



Universität St. Gallen

Institut für Führung
und Personalmanagement



MIT
GENERATIONEN-
VERGLEICH UND
ALLEN SPRACH-
REGIONEN
DER SCHWEIZ

St.Galler Jugendstudie 2025

Zwischen Traumjob, Ambition und Social Media

Von Heike Bruch, Marvin Neu, Manuela Egger

Inhalt

I Einleitung

- 06 I.1 Die Situation, Chancen und Herausforderungen
- 07 I.2 Ziele, Besonderheiten und Adressaten der Studie
- 10 I.3 Die Inhalte und der Generationenbegriff der Studie
- 12 I.4 Datenbasis

II Wohlbefinden, mentale Gesundheit und Ängste junger Menschen

- 14 II.1 Zufriedenheit junger Menschen
- 16 II.2 Mentale Gesundheit und Ängste in der Gen Z
- 18 II.3 Was sind zentrale Stressoren und Resilienzfaktoren?

III Junge Menschen in der Arbeitswelt zwischen emotionalem Commitment, Freiheitsdrang und Erschöpfung

- 24 III.1 Bedeutung von Arbeit und Lust zu arbeiten
- 25 III.2 Sinn und Motivation bei der Arbeit
- 29 III.3 Verbundenheit, Energie und Erschöpfung bezogen auf die Arbeit
- 30 III.4 Emotionale Erlebnisse bei der Arbeit (People Experience)
- 32 III.5 Homeoffice und Arbeitszeit
- 36 III.6 Erlebter Führungsstil
- 38 III.7 Zentrale Faktoren der emotionalen Verbundenheit

IV Soziale und digitale Vernetzung – die Stärke und Stressquelle vieler junger Menschen

- 42 IV.1 Soziale Einbettung
- 44 IV.2 Erlebter Druck
- 47 IV.3 Social Media und Vergleiche mit anderen

V Zukunftsperspektiven – Traumjob, Vorbilder und Offenheit für neue Technologien

- 52 V.1 Traumjob
- 53 V.2 Führungswunsch
- 54 V.3 Einsatz und Beurteilung von Künstlicher Intelligenz
- 57 V.4 Vorbild

VI Eine Bilanz

- 62 Die Jugendlandschaft der Schweiz: Junge Menschen im Vergleich der Sprachregionen

Anhang

- 68 I Wohlbefinden, mentale Gesundheit und Ängste im Vergleich der Sprachregionen
- 69 II Junge Menschen in der Arbeitswelt zwischen emotionalem Commitment, Freiheitsdrang und Erschöpfung
- 72 III Soziale und digitale Vernetzung – die Stärke und Stressquelle vieler junger Menschen
- 73 IV Zukunftsperspektiven – Traumjob, Vorbilder und Offenheit für neue Technologien

Was bewegt die Jugend der Schweiz?

Einleitung

I.1 Die Situation, Chance und Herausforderungen

Über kaum eine Generation wird derzeit so viel gesprochen wie über die heutige Jugend. Ihre Erlebnisse durch Krisen, ihre psychische Verfassung und ihr Blick auf die Arbeitswelt werden häufig thematisiert.

Noch vor wenigen Jahren stand ein verschärfter «War for Talents» im Fokus: Es ging vor allem darum, junge Menschen für sich zu gewinnen. Inzwischen ist die Situation komplexer. So gibt es beispielsweise die Beobachtung, dass junge Menschen zum Teil wissen, wie wichtig sie für die Arbeitswelt sind, ihren Preis kennen und ihre Bedingungen klar machen. «Wir sagen «Nein» – zu Überlastung, zu fehlender Wertschätzung, zu Arbeitsbedingungen, die nicht zu unserem Leben passen», stellen zum Beispiel Esmailzadeh und Kollegen (2022, S.20) fest. Mit diesem Selbstbewusstsein wolle und werde die Gen Z die Arbeitswelt verändern. Der Wirtschaftswissenschaftler Christian Scholz stellte bereits früh fest: Auch frühere Generationen haben «Nein» gesagt, «aber jetzt wird das Nein akzeptiert» (Hölter, Kuhlmann, Schirmer, Schmergal & Sutura, 2023, S. 10). Denn von dieser Generation gibt es deutlich weniger. So bringt die junge Generation eine neue *Dynamik* rund um die Arbeitswelt und andere Lebensvorstellungen ein.

Diese Dynamik sorgt teils für *Irritation* oder Unmut. Ein Unternehmer formulierte es drastisch:

«Ich stelle keine Menschen mehr unter 40 ein. Da hast du nur Schwierigkeiten.»

Solche Stimmen sind ein Anzeichen dafür, dass es zum Teil starke Spannungen oder Missverständnisse gibt.

Gleichzeitig stehen grosse *Herausforderungen* an wie beispielsweise eine deutlich erhöhte wirtschaftliche Unsicherheit, die Transformation durch Künstliche Intelligenz oder das Ausscheiden der Babyboomer aus dem Arbeitsmarkt. Die aktuell jungen Menschen sind wie keine andere Generation von diesen Umbrüchen betroffen. Die Dynamik dieser Umbrüche ist schneller, umfassender und tiefgreifender als noch vor wenigen Jahren. Umso entscheidender ist es, sie gemeinsam im generationenübergreifenden Dialog und in gemeinsamer Kooperation zu bewältigen.

Aus diesen Herausforderungen entstehen zugleich neue Chancen wie etwa die Arbeitswelt flexibler, sinnorientierter und gesünder zu gestalten. Darüber hinaus können durch Technologien und besonders die Nutzung von KI Innovationen entstehen, die Arbeit und Alltag erleichtern oder gesellschaftliche Teilhabe fördern. Diese Chancen betreffen alle Generationen – für die Jugend, für Arbeitgeber und für die Schweiz.

«Es gibt so viele Ratgeber über die Gen Z, aber es gibt keine für junge Menschen»,

bringt ein Schüler aus St.Gallen sein Erleben rund um die Gen Z Debatte auf den Punkt. Genau hier setzt die St.Galler Jugendstudie 2025 an: Sie ist nicht nur eine Studie über, sondern auch für junge Menschen. Sie beleuchtet die Sichtweisen, Erlebnisse und Vorstellungen von jungen Menschen in der Schweiz.

Unsere Studie soll eine Grundlage für den Dialog zwischen Generationen und verschiedenen Akteuren bieten. Sie richtet sich auch an Arbeitgeber und andere zentrale Akteure, die mit jungen Menschen leben, wie beispielsweise Eltern und/oder mit ihnen arbeiten. Ihr wesentliches Anliegen ist es, Vertrauen zu stärken: Vertrauen zwischen den Generationen, aber vor allem auch das Vertrauen in die Jugend.

«Vertraut unserer Generation. Denn ihr habt keine andere. Wenn wir das hier mal übernehmen sollen, brauchen wir Vertrauen.»

Wie wichtig dieses Vertrauen ist, brachte ein Schüler in einem gemeinsamen Workshop mit einfachen Worten auf den Punkt: «Vertraut unserer Generation. Denn ihr habt keine andere. Wenn wir das hier mal übernehmen sollen, brauchen wir Vertrauen.»

Unser besonderer Beitrag für den Dialog soll mit dieser Studie eine verlässliche Datengrundlage sein. Wenn Erfahrungen, Erwartungen und Herausforderungen aktuell junger Menschen zur aktuellen Zeit (im Vergleich zu anderen Generationen und in der ganzen Schweiz) differenziert beleuchtet werden, lassen sich deutlich besser gemeinsam Handlungsmöglichkeiten und Lösungen entwickeln. Diese Anliegen spiegeln sich in den folgenden Zielen der St.Galler Jugendstudie 2025 konkreter wider.

I.2 Ziele, Besonderheiten und Adressaten der Studie

Die St.Galler Jugendstudie 2025 verfolgt durch eine fundierte Datengrundlage, echten Dialog und praxisnahe Orientierung vier zentrale Ziele.

Ziele der empirischen Studie sind:

- **Evidenz und Standortbestimmung.** Im Zentrum steht zunächst das Ziel, Evidenz und eine belastbare Datengrundlage zu schaffen. Im Sinne einer Standortbestimmung soll das Bild zur Situation junger Menschen in der Schweiz geschärft werden.
- **Berufliche und private Lebenswelten beleuchten.** Die Studie zeigt Alltagserfahrungen junger Menschen – wie sie Arbeits- und Lebenswelt, Freizeit und Zukunftsperspektiven wahrnehmen, welche Erwartungen sie damit verbinden und welchen Herausforderungen sie begegnen.
- **Handlungsgrundlagen schaffen.** Die Studie soll eine solide empirische Basis für Empfehlungen liefern – um Jugendlichen neue Perspektiven zu zeigen, Arbeitgeber bei der Arbeit mit der jungen Generation und bei deren Entwicklung sowie im Generationenmix zu unterstützen.
- **Dialog und Brücke zwischen jungen Menschen und Arbeitgebern.** Ziel ist es, durch die Studie den Dialog zu fördern, gegenseitiges Verständnis zu stärken und ein gegenseitiges Mitwirken zu fördern – um die gemeinsame Zukunft zusammen zu gestalten.

Besonderheiten der Studie:

- **Berücksichtigung aller Generationen** mit vergleichender Darstellung macht sichtbar, wo jüngere Befragte aktuell stehen – im Verhältnis zu älteren Gruppen. Um spezifische Muster der jungen Generation sichtbar zu machen, vergleichen wir sie mit älteren Generationen. So zeigen sich zudem interessante Unterschiede und Gemeinsamkeiten.



«Es gibt so viele Ratgeber
über die Gen Z,
aber es gibt keine
für junge Menschen.»

«Ich stelle keine Menschen mehr unter 40 ein. Da hast du nur Schwierigkeiten.»

- **Sprachregionen-Landkarte der Jugend in der Schweiz.** Die Studie umfasst alle Sprachregionen der Schweiz und ermöglicht differenzierte Einblicke in regionale und kulturelle Besonderheiten. Diese werden in einer «Landkarte der Jugend in der Schweiz» dargestellt.

Adressaten der Studie:

Die Ergebnisse unserer St.Galler Jugendstudie 2025 richten sich an eine breite Öffentlichkeit mit drei zentralen Zielgruppen:

- **Junge Menschen selbst:** Die Ergebnisse sollen Orientierung bieten – etwa im Hinblick auf Arbeit und berufliche Themen, Freunde, Familie und Freizeit, Zukunftsplanung oder gesundheitliche Fragen.
- **Arbeitgeber, Führungskräfte und People Manager:** Sie erhalten fundierte Einblicke zur aktuellen Situation der Jugend sowie evidenzbasierte, mögliche Ansatzpunkte, wie sie förderliche Rahmenbedingungen für junge Mitarbeitende schaffen können – unter Berücksichtigung intergenerationaler Bedürfnisse.
- **Fachpersonen und Institutionen im Jugendbereich:** Die Studie zeigt auf, wo junge Menschen gezielt unterstützt und welche Potenziale verstärkt gefördert werden können. Sie ist daher auch relevant für Fachpersonen und Organisationen, die sich besonders für junge Menschen einsetzen.

I.3 Die Inhalte und der Generationenbegriff der Studie

Inhaltliche Schwerpunkte legt die St.Galler Jugendstudie von persönlichen Herausforderungen bis zu beruflichen Zukunftsperspektiven. Konkret sind diese:

- **Allgemeine Zufriedenheit, Wohlbefinden und mentale Gesundheit** – Wie zufrieden sind junge Menschen mit den verschiedenen Facetten ihres Lebens? Welche Belastungen erleben sie, und welche Aspekte hängen mit dem Wohlbefinden zusammen?
- **Arbeitswelt** – Wie steht es um ihren Sinn in der Arbeit, ihre Motivation und ihre emotionale Verbundenheit? Wie nehmen sie Führung und neue Arbeitsformen («New Work») wahr, und was wünschen sie sich für ihre berufliche Zukunft?
- **Soziale Einbettung und digitale Vernetzung** – Welche Bedeutung haben Eltern, Freundschaften und soziale Medien im Leben junger Menschen, und in welchem Zusammenhang stehen diese Erfahrungen mit ihrem Selbstwert?
- **Zukunftsperspektiven** – Fühlen sich junge Menschen bereits in ihrem Traumjob angekommen? Haben sie Lust, aktiv mitzugestalten? Wie stehen sie neuen Technologien gegenüber, und welche Vorbilder orientieren sie in ihrem Denken und Handeln?

Generationenunterscheidung

Im Zentrum der St.Galler Jugendstudie steht die Jugend. Zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurden die erhobenen Daten entlang von vier Altersgruppen ausgewertet, die an gängige Generationenbegriffe angelehnt sind:

- Boomer: 60–65 Jahre
- Gen X: 44–59 Jahre
- Gen Y: 28–43 Jahre
- Gen Z: 16–27 Jahre



Allerdings ist zum Generationenbegriff zu betonen: Die Verwendung der Unterscheidung von Generationen dient der *kommunikativen Orientierung*. Aus wissenschaftlicher Perspektive ist auf klare Einschränkungen im Aussagegehalt und die Gefahr einer Pauschalisierung hinzuweisen: Der Begriff fasst sehr unterschiedliche Menschen einer bestimmten Altersgruppe zusammen und kann zu pauschalierenden Interpretationen führen. Die Gefahr ist – und diese soll hier explizit vermieden werden –, dass unterstellt wird, Menschen einer Generation seien gleich oder ihre Einstellungen und Verhaltensweisen seien vor allem durch das Geburtsjahr erklärbar. Tatsächlich gibt es innerhalb einer Generation teilweise grosse Unterschiede. Ausserdem können gewisse Gemeinsamkeiten durch die Lebensphase erklärbar sein und sich über die Zeit entsprechend verlieren. Auch sind altersbezogene Unterschiede komplex und durch das Zusammenspiel mehrerer Faktoren bedingt: Neben der Lebensphase (Alterseffekt) spielen insbesondere gesellschaftliche Rahmenbedingungen (Periodeneffekt) eine zentrale Rolle – also jene historischen, sozialen und wirtschaftlichen Kontexte, unter denen Menschen aufwachsen und leben.

Im Bewusstsein und mit einer Sensibilität für die Einschränkungen haben wir uns dennoch für die Verwendung des Generationenbegriffs entschieden. Dies soll einem möglichst schnellen und greifbaren Verständnis der Altersgruppen dienen. Die Ergebnisse unserer Studie berichten wir daher in einer Generationslogik mit den gängigen Begriffen Boomer, Gen X, Gen Y, Gen Z. Gleichzeitig versuchen wir bei Darstellung und Interpretation der Ergebnisse jedoch Pauschalaussagen oder Verallgemeinerungen bezogen auf «ganze Generationen» zu vermeiden.

Da der Fokus der Studie die Jugend ist, ist eine Alters- und Lebensphasenbetrachtung sinnvoll und gewünscht. Ausserdem zeigen sich empirisch zwischen den Altersgruppen entlang der gängigen Generationslinien gewisse Unterschiede, die wir skizzieren und in der Studie diskutieren. Die Ergeb-

nisse sollten nicht abgrenzend oder generalisierend interpretiert werden. Im Vordergrund steht für uns das, was sich sinnvoll für die aktuell jungen Menschen – im Hier und Jetzt – an Erkenntnissen ableiten lässt.

Insofern berichten wir deskriptiv die Prozentwerte der jeweiligen Zustimmungsraten innerhalb der einzelnen Generationen, von Männern versus Frauen sowie innerhalb der einzelnen Sprachregionen. Es handelt sich dabei um Selbstauskünfte. Damit beschreiben wir, was in unserer Stichprobe beobachtet wurde.

Weiter haben wir geprüft, ob die Unterschiede auch für die Grundgesamtheit gelten – also ob sich die Menschen innerhalb der Gen Z signifikant von der Gesamtheit der Befragten aus anderen Altersgruppen unterscheiden. Ob die Unterschiede zufällig sind oder systematisch auftreten, wurde mit einem Chi²-Test (für Unterschiede zwischen der Verbreitung) bzw. t-Test (für Unterschiede zwischen Mittelwerten) geprüft. Die Ergebnisse der Signifikanzwerte für die Unterschiede zwischen den Menschen in der Gen Z und den älteren Befragten, zwischen Männern und Frauen, sowie zwischen Sprachregionen werden an den entsprechenden Stellen berichtet.

Anteil befragte Personen nach Generationen, Geschlecht, Sprachregion und Tätigkeit

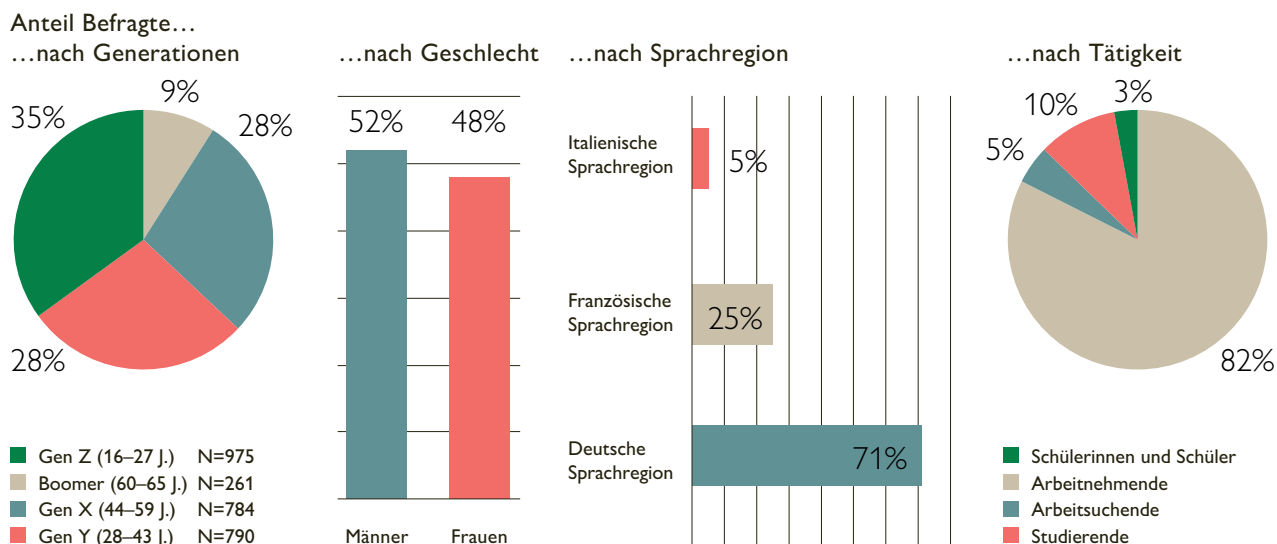


Abb. 1.1: Datenbasis
(nach Generationen, Geschlecht, Sprachregion und Tätigkeit)

N=2810
(Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

1.4 Datenbasis

Für die St.Galler Jugendstudie haben wir explizit das Verständnis und Erleben von jungen Menschen im Vergleich zu anderen Altersgruppen untersucht – basierend auf einer schriftlichen Befragung von 3'000 Schweizerinnen und Schweizern¹. Zusätzlich haben wir 20 qualitative Interviews mit jungen Menschen geführt. Diese Gespräche geben vertiefende Einblicke in das Erleben, Sichtweisen und Zukunftsvorstellungen verschiedener junger Menschen und ermöglichen es uns, diese in die Studie einzubringen.

Für die schriftliche Erhebung wurden im Mai und Juni 2025 insgesamt 3'000 Personen im Alter zwischen 16 und 65 Jahren befragt (s. Abb. 1.1). Darunter sind vor allem Arbeitnehmende, aber auch Studierende, Schülerinnen und Schüler sowie Arbeitssuchende. Die 5 % Arbeitssuchende wurden für die Analysen ausgeschlossen. Die Fragen rund um Zufriedenheit, mentale Gesundheit und Ängste sowie Zukunft wurden allen identisch gestellt, während Fragen rund um die Arbeitswelt adaptiert und auf die aktuelle Tätigkeit angepasst wurden: So wurden Studierende oder Schülerinnen und Schüler beispielsweise bei Führungsfragen danach gefragt, wie sie das Verhalten von Professorinnen und Professoren bzw. von Lehrkräften erleben. Im Folgenden wurden rund um die Arbeit jedoch nur die Antworten der Arbeitnehmenden einbezogen, um keine Verzerrung in den Ergebnissen zu haben. Die Gen Z (n=1'000) wurde bewusst überproportional in die Stichprobe aufgenommen, um differenzierte Analysen zu ermöglichen; Gen Y/X/Boomer (n=2'000) wurden entsprechend ihrer Bevölkerungsanteile in der Schweiz berücksichtigt (BFS 2023). Innerhalb der Altersgruppen wurden auch Geschlecht und Sprachregionen repräsentativ nach BFS-Quoten erhoben. Die Rekrutierung erfolgte online über Bilendi, sodass Selbstselektion möglich ist.

Die St.Galler Jugendstudie 2025 soll durch eine fundierte Erhebung und entsprechende Analysen Evidenz liefern und dadurch einen Beitrag zur Förderung der Jugend und einer gemeinsamen Gestaltung der Zukunft der Arbeits- und Lebenswelten leisten.

Für uns als Autorenteam aus drei Generationen X, Y und Z ist dies mehr als ein Forschungsprojekt – es ist ein persönliches Anliegen.

¹ In dieser Studie verwenden wir die Doppelnennung (z. B. *Schweizerinnen und Schweizer, Kolleginnen und Kollegen*). Damit sind immer Menschen aller Geschlechtsidentitäten gemeint

II

Wohlbefinden, mentale Gesundheit und Ängste junger Menschen

Anteil Personen, die zufrieden sind mit...

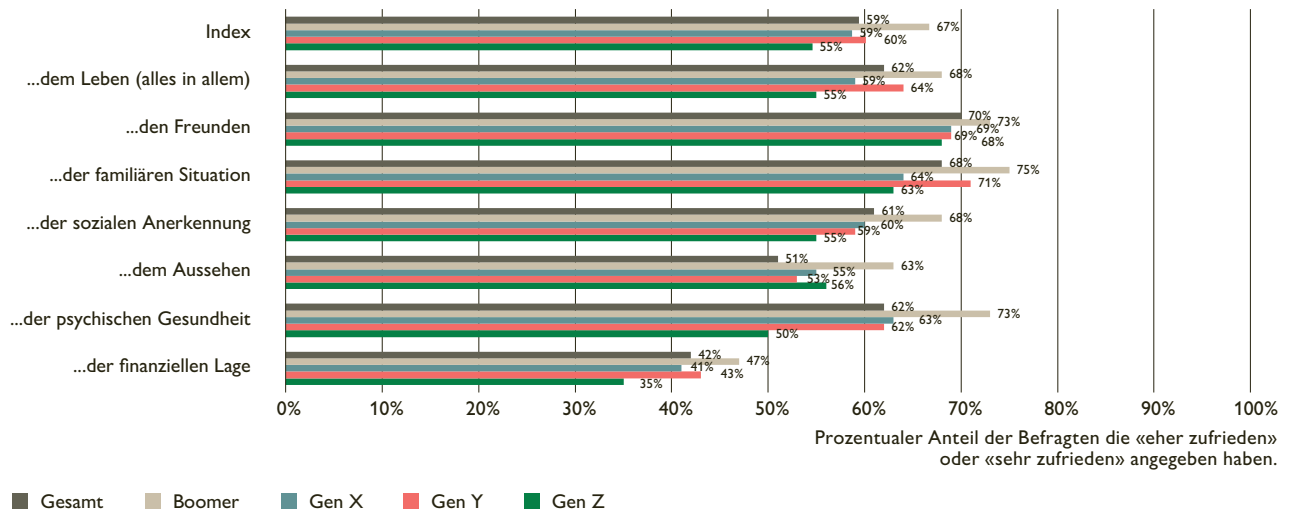


Abb. 2.1: Zufriedenheit (im Generationenvergleich)

Quelle: In Anlehnung an die Skala von Schnetzer et al. (2025)

II.1 Zufriedenheit junger Menschen

Als Erstes haben wir beleuchtet, wie *zufrieden* junge Menschen – insbesondere innerhalb der Gen Z – mit ihrem Leben sind (s. Abb. 2.1 und Abb. 2.2).

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, wie junge Menschen ihre Lebenslage in Bereichen wie Freundschaften, Familie, psychische und körperliche Gesundheit, Arbeit sowie Finanzen einschätzen (s. Abb. 2.1). Besonders deutlich werden dabei die Herausforderungen, mit denen viele junge Menschen konfrontiert sind.

Grösste Zufriedenheit innerhalb der Gen Z mit Freunden, Familie und Arbeit

Nachfolgend zeigen wir, mit welchen Aspekten ihres Lebens besonders viele junge Menschen zufrieden sind, um anschliessend die Bereiche aufzuzeigen, wo es besonders viel Unzufriedenheit gibt.

Mit den folgenden drei Lebensbereichen sind besonders viele junge Menschen zufrieden:

1. **Freunde** – 68 % der befragten jungen Menschen sind mit ihren *Freundschaften* zufrieden.
2. **Familiäre Situation** – 63 % geben an, mit ihrer *familiären Lage* zufrieden zu sein.
3. **Arbeit** – 57 % der jungen Menschen äussern Zufriedenheit mit ihrer *beruflichen Tätigkeit*.

Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten jungen Menschen mit ihrem *sozialen Umfeld* und mit ihrer *Arbeit* zufrieden sind. Das sind wesentliche Säulen des Wohlbefindens und der Stabilität und somit eine wichtige Stütze in der besonderen Lebensphase für junge Menschen.

Grösste Unzufriedenheit innerhalb der Gen Z bezogen auf Finanzen, psychische Gesundheit und das Leben insgesamt.

Gleichzeitig stechen andere Faktoren heraus, mit denen besonders viele junge Menschen unzufrieden sind.

Die drei Lebensbereiche, mit denen viele junge Menschen am wenigsten zufrieden sind, sind:

1. **Finanzielle Lage** – Nur 35 % der jungen Menschen sind mit ihrer *finanziellen Situation* zufrieden. Explizit unzufrieden mit ihrer finanziellen Situation sind 37 % der jungen Menschen.
2. **Psychische Gesundheit** – Nur 50 % geben an, mit ihrem psychischen Zustand zufrieden zu sein. Rund ein Viertel (24 %) der jungen Menschen ist unzufrieden mit ihrer *psychischen Gesundheit*.
3. **Leben insgesamt** – Nur 55 % der jungen Menschen sind mit ihrem Leben im Allgemeinen zufrieden. Hingegen sind 18 % der jungen Menschen mit ihrem *Leben im Allgemeinen* unzufrieden.

Diese Ergebnisse zur Zufriedenheit junger Schweizerinnen und Schweizer sind bereits ein erstes Anzeichen für zwei kritische Felder, die später noch deutlicher sichtbar werden: Viele junge Menschen sind finanziell unzufrieden – ein Bereich, der für das Gefühl von Sicherheit und Autonomie wichtig ist. Kritisch sticht auch hervor, dass rund ein Viertel der jungen Menschen eine hohe mentale Belastung erlebt und fast ein Fünftel mit ihrem Leben im Allgemeinen unzufrieden ist.

Insgesamt wird deutlich: Positiv sticht hervor, dass die meisten jungen Menschen mit ihrem privaten Umfeld rund um Familie und Freunde sowie mit ihrer Arbeit zufrieden sind.

Anteil Personen, die sehr zufrieden mit ihrer finanziellen Lage sind

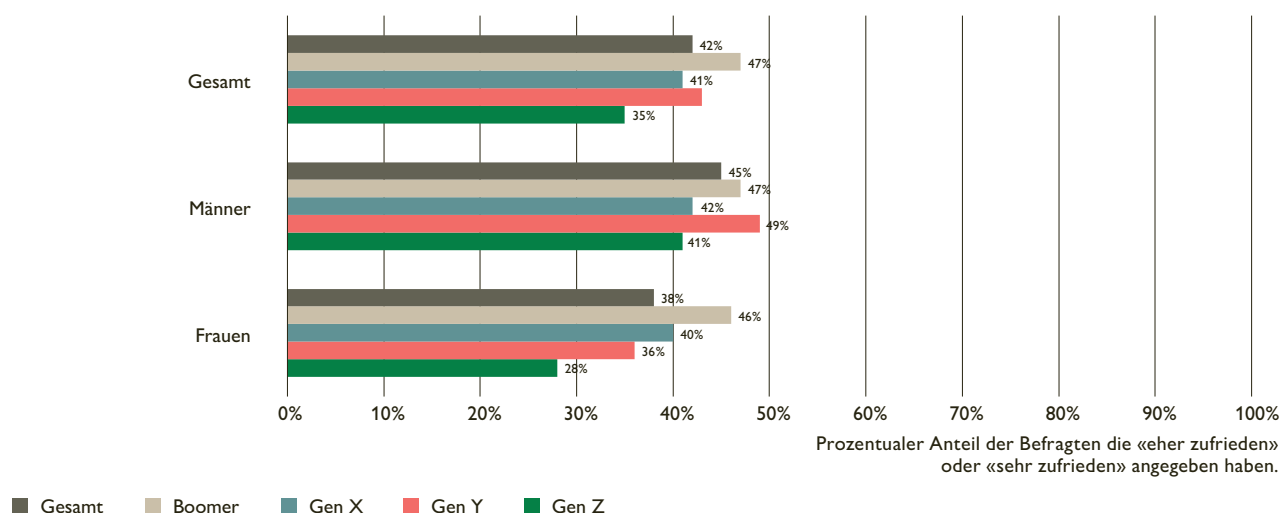


Abb. 2.2: Finanzielle Zufriedenheit (im Geschlechter- und Generationenvergleich)

N=2810
(Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

Gleichzeitig berichten viele über eine hohe mentale Belastung und fehlende finanzielle Sicherheit.

Im Generationenvergleich geringere Zufriedenheit – vor allem mit der finanziellen Situation.

Im Vergleich zu älteren Generationen sind junge Menschen im Durchschnitt in nahezu allen Lebensbereichen weniger zufrieden. Diese Unterschiede zwischen den Menschen in der Gen Z und den restlichen Befragten sind in allen Aspekten statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).
Nachfolgend berichten wir ausgewählte Unterschiede.

Der Zufriedenheitsindex, der alle Dimensionen der Lebenszufriedenheit zusammenfasst, verdeutlicht dies: Lediglich 55 % innerhalb der Gen Z geben an, zufrieden zu sein, während dieser Anteil im Durchschnitt aller Generationen bei 59 % liegt (vgl. Abb. 2.1).

Im Generationenvergleich zeigt sich ausserdem: Lediglich 50 % der jungen Menschen sind mit ihrer psychischen Gesundheit zufrieden, während es von den Personen aus den Generationen Y und X 62 % bzw. 63 % und von jenen aus der Gen Boomer sogar 73 % sind.

Auch die finanzielle Zufriedenheit unterscheidet sich wesentlich: Nur 35 % der jungen Menschen sind finanziell zufrieden im Vergleich zu 42 % aller Befragten. Nicht zuletzt berichten gerade mal 55 % der jungen Menschen über eine gute allgemeine Lebenszufriedenheit im Vergleich zum Durchschnitt mit 62 % aller Befragten.

Unsere Daten zeigen folglich, dass junge Menschen im Generationenvergleich durchschnittlich unzufriedener sind. Vor allem sind weniger junge Menschen zufrieden mit ihrer psychischen Gesundheit und ihrer finanziellen Lage. Besonders im Kontext einer Welt im Umbruch gilt es, auf die

psychische Stabilität und wirtschaftliche Sicherheit ein verstärktes Augenmerk zu legen.

Im Geschlechtervergleich: Vor allem viele Frauen sind finanziell unzufrieden.

Besonders auffällig sind die Unterschiede bezogen auf die finanzielle Zufriedenheit *im Geschlechtervergleich*: So zeigt sich ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen Frauen und Männern (Chi²-Test, $p < .01$). Über alle Generationen hinweg sind im Durchschnitt Frauen mit ihrer finanziellen Lage unzufriedener als Männer (s. Abb. 2.2).

In der jungen Generation ist der Unterschied zwischen Frauen und Männern besonders deutlich und statistisch hoch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$): Während 41 % der jungen Männer angeben, mit ihrer finanziellen Situation zufrieden zu sein, sind es nur 28 % der jungen Frauen.

Die Schere der finanziellen Zufriedenheit bei Männern versus Frauen ist in keiner anderen Generation so gross wie bei den jungen Menschen. Diese Diskrepanz bei der finanziellen Zufriedenheit zwischen jungen Frauen und Männern weist auf ein wichtiges Handlungsfeld hin und zeigt sich auch im nächsten Kapitel erneut.

Anteil Personen, die folgende psychische Belastungen erleben

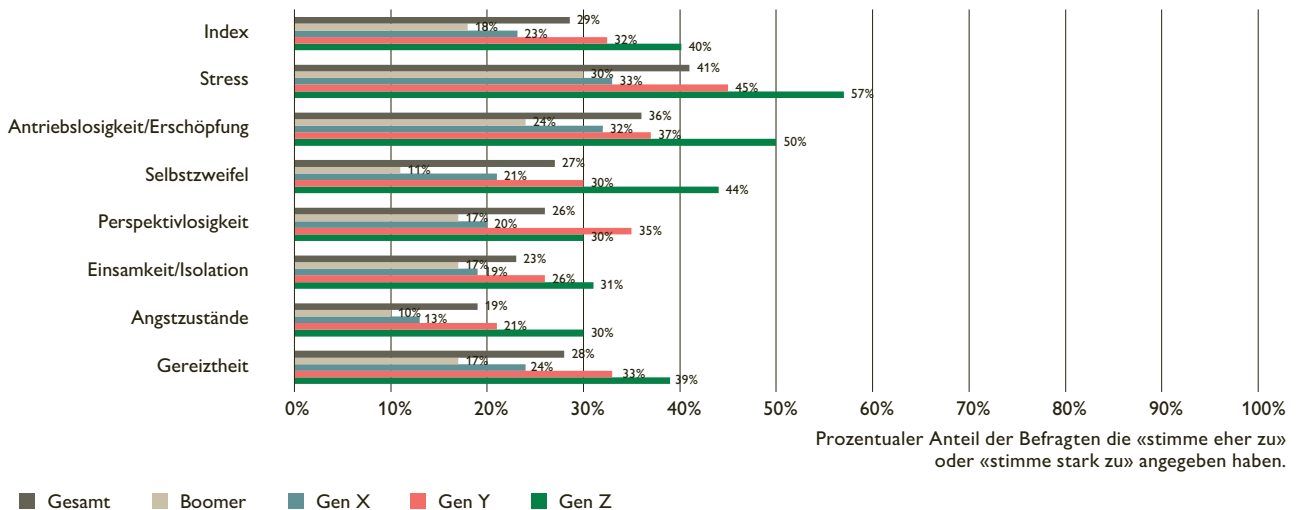


Abb. 2.3: Psychische Belastungen (im Generationenvergleich)

N=2810 (Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)
Quelle: In Anlehnung an die Skalen von Schnetzer et al. (2025) sowie Maas (2025)

II.2 Mentale Gesundheit und Ängste in der Gen Z

Die nachfolgenden Ergebnisse beleuchten die *mentale Gesundheit* und die *Ängste* junger Menschen. Konkret erfasst wurden emotionale Zustände wie *Stress*, *Antriebslosigkeit*, *Selbstzweifel* oder *Einsamkeit* sowie das Erleben verschiedener *Ängste*, z. B. *Zukunftsangst*, *Verlustangst* oder *Angst vor künstlicher Intelligenz* etc.

Bei jungen Menschen sind psychische Belastungen stark ausgeprägt – vor allem Stress, Antriebslosigkeit und Selbstzweifel.

Die Ergebnisse bestätigen zum einen, dass sich viele junge Menschen in der Schweiz durchweg stärker psychisch belastet fühlen als die Personen innerhalb der älteren Generationen (s. Abb. 2.3). Einzelne Ergebnisse stechen besonders hervor.

Innerhalb der Gen Z sind die folgenden drei Formen der psychischen Belastung besonders verbreitet:

1. **Stress** – 57 % der jungen Menschen geben an, unter starkem bis sehr starkem Stress zu leiden.
2. **Antriebslosigkeit bzw. Erschöpfung** – 50 % berichten von einem starken bis sehr starken Mangel an Energie und Motivation.
3. **Selbstzweifel** – 44 % erleben starke bis sehr starke Unsicherheiten im Selbstbild.

Diese Werte liegen in allen drei Bereichen mit statistisch hoch signifikantem Unterschied (Chi²-Test, $p < .001$) deutlich über dem Durchschnitt aller Altersgruppen.

Besonders viele junge Menschen (57 %) geben an, dass sie unter *Stress* stehen – verglichen mit 41 % über alle Generationen.

Auch berichten deutlich mehr junge Menschen, dass sie sich *erschöpft* oder *antriebslos* fühlen, und zwar 50 % der Befragten im Vergleich zu allen Befragten, bei denen es lediglich 36 % sind.

Ähnlich zeigt sich das Bild bezogen auf *Selbstzweifel*: 44 % innerhalb der Gen Z erleben Selbstzweifel. Im Vergleich dazu geben 30 % in der Gen Y, 21 % in der Gen X und nur 11 % in der Gen Boomer an, Selbstzweifel zu haben.

Obwohl psychische Belastungen wie *Depressionen*, *Einsamkeit*, *soziale Ängste* oder *Suizidgedanken* insgesamt seltener erwähnt werden, ist bei diesen besonders kritischen psychischen Belastungen hervorzuheben, dass junge Menschen sie *deutlich häufiger* erleben als die älteren Befragten. Bei der Gen Z sind dies Arbeitnehmende, aber auch Studierende sowie Schülerinnen und Schüler, die von teils besonders kritischen psychischen Belastungen berichten.

Die im Vergleich zu anderen Generationen deutlich höhere Verbreitung psychischer Belastungen in der Gen Z wurde bereits in verschiedenen früheren Studien berichtet. Die Gründe sind nicht eindimensional: Zum einen gibt es Ursachen, die mit der Lebensphase verbunden sind. Junge Menschen müssen sich mit einer Reihe an Fragen auseinandersetzen, die typisch für diese Phase sind: Wie sieht meine berufliche Zukunft aus? Welche Ausbildung oder welchen Beruf wähle ich, und entspricht er meinen Interessen und Fähigkeiten? Wie gestalte ich meine ersten Schritte in die persönliche Selbstständigkeit? Welche Rolle spielen Freundschaften, Partnerschaften und Familie in meinem Leben? Und nicht zuletzt: Wer bin ich, und welche Werte und Ziele möchte ich für mein Leben entwickeln?

Darüber hinaus erlebt die jetzt junge Generation besondere krisenhafte Ereignisse: Keine andere Nachkriegsgeneration war in ihrer Jugend mit derart vielen tiefgreifenden Umbrüchen konfrontiert wie die heutige: Zu multiplen Krisen wie etwa der COVID-19-Pandemie, Kriegen oder geopolitischen

Anteil Personen, die folgende Ängste haben

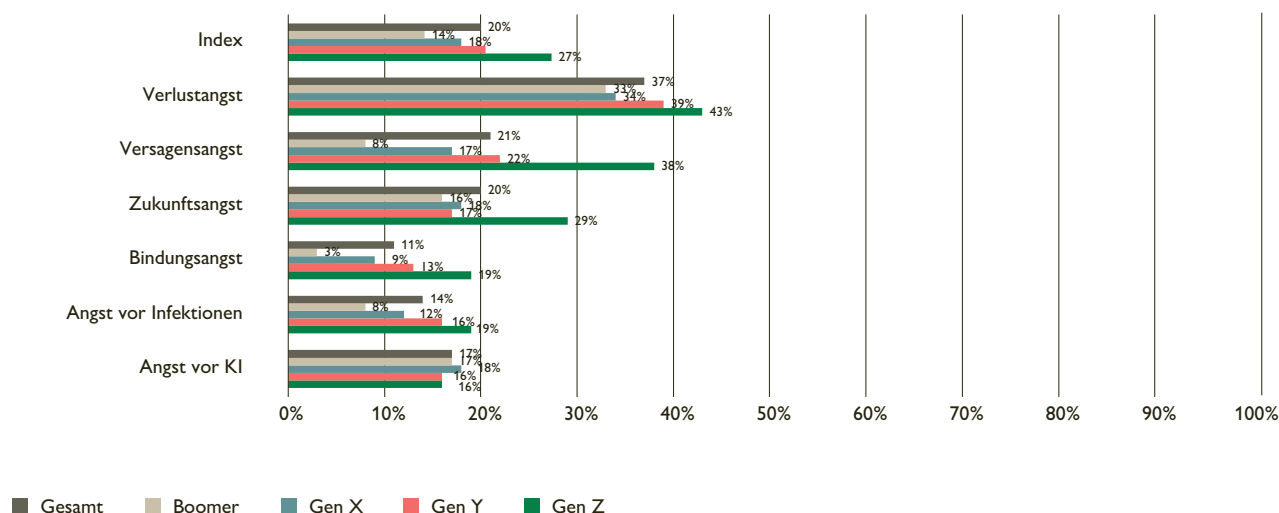


Abb. 2.4:
Ängste (im Generationenvergleich)

N=2810 (Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)
Quelle: In Anlehnung an die Skalen von Schnetzer et al. (2025) sowie Maas (2025)

Verunsicherungen kommen Umbrüche in der Zukunft der Arbeitswelt hinzu, getrieben auch durch Künstliche Intelligenz (KI). KI ersetzt viele Aufgaben und überschreibt ganze Jobprofile, wodurch die Wahl eines Berufswegs für junge Menschen weniger planbare Perspektiven bietet. Gesamthaft zeigt sich bei vielen jungen Menschen, dass diese Belastungen zu spürbarem Stress führen und zunehmend Erschöpfung sowie Selbstzweifel hervorrufen.

Auf den Punkt gebracht: Viele junge Menschen erleben zurzeit psychische Belastungen nicht als Randerscheinung, sondern als prägendes Element ihres Alltags und ihres allgemeinen Lebensgefühls. Es ist davon auszugehen, dass die zentralen externen Ursachen sich eher verstärken werden. Die psychische Gesundheit ist daher ein zentrales Handlungsfeld für junge Menschen selbst, aber auch für Arbeitgebende, Schulen, Eltern und andere Teile der Gesellschaft.

Verlust-, Versagens- und Zukunftsängste sind bei jungen Menschen verbreitet.

Sehr aufschlussreich sind auch Angaben zu Ängsten der jungen Menschen im Vergleich zu anderen Altersgruppen (s. Abb. 2.4).

Besonders viele junge Menschen berichten über die folgenden Ängste:

1. **Verlustangst** – 43 % der jungen Menschen geben an, dass sie Angst haben, wichtige Beziehungen oder Sicherheiten zu verlieren.
2. **Versagensangst** – 38 % fürchten zu versagen und den eigenen oder gesellschaftlichen Erwartungen nicht zu genügen.
3. **Zukunftsangst** – 29 % haben Angst davor, was ihre persönliche oder gesellschaftliche Zukunft angeht.

So berichten signifikant mehr Personen innerhalb der Gen Z von Ängsten als die älteren Befragten (Chi²-Test, $p < .001$).

Verlustangst betrifft 37 % aller Befragten, bei den jungen Menschen liegt der Anteil mit 43 % deutlich höher. Noch deutlicher zeigt sich der Unterschied bei der *Versagensangst*: 38 % der jungen Menschen haben Angst, zu versagen, im Vergleich zu 21 % aller Befragten. Auch über *Zukunftsangst* berichten deutlich mehr junge Menschen.

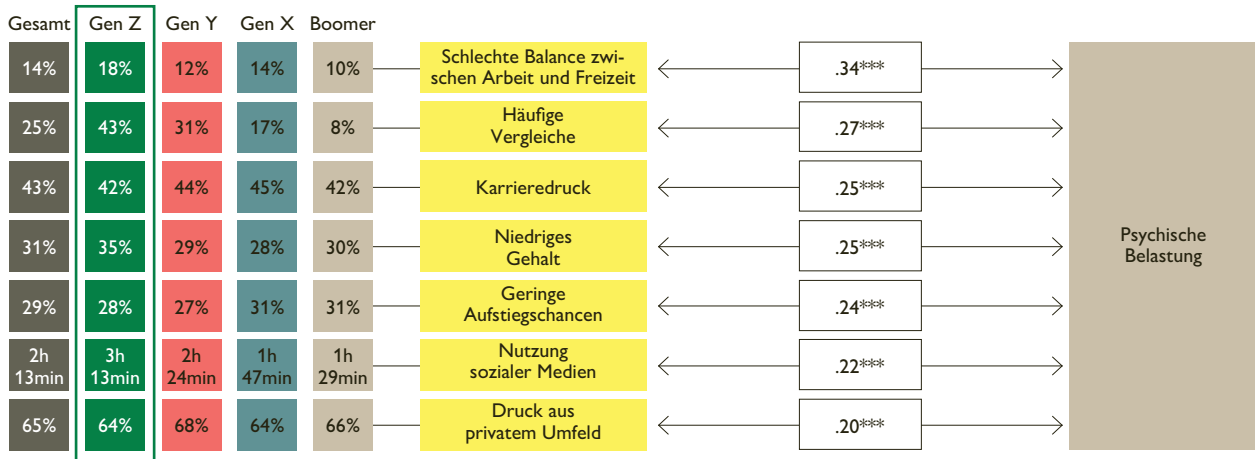
«Ich hab Angst davor, Leute, die mir sehr wichtig sind, also Familie oder auch gute Freunde zu verlieren – dass mein Rückgrat sozusagen – die Leute, die meinen Rücken stützen, – dass die nicht mehr da sind»,

sagt uns eine 21-jährige Studentin aus Zürich im Interview.

Im Gegensatz zu anderen Angstformen berichten junge Menschen seltener von *Angst vor Infektionen*. Im Vergleich mit den anderen Altersgruppen ist jedoch auch diese Angst ausgeprägter bei jungen Menschen (Chi²-Test, $p < .001$). 19 % innerhalb der Gen Z berichten über solche Erfahrungen im Vergleich zu 14 % aller Befragten. In Bezug auf die *Angst vor künstlicher Intelligenz* (KI) zeigen sich ebenfalls kaum Unterschiede zwischen den Altersgruppen: In allen Generationen haben zwischen 16 und 18 % Angst vor KI.

Die Ergebnisse machen deutlich: Ängste sind bei jungen Menschen stärker verbreitet als bei anderen Altersgruppen. Vor allem berichten sie häufiger von Ängsten, die den Selbstwert, ihr soziales Umfeld und die kommenden Entwicklungen betreffen – Bereiche also, die besonders in der Jugendphase eine zentrale Rolle im Leben junger Menschen spielen.

Übersicht über die psychischen Belastungstreiber nach Einflussstärke und Verbreitung im Generationenvergleich



*** signifikant auf dem 1% Niveau

Abb. 2.5: Zentrale Stressoren und ihre Verbreitung (im Generationenvergleich)

N=2810 (Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

Im Geschlechtervergleich: Junge Frauen fühlen öfter Stress und Verlustangst, jedoch deutlich weniger Angst vor KI.

Im Geschlechtervergleich zeigen sich deutliche Unterschiede innerhalb der Gen Z: Junge Frauen berichten häufiger von Stress und Verlustangst, jedoch seltener von Angst vor künstlicher Intelligenz (KI).

Besonders im Erleben von Stress fällt die Differenz auf: 67 % der jungen Frauen geben an, sich gestresst zu fühlen, gegenüber 47 % der jungen Männer. Auch bei Verlustängsten zeigt sich ein deutlicher Unterschied. Während jede zweite junge Frau angibt, unter Verlustängsten zu leiden, betrifft dies nur 37 % der jungen Männer. Dieser Unterschied zwischen jungen Frauen und Männern ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

Beim Thema KI kehrt sich dieses Verhältnis um: 12 % der jungen Frauen und ein Fünftel der jungen Männer berichten von Ängsten rund um Künstliche Intelligenz. Auch dieser Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

Insgesamt zeigen unsere Ergebnisse, dass sich insbesondere junge Frauen in der Gen Z mental belastet fühlen.

II.3 Was sind zentrale Stressoren und Resilienzfaktoren?

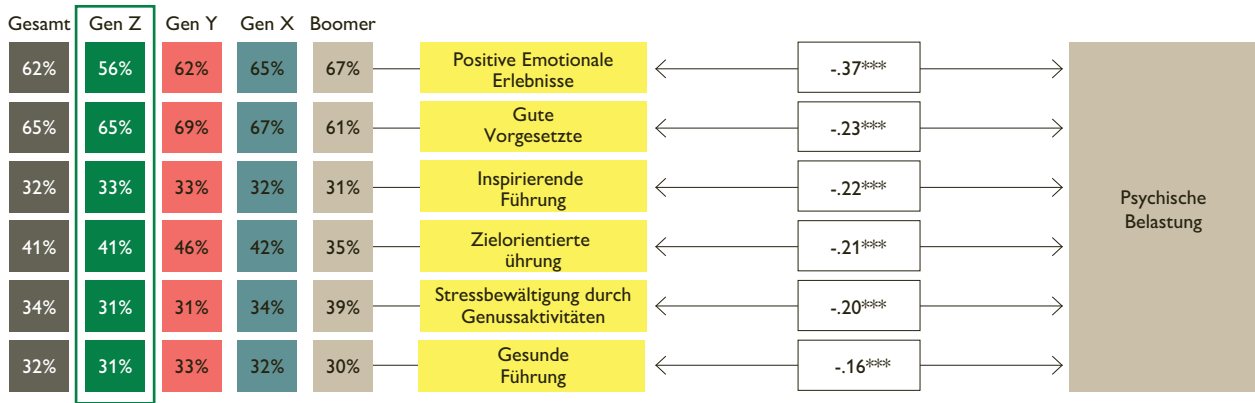
In Bezug auf die verbreitete psychische Belastung bei jungen Menschen stellt sich die Frage, welche Evidenz wir zu den zentralen Fragen haben: Welche Faktoren stehen in einem positiven bzw. negativen Zusammenhang mit psychischen Belastungen? Die Ergebnisse beruhen auf Korrelationsanalysen und erlauben daher keine Rückschlüsse auf Ursache-Wirkung. Sie zeigen jedoch, wie stark der Zusammenhang zwischen bestimmten Faktoren und der psychischen Belastung ist. Sie liefern daher wichtige Hinweise über belastungssteigernde Faktoren (Stressoren) und belastungsreduzierende Faktoren (Resilienzfaktoren).

Schlechte Balance zwischen Arbeit und Freizeit, Karrieredruck und intensive soziale Vergleiche korrelieren positiv mit psychischer Belastung.

Unsere Analysen zeigen, dass insbesondere folgende Stressoren eng mit psychischer Belastung zusammenhängen: Eine schlechte Balance zwischen Arbeit und Freizeit, hängt am stärksten mit psychischer Belastung zusammen und wird von 18 % der jungen Menschen erlebt. Auch intensive soziale Vergleiche und starker Karrieredruck sind starke Stressoren, die 42 bzw. 43 % in der Gen Z erleben. Unter anderem hängt die intensive Nutzung von Social Media stark mit psychischer Belastung zusammen. Mit einer durchschnittlichen Nutzungsdauer von mehr als drei Stunden täglich ist sie ein sehr präsender Stressor im Leben vieler junger Menschen (s. Abb. 2.5).

In unseren Gesprächen mit jungen Menschen haben einige beschrieben, wie sie eine schlechte Balance zwischen Arbeit und Freizeit erleben:

Übersicht über die psychischen Resilienzfaktoren nach Einflussstärke und Verbreitung im Generationenvergleich



*** signifikant auf dem 1% Niveau

Abb. 2.6: Zentrale Resilienzfaktoren und ihre Verbreitung (im Generationenvergleich)

N=2810 (Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

«Mein Beruf ist jetzt nicht gerade der einfachste, aber ich mache es gerne. (...) es ist halt, du arbeitest am Wochenende jeweils sechs Tage durch, dann hast du vielleicht einen Tag frei, nachher wieder fünf Tage arbeiten»,

berichtet eine 17-jährige Auszubildende aus St.Gallen im Zusammenhang mit Belastungsaspekten in ihrem Leben.

Unsere Ergebnisse weisen darauf hin, dass junge Menschen teils unter starkem Druck stehen. Arbeitsbezogene Faktoren spielen eine Rolle, während gleichzeitig besonders selbstbezogene Stressoren wie häufige Vergleiche mit anderen oder Druck aus dem privaten Umfeld genauso wie die Nutzung von Social Media eng mit psychischer Belastung zusammenhängen.

Zentrale Resilienzfaktoren sind positive emotionale Erlebnisse bei der Arbeit, Vorgesetzte und wie sie führen.

Unsere Ergebnisse zeigen umgekehrt auch welche Faktoren besonders mit geringer psychischer Belastung zusammenhängen. Wir nennen diese *Resilienzfaktoren* und zeigen anhand der Korrelationsstärke, welche dieser Faktoren besonders bedeutsam sind. Ausserdem listen wir auf, wie viele junge Menschen diese im Vergleich zu anderen erleben bzw. nutzen (Abb. 2.6).

Positive emotionale Erlebnisse bei der Arbeit hängen negativ mit psychischer Belastung zusammen. Nur 56 % der jungen Menschen geben an, dass sie regelmässig positive emotionale Erlebnisse haben wie Erfolgserlebnisse, Spass bei der Arbeit, neue Kontakte oder positives Feedback

Weiterhin zeigen unsere Ergebnisse, welche grosse Bedeutung Vorgesetzte und die Art, wie sie ihre Mitarbeitenden führen, für die psychische Gesundheit haben. Gute Vorgesetzte sind ein zentraler Resilienzfaktor, den 65% der jungen Menschen bei ihrer Arbeit erleben. Darüber hinaus zeigt sich, dass eine inspirierende Führung, die auf Förderung von Identifikation, Sinnerleben und Vorbildhandeln setzt, stark negativ mit einem Belastungsempfinden korreliert. Auch zielorientierte Führung, bei der Ziele klar kommuniziert werden und Mitarbeitende ein konstruktives Feedback erhalten, sowie eine gesunde Führung, bei dem Wohlbefinden gefördert und Belastungen gezielt abgebaut werden, zählen zu den stärksten Resilienzfaktoren. Diese sind vergleichsweise weniger verbreitet – nur zwischen 31% bis 41% in der Gen Z erleben diese Führung.

Der einzige Resilienzfaktor, der mit dem eigenen Verhalten zu tun hat, sind *Genussaktivitäten* zur Stressbewältigung, d. h., dass sie «etwas tun, das sie richtig geniessen können», wenn es ihnen schlecht geht. Darüber berichten allerdings über alle Generationen hinweg nur je rund ein Drittel.

Wichtig ist, dass junge Menschen Bewältigungsstrategien haben, die ihnen bei Stress oder Herausforderungen helfen:

«Sport hilft mir, wieder klare Gedanken zu fassen. Also Sport mache ich vor allem, wenn ich überfordert bin mit Situationen oder zu viele Gedanken habe, weil danach kann ich immer klarer denken»,

erzählt eine 21-jährige Studentin aus Zürich in Bezug darauf, was sie tut, wenn es ihr schlecht geht.

«Sport hilft mir, wieder klare Gedanken zu fassen. Also Sport mache ich vor allem, wenn ich überfordert bin mit Situationen oder zu viele Gedanken habe, weil danach kann ich immer klarer denken.»

Auffällig ist ein Muster rund um die Faktoren psychischer Belastung: Die stärksten Stressoren ergeben sich aus dem Zusammenspiel von Arbeits- und Privatleben; besonders durch eine schlechte Balance zwischen Arbeit und Freizeit und häufige Vergleiche. Besonders viele junge Menschen berichten jedoch von Stressoren aus dem privaten Umfeld: Eine Mehrheit gibt an, sich häufig zu vergleichen und Druck in Bezug auf die Karriere oder aus dem privaten Umfeld zu erleben. Die stärksten Resilienzfaktoren liegen hingegen im Arbeitsumfeld, etwa positive emotionale Erlebnisse bei der Arbeit, gute Vorgesetzte und unterstützende Führung.

Take-away #11

Wohlbefinden, mentale Gesundheit und Ängste der jungen Menschen

Kernerkenntnisse auf den Punkt

- **Ambivalente Lebenszufriedenheit:** Während viele junge Menschen hohe Zufriedenheit mit sozialen Beziehungen berichten, erleben viele auch eine starke psychische Belastung, finanzielle Unsicherheit oder Zukunftsängste. Es zeigt sich im Gesamtbild auch eine geringere Lebenszufriedenheit vieler junger Menschen – insbesondere im Vergleich zu älteren Generationen.
- **Hohe psychische Belastung und bestimmte Ängste:** Junge Menschen sind vergleichsweise deutlich stärker von psychischen Belastungen betroffen als andere Altersgruppen. So prägen psychische Belastungen wie Antriebslosigkeit, Selbstzweifel, Stress, aber auch spezifische Ängste – insbesondere Verlust-, Versagens- und Zukunftsängste – den Alltag von vergleichsweise vielen jungen Menschen. Auffällig ist zudem ein geschlechtsspezifisches Muster: Junge Frauen berichten häufiger von psychischen Belastungen als junge Männer.
- **Stressoren und Resilienzfaktoren:** Zentrale psychische Stressoren sind Faktoren wie ständiger Vergleich, Karrieredruck, intensive Nutzung von Social Media sowie mangelnde Erholung. Betrachtet man, wie stark diese in der Gen Z verbreitet sind, zeigt sich, dass besonders viele jun-

ge Menschen von Druck aus dem privaten Umfeld oder rund um Karriere sowie von häufigen Vergleichen mit anderen berichten. Entscheidende Resilienzfaktoren umfassen vor allem Faktoren rund um die Arbeit wie positive emotionale Erlebnisse, gute Vorgesetzte oder eine unterstützende Führung. Während 65 % angeben, gute Vorgesetzte zu haben, berichten nur etwa 30–40 % von positiven Erlebnissen und einer unterstützenden Führung.

Erste Implikationen für die Jugend

- **Resilienz bewusst stärken:** Junge Menschen können ihre psychische Stabilität stärken, indem sie gezielt Resilienzfaktoren in ihren Alltag integrieren. Besonders stark positiv sind bestimmte positive emotionale Erlebnisse mit psychischer Gesundheit verbunden, z. B. Erfolgserlebnisse, Spass im Team oder Feedback. Weitere Ansatzpunkte können enge persönliche Beziehungen sein zu Freunden oder Familienmitgliedern. Und letztendlich helfen auch regelmäßige Erholungszeiten, z. B. Pausen oder aktive Hobbies, bei denen man Energie tanken und von Arbeit, Studium oder Schule abschalten kann.
- **Finanzielle Zukunft aktiv thematisieren:** Vergleichsweise viele junge Menschen geben an, dass sie finanzielle Ängste haben. Eine Empfeh-

lung ist, sich zu diesem Thema bewusst auszutauschen, Fragen zu stellen und zu prüfen, welche dieser Ängste sich auflösen lassen, z. B. durch frühzeitiges Planen oder berufliche Absicherung. Andere finanzielle Ängste resultieren ggf. aus dem Erleben von Unsicherheit oder krisenhaften Situationen. Diese sollten ebenfalls gut mit Bezugspersonen besprochen werden.

Erste Implikationen für Arbeitgeber

- **Gesundheit gezielt fördern:** Für Unternehmen ist es von zentraler Bedeutung, die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu beachten und gezielt zu stärken. Generell sind Investitionen in Prävention, Früherkennung und insgesamt ein funktionierendes Gesundheitsmanagement empfehlenswert. Basierend auf unseren Ergebnissen sind es jedoch vor allem die Erlebnisse im direkten Arbeitsumfeld, die wichtig sind, also eine gute Führungs- und Arbeitskultur. Unterstützende Führung, Vertrauen und gute Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz zeigen sich als die stärksten Resilienzfaktoren. Schlüsselemente einer Führung, die psychische Belastungen mindert, sind Sinnvermittlung, konstruktives Feedback und Förderung der individuellen Entwicklung und Erfolgserlebnisse sowie die

Unterstützung von Teamzusammenhalt und einem angstfreien Umfeld. Entscheidend ist darüber hinaus, dass Führungskräfte eine gesundheitsbewusste Arbeitskultur unterstützen und aktiv vorleben.

- **Finanzielle Fairness und Transparenz fördern:** Unternehmen, die gleiche Chancen für alle gewährleisten, schaffen Vertrauen und fördern die langfristige Bindung ihrer Mitarbeitenden. Lohnanalysen, transparente Beförderungskriterien und klar strukturierte Laufbahnen sind dafür wichtige Instrumente. Ebenso entscheidend ist jedoch das subjektive Erleben: Nicht allein die objektive Bezahlung, sondern vor allem Anerkennung und Wertschätzung prägen, ob Mitarbeitende sich fair behandelt fühlen. Führungskräfte müssen diese Haltung nicht nur kommunizieren, sondern sie auch im Arbeitsalltag erlebbar machen.

III

Junge Menschen in der
Arbeitswelt zwischen
emotionalem Commit-
ment, Freiheitsdrang und
Erschöpfung

Anteil Personen, denen die Arbeit wichtig ist und die Lust haben zu arbeiten

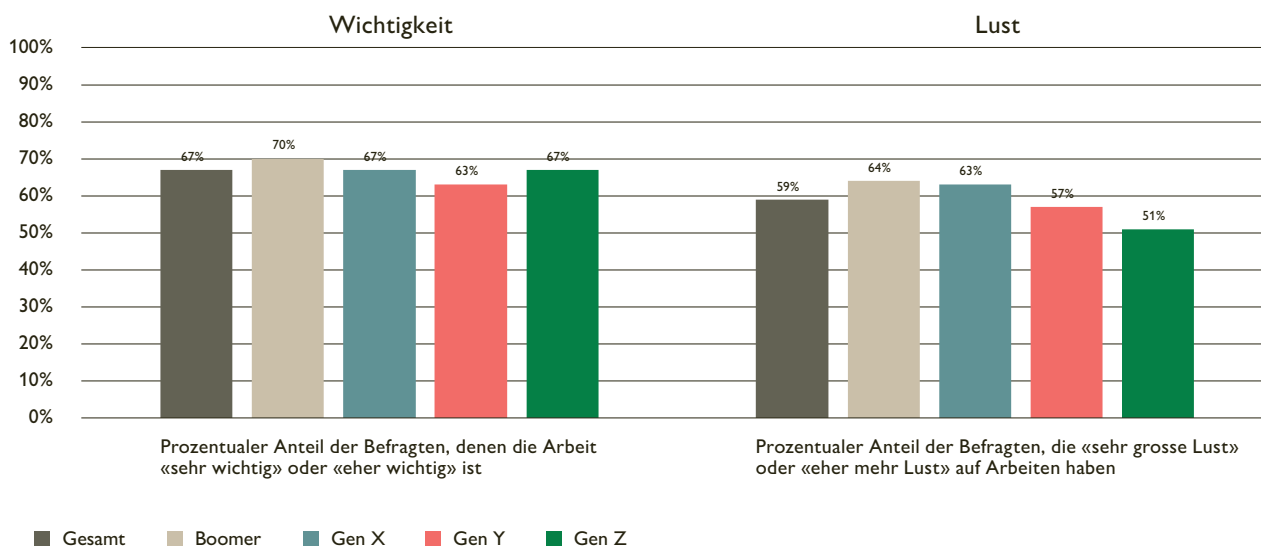


Abb. 3.1: Wichtigkeit von und Lust auf Arbeit (im Generationenvergleich)

N=2810
(Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

III.1 Bedeutung von Arbeit und Lust zu arbeiten

Die Arbeitswelt zeichnet sich auch in der Schweiz durch deutlich erhöhte Anforderungen an Tempo, Umbrüche und viele Transformationen gleichzeitig aus. Für Mitarbeitende heisst dies zum Teil deutlich gestiegene Einsatzmöglichkeiten, aber teils auch stark erhöhte Anstrengungen. Vor diesem Hintergrund untersuchen wir die Haltung, Motivation und Wahrnehmung von Arbeit aus Sicht verschiedener Altersgruppen in der Schweiz. Wir analysieren konkret, welchen Stellenwert Arbeit innerhalb der verschiedenen Generationen und insbesondere für junge Menschen besitzt und wie gross ihre Bereitschaft ist, sich beruflich voll einzubringen. Darüber hinaus zeigen wir, wie Jugendliche in der Schweiz die Arbeitswelt erleben und welche Faktoren die Identifikation sowie das emotionale Commitment vor allem von jungen Menschen fördern.

Bei jungen Menschen tritt besonders oft eine Lücke auf: Bedeutung von Arbeit ist hoch, die Lust zu arbeiten, vergleichsweise gering.

Arbeit ist ähnlich vielen jungen wie älteren Menschen *wichtig*. So hat Arbeit für 67 % der jungen Menschen einen *hohen Stellenwert*, was sich mit den 67 % aller Befragten deckt.

Gleichzeitig zeigt sich eine Diskrepanz bezogen auf die *Lust, zu arbeiten*: 51 % der jungen Menschen geben an, dass sie grosse bis sehr grosse Lust haben, zu arbeiten – von allen Befragten insgesamt geben das 59 % an (s. Abb. 3.1). Dieser Unterschied zwischen den Menschen in der Gen Z und den restlichen Befragten ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$).

Die Unterschiede sind damit nicht erheblich, allerdings findet sich die *Lücke* zwischen *Bedeutung von Arbeit* und der *Bereitschaft, sich voll einzubringen*, bei jungen Menschen häufiger als bei anderen Altersgruppen.

Wie sie zur Arbeit stehen, haben uns junge Menschen auch in unseren Interviews beschrieben:

«Ich würde sagen, Arbeit ist sehr wichtig, weil es ist halt ein täglicher Begleiter und es macht einen sehr grossen Teil meines Lebens aus, aber ich würde trotzdem sagen, dass mir Freizeit in einer gewissen Hinsicht wichtiger ist. Und ich würde nicht sagen, dass ich mich durch die Arbeit definiere»,

erklärt z. B. ein 27-jähriger Arbeitnehmer aus Luzern seine Einstellung zur Arbeit.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Arbeit für die überwiegende Mehrheit einen hohen bis sehr hohen Stellenwert hat, sich gleichzeitig aber nur rund die Hälfte der jungen Menschen emotional abgeholt fühlt. Es zeigt sich folglich Potenzial, wenn zwar die Arbeit als wichtig erachtet wird, jedoch eine *emotionale Diskrepanz* besteht.

Wie es gelingen kann, mehr Menschen innerhalb der Gen Z emotional für die Arbeit zu gewinnen, wird ein wichtiges Thema sein. Weitere Aspekte analysieren wir im folgenden Kapitel, in dem wir die Wahrnehmung der Arbeitswelt und die emotionale Involviertheit junger Menschen untersuchen.



Im Geschlechtervergleich: Die Lust zu arbeiten und der Stellenwert der Arbeit ist bei jungen Männern und Frauen ähnlich

Im Geschlechtervergleich zeigen unsere Analysen: Frauen und Männer aller Altersgruppen unterscheiden sich kaum bezogen auf die *Lust* zu arbeiten und die Bewertung der *Wichtigkeit von Arbeit*, wenn auch leicht mehr jungen Frauen als jungen Männern die Arbeit wichtig ist: Innerhalb der Gen Z sagen 70 % der jungen Frauen, dass ihnen Arbeit wichtig ist – bei den jungen Männern sind es 63 %.

Diese hohe Bedeutung von Arbeit, über die sowohl junge Männer als auch junge Frauen berichten, spiegelt sich jedoch nicht in einer entsprechend höheren Motivation zum Arbeiten wider. Die Ambivalenz und emotionale Diskrepanz sind also bei sowohl jungen Männern als auch Frauen ähnlich gross.

III.2 Sinn und Motivation bei der Arbeit

Eine Erkenntnis ist, dass junge Menschen ähnliche Erwartungen an die Arbeitswelt haben wie andere Altersgruppen. Besonders wichtig ist den meisten jungen Menschen (ähnlich wie den anderen Generationen) für ihre Motivation: Gute Vorgesetzte, nette Kolleginnen und Kollegen und eine interessante Arbeitstätigkeit. Diese Motivatoren werden generationenübergreifend als zentral beschrieben.

Für viele junge Menschen sind gute Vorgesetzte, eine interessante Aufgabe sowie nette Kolleginnen und Kollegen am wichtigsten für ihre Motivation.

Nachfolgend zeigen wir auf, was für besonders viele junge Menschen wichtig ist für ihre Motivation, um anschliessend zu betrachten, wie gut diese in der aktuellen Arbeitswelt erfüllt sind.

Die meisten Personen innerhalb der Gen Z stufen die folgenden drei Motivationsfaktoren als entscheidend ein:

1. **Gute Vorgesetzte** – 85 % der jungen Menschen geben an, dass gute Vorgesetzte für ihre Arbeitsmotivation zentral sind.
2. **Interessante Arbeitstätigkeit** – 82 % der jungen Menschen geben an, dass abwechslungsreiche und sinnvolle Aufgaben eine hohe bis sehr hohe Bedeutung für ihre Arbeitsmotivation haben.
3. **Nette Kolleginnen und Kollegen** – ebenfalls 82 % legen Wert auf ein positives soziales Umfeld am Arbeitsplatz.

«Wichtig ist mir einfach Respekt, anständige Behandlung und Möglichkeiten; damit meine ich auch Chancen, zu zeigen, was man kann.»

Für die meisten jungen Menschen sind vor allem Beziehungen zu anderen Menschen, Leadership und die Aufgaben selbst besonders wichtig für ihre eigene Arbeitsmotivation. Das Umfeld und die Tätigkeit müssen passen, damit sie gerne zur Arbeit gehen.

In den Gesprächen mit jungen Menschen haben einige uns erklärt, wie wichtig ihnen ist, wie mit ihnen umgegangen wird: «Wichtig ist mir einfach Respekt, anständige Behandlung und Möglichkeiten; damit meine ich auch Chancen, zu zeigen, was man kann», betont ein 21-jähriger Arbeitnehmer und Student aus Zürich bei der Frage danach, was ihm bei der Arbeit für seine Motivation wichtig ist.

Für mehr junge Menschen zählen Aufstiegschancen, für ältere öfter Sinnhaftigkeit und Interesse an der Tätigkeit.

Im Vergleich mit den anderen Generationen zeigen sich jedoch auch einige signifikante Unterschiede:

So sind einige Faktoren mehr jungen Menschen wichtig als den älteren Befragten, was zum Teil auch durch ihre Lebensphase gut erklärbar ist. Besonders stark sticht die Frage der *Aufstiegschancen* hervor: So sind für 72 % der jungen Menschen Aufstiegschancen wichtig im Vergleich zu 52 % aller Befragten. Dieser Unterschied ist statistisch hoch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

Keine signifikanten Unterschiede gibt es hingegen bezogen auf die *Förderung von Fähigkeiten und Talenten*: 81 % der jungen Menschen berichten, dass es ihnen wichtig ist, in ihren Fähigkeiten und Talenten gefördert zu werden, während dies mit 75 % auch allen anderen Befragten wichtig ist. Nicht zuletzt legen ähnlich viele junge Menschen Wert auf ein *hohes Gehalt* wie die Gesamtheit aller Befragten: 79 % der jungen Menschen geben an, dass dies ein wichtiger Faktor für ihre eigene Arbeitsmotivation ist, über alle Befragten hinweg sind es 77 %.

Ähnlich beschrieben uns junge Menschen auch im Interview, was ihnen wichtig für ihre zukünftige Arbeitssituation ist:

«Ich möchte eine Karriere machen in der Schweiz und mich auch selbst verwirklichen»,

äussert eine 18-jährige Studentin aus dem Tessin.

Umgekehrt gibt es im Generationenvergleich Motivationsfaktoren, die im Durchschnitt signifikant mehr älteren Befragten als den jüngeren Menschen wichtig sind (Chi²-Test, jeweils $p < .001$): 85 % aller Befragten empfinden die *Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit* als zentral, während dies 78 % innerhalb der Gen Z wichtig ist. Auch eine *interessante Arbeitstätigkeit* wird von älteren Befragten deutlich häufiger genannt: Über alle Befragten hinweg ist dieser Faktor für 88 % der Befragten entscheidend, im Vergleich zu 82 % der jungen Menschen.

Zusammenfassend zeigen sich vor allem starke Gemeinsamkeiten bezogen auf die Motivationsfaktoren. Es gibt geringe Unterschiede, die sicher auch mit der Lebensphase zusammenhängen. So deuten die Ergebnisse darauf hin, dass jüngere Menschen Karriere, Aufstiegschancen und Einkommen besonders wichtig finden. Bei älteren rücken hingegen Sinn und eine interessante Arbeitstätigkeit leicht mehr in den Vordergrund.

Wichtige Motivatoren finden viele Arbeitnehmende in ihrer Arbeitsumgebung nicht vor – über alle Altersgruppen hinweg.

Noch deutlicher wird das Bild, wenn man die tatsächliche Erfüllung der Motivatoren aus Sicht der verschiedenen Altersgruppen ansieht. Grundsätzlich zeigt sich bei allen eine Lücke zwischen dem, was den Menschen wichtig ist und dem, was sie in ihren Arbeitsumfeld tatsächlich vor-

Anteil Personen, denen die folgenden Faktoren wichtig sind und bei denen sie erfüllt sind

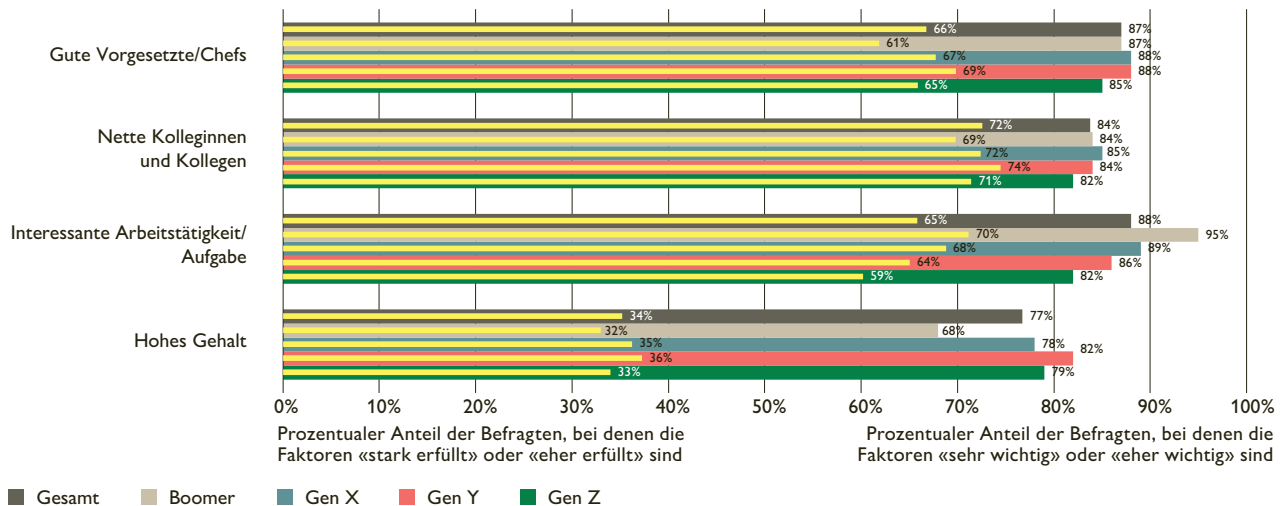


Abb. 3.2: Lücke zwischen Wichtigkeit von Motivationsfaktoren und wie sie bei der Arbeit erfüllt werden (im Generationenvergleich)

Nur Arbeitnehmende: N=2313 (Boomer: 184, Gen X: 676, Gen Y: 727, Gen Z: 565)
Quelle: In Anlehnung an die Skalen von Schnetzer et al. (2025) sowie Maas (2025)

finden (s. Abb. 3.2). Bei jungen Menschen sind allerdings die wichtigen Motivatoren am wenigsten erfüllt. Während 85 % der jungen Menschen *gute Vorgesetzte* als wichtig für ihre Motivation erachten, erleben dies nur 65 % auch tatsächlich. Ähnlich ist es bezogen auf *gute Kolleginnen und Kollegen*: 82 % der jungen Menschen geben an, dass dies ein wichtiger Motivationsfaktor ist, jedoch sehen nur 71 % dies in ihrem Arbeitsumfeld tatsächlich als erfüllt an.

Signifikant weniger junge Menschen erleben ihre Arbeit im Vergleich zu älteren Personen als *interessant* (Chi²-Test, $p < .01$): Während 82 % eine interessante Arbeitstätigkeit für zentral für ihre Motivation halten, erleben nur 59 % ihre Arbeit als interessant.

Am stärksten klappt bei vielen Menschen eine Lücke bezogen auf das hohe Gehalt – dies ist in allen Generationen ähnlich: 79 % der jungen Menschen nennen es als wichtig, aber nur 33 % geben an, dass dies de facto in ihrer Realität gegeben ist – ähnlich auch bei den Personen innerhalb der Gen Y. 78 % der Personen der Gen X und 68 % der Gen Boomer räumen dem Gehalt einen hohen bis sehr hohen Stellenwert ein, ihre Erfüllungsquote liegt mit 35 % bzw. 32 % jedoch fast gleich hoch wie bei der Gen Z.

Insgesamt ist zu betonen, dass es zwischen den Generationen bei der Frage, wie gut wichtige Motivationsfaktoren in ihrem Arbeitsumfeld erfüllt sind, keine signifikanten Unterschiede gibt.

Dennoch sticht die Lücke insbesondere bezogen auf finanzielle Motivationsfaktoren hervor. Als zentrales Ergebnis ist hervorzuheben, dass bei jungen Menschen ähnlich wie bei den anderen Altersgruppen (mit Ausnahme der Generation Boomer) eine grosse Motivationslücke bezogen auf ein hohes Gehalt vorliegt. Bei der Interpretation dieses Ergebnisses ist zu betonen, dass die Wahrnehmung finanzieller Aspekte deutlich mehr betrifft als die absolute Höhe des Gehalts.

Zum einen ist aus anderen Studien bekannt, dass in wirtschaftlich unsicheren Zeiten finanzielle Aspekte an Bedeutung gewinnen und zentral sind für ein Streben nach Sicherheit (vgl. O'Neill et al. 2011). Eine aktuelle Jugendstudie aus Deutschland hat ähnliche Ergebnisse zur erhöhten Bedeutung finanzieller Motivatoren gefunden und dies auch in Zusammenhang mit erhöhten wirtschaftlichen und geopolitischen Unsicherheiten gesetzt (vgl. Schnetzer, Hampel & Hurrelmann, 2024).

Ein weiterer Aspekt ist aus der Motivationsforschung bekannt, wonach Gehalt häufig auch als eine Art Proxy für Wertschätzung gesehen wird (vgl. Aggarwal et al. 2022). Auch im persönlichen Austausch mit jungen Menschen haben wir von mehreren erfahren, dass ein Teil des Gefühls, nicht angemessen bezahlt zu werden, darauf zurückgeht, dass viele junge Menschen keine ausreichende Wertschätzung erleben und den Eindruck haben, dass ihre Arbeit oder sie persönlich zu wenig wert sind.

«Also vor allem jetzt in diesem Beruf, wo ich jetzt arbeite, fehlt uns ein bisschen mehr Anerkennung finde ich. Also auch, wie man oft hört, Personalmangel oder mangelnder Lohn. Also ich finde, da fehlt so ein bisschen die Anerkennung»,

sagt beispielsweise eine 18-jährige Auszubildende aus St.Gallen.

Gerade in Zeiten des Arbeitskräftemangels ist Anerkennung und Wertschätzung jedoch wichtiger denn je.

Insgesamt wird deutlich: Für mehr junge Menschen zählen Aufstiegschancen, für ältere öfter Sinnhaftigkeit und Inte-



resse an der Tätigkeit. Jedoch erleben – bezogen auf zentrale motivierende Merkmale in ihrem Arbeitsumfeld – ähnlich wenige Personen innerhalb der Gen Z wie in anderen Generationen, dass diese erfüllt sind – vor allem bei Gehalt und Arbeitsinhalt. Diese Ergebnisse zeigen weitere wichtige Ansatzpunkte für die Wahrnehmung und die teils ambivalente Haltung junger Menschen rund um Arbeit und die Arbeitswelt.

Junge Frauen erleben besonders oft die grösste Lücke zwischen der Bedeutung von Gehalt und dem, was sie tatsächlich verdienen.

Innerhalb der Gen Z zeigen sich zudem signifikante Unterschiede zwischen Frauen und Männern (χ^2 -Test, $p < .001$). Mehr junge Frauen als junge Männer bewerten dieselben Motivationsfaktoren als wichtig bis sehr wichtig. So stufen 94 % der jungen Frauen *gute Vorgesetzte* als wichtig bis sehr wichtig ein, während dies nur 77 % der jungen Männer angeben. *Nette Kolleginnen und Kollegen* halten 90 % der jungen Frauen für wichtig, gegenüber 74 % der jungen Männer. Eine *interessante Arbeitstätigkeit* bewerten 92 % der jungen Frauen als zentral, während nur 75 % der jungen Männer dies betonen.

Diese Faktoren sind nicht nur mehr jungen Frauen wichtig, sondern auch signifikant stärker erfüllt als bei Männern (χ^2 -Test, $p < .01$): 71 % der jungen Frauen geben an, dass sie *gute Vorgesetzte* haben, während es nur 59 % der jungen Männer so empfinden.

Die Ausnahme bildet jedoch der Faktor «*hohes Gehalt*». Hier geben ebenfalls mehr junge Frauen, nämlich 85 % im Vergleich zu 72 % bei den Männern an, dass es ihnen wichtig oder sehr wichtig ist. Bei der Frage, wie stark dieser Motivator tatsächlich erfüllt ist, stimmen mit signifikantem Unterschied (χ^2 -Test, $p < .05$) nur 29 % der Frauen innerhalb der Gen Z zu, während es bei den jungen Männern 37 % sind. Insgesamt

bemerkenswert erscheint: Wie bereits bezogen auf die finanzielle Zufriedenheit festgestellt, gibt es bezogen auf die Einstufung des Gehalts eine besonders grosse Lücke auch bei jungen Menschen. Ein hohes Gehalt ist zum einen mit 79 % der jungen Menschen besonders vielen wichtig, während nur 33 % es als ausreichend empfinden. Gleichzeitig zeigt sich wie bei der finanziellen Zufriedenheit ein deutlicher Geschlechterunterschied. Die Lücke zwischen Bedeutung und Erfüllungsgrad ist bei jungen Frauen deutlich grösser als bei jungen Männern und grösser als in jeder anderen Generation. Die Ergebnisse weisen auf ein Feld hin, dem verstärkt Aufmerksamkeit gegeben werden sollte.

Anteil Personen, die sich emotional verbunden, voller Energie oder erschöpft bei der Arbeit fühlen

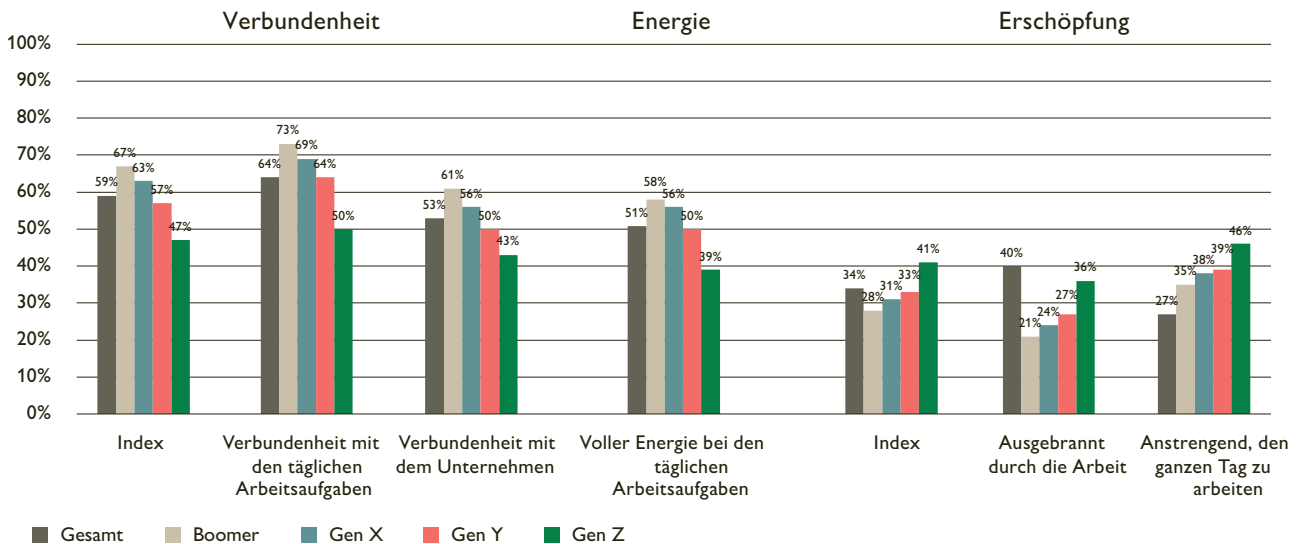


Abb. 3.3: Verbundenheit, Energie und Erschöpfung (im Generationenvergleich)

N (nur Arbeitnehmende) =2313
(Boomer: 184, Gen X: 676, Gen Y: 727, Gen Z: 565)

III.3 Verbundenheit, Energie und Erschöpfung bezogen auf die Arbeit

Die bereits in den vorherigen Kapiteln deutlich gewordene mentale Belastung der jungen Menschen zeigt sich auch in ihrem Verhältnis zur Arbeit. Wir haben ihre arbeitsbezogene Erschöpfung, Energie bei der täglichen Arbeit, sowie ihre Verbundenheit zum Unternehmen und ihrer Arbeitstätigkeit untersucht.

Ein Grossteil der jungen Menschen fühlt sich emotional entkoppelt vom Job.

Innerhalb der Gen Z fühlt sich nur ein Teil emotional mit ihrer Arbeit verbunden: Nur 50 % fühlen sich mit ihren täglichen Aufgaben verbunden im Vergleich zu 64 % aller Befragten. Lediglich 43 % innerhalb der Gen Z fühlen sich mit dem Unternehmen insgesamt verbunden im Vergleich zu 53 % aller Befragten. Die Unterschiede zwischen den Menschen in der Gen Z und den restlichen Befragten sind statistisch hoch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

Bei einem nennenswerten Teil der jungen Arbeitnehmenden zeigt sich ausserdem eine Erschöpfung bei der Arbeit: Nur 39 % der jungen Menschen geben an, sich bei der täglichen Arbeit voller Energie zu fühlen im Vergleich zu 51% aller Befragten. Gleichzeitig berichten 36 % der jungen Menschen, sich durch die Arbeit ausgebrannt zu fühlen. Diese beiden Unterschiede zwischen den Menschen in der Gen Z und den restlichen Befragten sind statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

46 % empfinden es als anstrengend bis sehr anstrengend, den ganzen Tag zu arbeiten. Auch dieser Unterschied zwischen den Menschen in der Gen Z und den restlichen Befragten ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$). (s. Abb. 3.3).

«Heute geht es mir gut, morgen wird schwierig. Weil ich muss arbeiten»,

beschreibt beispielsweise ein 19-jähriger Auszubildender aus St.Gallen sein aktuelles Wohlbefinden.

Damit liegen viele junge Menschen bezogen auf ihre Verbundenheit zum Unternehmen und ihre Arbeitstätigkeit klar unter, bezogen auf eine Energielosigkeit bzw. Erschöpfung klar über den Werten der älteren Generationen.

Auf den Punkt gebracht: Vielen jungen Menschen fehlt nach eigenen Angaben eine emotionale Involviertheit bezogen auf ihre Aufgaben und den Arbeitgeber. Die Verbundenheit mit der Arbeit und dem Arbeitgeber ist im Vergleich zu anderen Generationen bei jungen Menschen deutlich weniger verbreitet.

Demgegenüber wird in der Gen Z Arbeit häufiger mit Druck oder Belastung verbunden.

Anteil Personen, die in den letzten 6 Monaten positive und negative emotionale Erlebnisse bei der Arbeit hatten

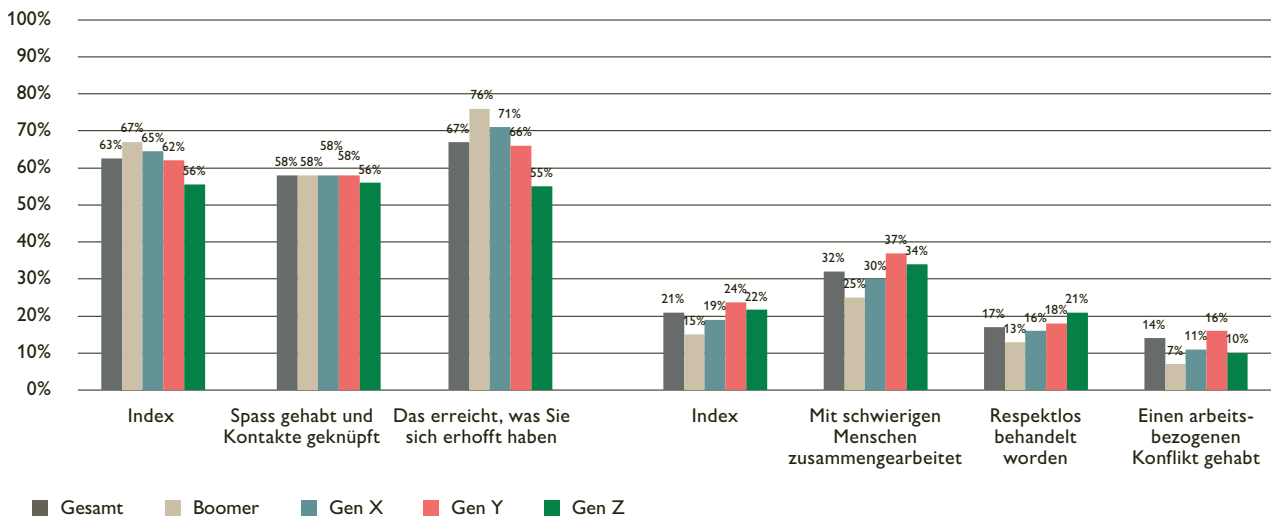


Abb. 3.4: Emotionale Erlebnisse bei der Arbeit (im Generationenvergleich)

N (nur Arbeitnehmende) =2313
(Boomer: 184, Gen X: 676, Gen Y: 727, Gen Z: 565)

III.4 Emotionale Erlebnisse bei der Arbeit (People Experience)

Den emotionalen Aspekt bei der Arbeit haben wir ferner anhand der täglichen emotionalen Erlebnisse bei der Arbeit untersucht. Besondere emotionale Erlebnisse – in der Arbeitspsychologie als *Affective Events* oder in der Praxis auch oft als *People Experience* bezeichnet – prägen, als wie begeisternd oder frustrierend Arbeit empfunden wird. Wir berücksichtigen dabei positive emotionale Erlebnisse, d. h. konkret Erfolgserlebnisse und soziale Kontakte, Humor oder Anerkennung, als auch negative emotionale Erlebnisse, und zwar Konflikte, Rückschläge oder respektloses Verhalten.

Vielen jungen Menschen fehlen positive emotionale Erlebnisse bei der Arbeit

Unsere Ergebnisse weisen darauf hin, dass leicht weniger junge Menschen im Vergleich zu den anderen Altersgruppen über positive emotionale Erlebnisse berichten. Insgesamt haben 56 % innerhalb der Gen Z regelmässig positive emotionale Erlebnisse im Vergleich zu den 63 % aller Befragten. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Bei konkreter Betrachtung zeigt sich: Zwar haben ähnlich viele junge Menschen regelmässig bei der Arbeit Spass und können Kontakte knüpfen. Dagegen gibt es einen Unterschied in Bezug auf die Erfolgserlebnisse, also dem Erreichen dessen, was man sich erhofft hat: Nach eigenen Angaben hatten 55 % der jungen Menschen Erfolgserlebnisse in den letzten sechs Monaten im Vergleich zu 67 % aller Befragten. Auch dieser Unterschied ist statistisch hoch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

Über negative emotionale Erlebnisse berichten auch leicht mehr junge Menschen im Vergleich zu älteren: 21 % der jungen Menschen geben an, dass sie in den letzten sechs Monaten respektlos behandelt wurden – verglichen mit 17 % über alle Befragten hinweg. Auch der Unterschied bezogen

auf häufigere negative Erlebnisse ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Den Wunsch nach einem respektvollen Umgang haben mehrere junge Menschen auch in den Interviews betont:

«Wenn wir sie respektieren, sollen sie auch uns respektieren»,

beschreibt eine 17-jährige Arbeitssuchende aus St.Gallen ihr Erleben.

Auch hatten ähnlich viele junge Menschen *mit schwierigen Menschen zusammengearbeitet* wie der Durchschnitt aller Befragten (s. Abb. 3.4).

Unsere Ergebnisse verdeutlichen: Insgesamt sind es weniger die Unterschiede zwischen Generationen, die uns kritisch bei den affektiven Ereignissen auffällt. Vielmehr ist es die absolute Zahl junger Menschen, die emotional nicht mitgenommen sind und daher in der Arbeitswelt – insbesondere zu Beginn ihrer Berufslaufbahn – mehr Orientierung benötigen. Damit junge Menschen emotional besser ankommen, ist wichtig, dass deutlich mehr von ihnen positive soziale Erfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen machen, Erfolgserlebnisse haben und gleichzeitig weniger negative emotionale Dinge erleben.

Wichtig ist zu betonen, dass es sich dabei nicht um die Mehrheit handelt. Dennoch sollte der Anteil positiver Erfahrungen spürbar steigen, während negative Erfahrungen klar reduziert werden müssen. Genau hier liegen zentrale Ansatzpunkte, um einer emotionalen Distanzierung vorzubeugen und sowohl das Aufgabenengagement als auch das emotionale Commitment zu stärken.

«Arbeit nimmt einen grossen Teil ein, aber ich würde trotzdem sagen, dass mir Freizeit in einer gewissen Hinsicht wichtiger ist. Und ich würde nicht sagen, dass ich mich durch die Arbeit definiere.»

	– (wollen weniger im Homeoffice arbeiten)	0 keine Abweichung	+ (wollen mehr im Homeoffice arbeiten)
Boomer	9% (1–2 Tage weniger)	62%	29% (1–2 Tage mehr)
Gen X	8% (1–2 Tage weniger)	50%	42% (1–2 Tage mehr)
Gen Y	10% (1–2 Tage weniger)	40%	50% (1–2 Tage mehr)
Gen Z	13% (1–2 Tage weniger)	31%	56% (1–2 Tage mehr)

Abb. 3.5:
Homeoffice Realität versus Präferenz (im Generationenvergleich)

N (nur Arbeitnehmende) =2313
(Boomer: 184, Gen X: 676, Gen Y: 727, Gen Z: 565)

Im Geschlechtervergleich: Mehr junge Männer haben negative emotionale Erlebnisse.

Ein Blick auf die Geschlechter zeigt wenige Unterschiede in den meisten Punkten: So fühlen sich mit 35 % der jungen Männer im Vergleich zu 36 % der jungen Frauen praktisch gleich viele ausgebrannt. Auch fühlen sich ähnlich viele junge Frauen und Männer mit dem Unternehmen emotional verbunden und es zeigen sich keine grossen Unterschiede in Bezug auf positive emotionale Erlebnisse bei der Arbeit.

Ausnahmen bilden hingegen die negativen emotionalen Erlebnisse, in denen grössere Unterschiede ersichtlich werden: So berichten mehr junge Männer von häufigen negativen emotionalen Erlebnissen im Vergleich zu jungen Frauen: 26 % der Männer geben an, arbeitsbezogene Konflikte erlebt zu haben, während nur 14 % der Frauen dies angeben. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$). Ebenfalls geben 26 % der Männer an, respektlos bei der Arbeit behandelt worden zu sein, während dies nur 15 % der Frauen angeben. Auch dieser Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$).

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass junge Männer und junge Frauen die meisten Aspekte in Bezug auf Verbundenheit, Energie und Erschöpfung ähnlich erleben. Signifikante Unterschiede gibt es lediglich in Bezug auf negative emotionale Erlebnisse, die deutlich mehr junge Männer bei der Arbeit erleben als junge Frauen.

III.5 Homeoffice und Arbeitszeit

Zu den zentralen Arbeitsbedingungen gehören Arbeitszeit und Arbeitsort. In den letzten Jahren erfolgte ein starker Wandel hin zu mehr hybrider und flexibler Arbeit. Die Lösungen in Unternehmen unterscheiden sich inzwischen stark, und es gibt in jüngerer Zeit auch vermehrt Entwicklungen hin zu Präsenzpflcht. Auch hier betrachten wir empirisch, wie gut die Präferenzen der Mitarbeitenden mit der Arbeitssituation bezogen auf Homeoffice und Arbeitszeit übereinstimmen. Es zeigt sich ein interessantes Bild.

Viele Mitarbeitende wünschen sich mehr Homeoffice als sie es aktuell haben – über alle Altersgruppen hinweg.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die knappe Hälfte der Menschen in jeder Generation aktuell keine Möglichkeit hat, mobil zu arbeiten: So haben 49 % der jungen Menschen im Vergleich zu 47 % aller Befragten keine Möglichkeit im *Homeoffice* zu arbeiten – sei es wegen ihrer Aufgaben oder wegen der Arbeitsregelungen bei ihren Arbeitgebern.

Bei den älteren Generationen deckt sich dies auch weitgehend mit ihrer Vorstellung: 50 % innerhalb der Gen X und 62 % innerhalb der Gen Boomer geben an, dass die Homeoffice-Möglichkeiten bei ihrer Arbeit ihren Präferenzen entsprechen. Jüngere Menschen hingegen wünschen sich mehr Freiheiten und mehr flexible Homeoffice-Möglichkeiten: Nur 40 % innerhalb der Gen Y und sogar nur 31 % innerhalb der Gen Z geben an, dass der Homeoffice-Anteil in ihrem Job ihrer Präferenz entspricht. Dieser Unterschied zwischen den Menschen in der Gen Z und den anderen Befragten in Bezug auf die Passung zwischen Präferenz und Realität ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$). So zeigen unsere Ergebnisse, dass in den beiden jüngeren Generationen tendenziell mehr Menschen gerne mehr Freiheiten und flexible Homeoffice-Möglichkeiten hätten als sie tatsächlich bei der Arbeit haben.

«Es darf auch einmal anstrengender sein, ich will auch gefordert werden, das ist wichtig. Ja. Aber immer einen respektvollen Umgang.»

Ein ähnliches Muster zeigt sich beim *Wunsch nach mehr Homeoffice*: Besonders viele junge Menschen, nämlich 56 % der Gen Z, würden im Schnitt gerne 21–40 % mehr im Homeoffice arbeiten als sie es aktuell können. Das entspricht bei einer Vollzeitstelle rund ein bis zwei Tagen pro Woche.

Auch ein grosser Anteil der Befragten aus anderen Altersgruppen würde im Durchschnitt gerne etwa ein bis zwei Tage *mehr im Homeoffice* arbeiten: 50 % der Personen innerhalb der Gen Y, 42 % derjenigen innerhalb der Gen X und 29 % derjenigen innerhalb der Gen Boomer. Obwohl auch in anderen Generationen bei einem grossen Teil der Wunsch nach mehr Homeoffice besteht, ist dies in der Gen Z deutlich häufiger der Fall. Der Unterschied zu den anderen Befragten in Bezug auf den Wunsch nach mehr Homeoffice ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$). Im Gegensatz dazu geben bei allen Altersgruppen nur je rund ein Zehntel an, *weniger Homeoffice* haben zu wollen, als sie es aktuell haben (s. Abb. 3.5).

Da flexibles Arbeiten und Homeoffice nicht in allen Branchen oder Berufsgruppen möglich ist, haben wir auch den Unterschied zwischen Personen in «White Collar»-Berufen versus «Blue Collar»-Berufen angeschaut. Es zeigt sich, dass deutlich mehr Personen in «Blue Collar»-Berufen eine Passung zwischen Realität und Präferenz in Bezug auf Homeoffice angeben. Und das über alle Generationen hinweg. Interessanterweise zeigt sich jedoch, dass auch bei «Blue Collar»-Berufen in der Gen Z mehr Personen gerne mehr Flexibilität oder punktuelle Möglichkeiten hätten, im Homeoffice zu arbeiten, im Vergleich zu älteren Generationen: Bei Betrachtung von nur «Blue Collar»-Berufen wünschen sich 50 % der Personen in der Gen Z mehr Homeoffice als sie es aktuell haben im Vergleich zu 34 % aller Befragten.

Es zeigt sich, dass die Vorstellungen rund um Homeoffice bei den meisten nicht grundsätzlich von ihrer Arbeitssituation abweichen. Vielmehr sind es häufig nur kleinere

Abweichungen bzw. der Wunsch nach etwas mehr Flexibilität. Bei der Entwicklung und Ausgestaltung von passenden Rahmenbedingungen für Homeoffice liegt gleichzeitig jedoch grosses Potenzial. Zwar ist mobiles Arbeiten inzwischen verbreitet, dennoch funktioniert es aus Sicht vieler Mitarbeitender wie auch Arbeitgeber nicht reibungslos. Im Gegenteil: Das Thema Homeoffice wird häufig sogar zu einer Reibungsfläche für unterschiedliche Vorstellungen.

Die Evidenz unserer Studie und die teils lauten Stimmen um das Thema weisen auf ein zentrales Handlungsfeld hin. In einigen Unternehmen gibt es sehr gut etablierte Lösungen. Einige Modelle räumen Mitarbeitenden auch in Bereichen, die Präsenz verlangen, andere Formen von Flexibilität ein (Neu, Barton, & Bruch, 2025). Gerade dieses Feld lässt sich im Vergleich zu anderen Themen relativ gut gestalten – weder als «Wunschkonzert» noch über «Command & Control».

Im Geschlechtervergleich: Besonders viele Frauen würden gerne mehr Homeoffice haben – bei allen Altersgruppen.

Im Geschlechtervergleich zeigt sich über alle Altersgruppen hinweg, dass vergleichsweise viele Frauen mehr Homeoffice bevorzugen würden. Innerhalb der Gen Z zeigt sich dieser Unterschied am stärksten: 51 % der jungen Männer im Vergleich zu 61 % der jungen Frauen würden gerne mehr Möglichkeit haben, im Homeoffice zu arbeiten. Dieser Unterschied zwischen den Männern und Frauen in der Gen Z in Bezug auf die Passung zwischen Wunsch und Wirklichkeit ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Eine Passung zwischen aktueller Realität und Präferenz besteht bei 34 % der jungen Männer und bei 28 % der jungen Frauen. Auch über alle Befragten hinweg wird dieser Unterschied deutlich: Für 49 % aller befragten Männer im Vergleich zu 42 % aller befragten Frauen entspricht ihre aktuelle Homeoffice-Regelung ihren Präferenzen.

	Ist-Arbeitszeit	Gewünschte Arbeitszeit (M)
Boomer	33h 37min	30h 10min
Gen X	37h 20min	32h 10min
Gen Y	36h 37min	31h 21min
Gen Z	37h 36min	32h 05min

Abb. 3.6: Arbeitszeit Realität versus Präferenz (im Generationenvergleich)

N (nur Arbeitnehmende) =2313
(Boomer: 184, Gen X: 676, Gen Y: 727, Gen Z: 565)

Das Anliegen nach mehr Homeoffice äussern über alle Befragten hinweg 42 % der Männer im Vergleich zu 48 % der Frauen. Dieser Unterschied zwischen Männern und Frauen ist über alle Altersgruppen hinweg statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Besonders viele Frauen hätten demnach gerne mehr Flexibilität bzw. Möglichkeiten im Homeoffice zu arbeiten.

Über alle Generationen hinweg würden viele Arbeitnehmende gerne weniger arbeiten.

Auch bei der Arbeitszeit zeigen unsere Daten ein ähnliches Bild: Über alle Generationen hinweg würden viele Arbeitnehmende gerne weniger arbeiten. Innerhalb der Gen Z beträgt die tatsächliche Wochenarbeitszeit (bei den Arbeitnehmenden) durchschnittlich 37,5 Stunden, während die Wunscharbeitszeit im Mittel bei 32 Stunden liegt.

Dabei ähnelt die gewünschte Arbeitszeit der jungen Menschen ziemlich jener der Personen innerhalb der Gen X und liegt sogar über dem Durchschnitt der anderen beiden Generationen.

Im Geschlechtervergleich zeigen sich praktisch keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen hinsichtlich der Übereinstimmung zwischen Wunscharbeitszeit und tatsächlicher Arbeitszeit.

«Arbeit nimmt einen grossen Teil ein, aber ich würde trotzdem sagen, dass mir Freizeit in einer gewissen Hinsicht wichtiger ist. Und ich würde nicht sagen, dass ich mich durch die Arbeit definiere»,

erklärt ein 27-jähriger Arbeitnehmer aus Luzern.

Abbildung 3.6 zeigt einen detaillierten Überblick über die tatsächliche und die gewünschte Arbeitszeit.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass viele Arbeitnehmende – über alle Altersgruppen hinweg – gerne weniger arbeiten würden. Dabei gibt es keine grossen Unterschiede zwischen den Personen innerhalb der verschiedenen Generationen.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass sich viele junge Menschen in Bezug auf Homeoffice mehr Flexibilität wünschen. Bei der gewünschten Arbeitszeit zeigt sich ein generationenübergreifendes Bild. Die Sehnsucht, weniger zu arbeiten, ist bei einem Grossteil der Menschen vorhanden – unabhängig von ihrer Altersgruppe. Insofern sollten beide Felder – sowohl Homeoffice als auch Arbeitszeit – adressiert werden.

«Arbeit ist wichtig für mich wegen dem Kontakt mit anderen Leuten, einfach so dem sozialen Kontakt. Und ich glaube, das wäre auch langweilig ohne Arbeit. Ich möchte auch etwas machen, das mir Spass macht, wo ich neue Sachen erleben kann.»

Anteil Arbeitnehmende, die die folgenden Führungsstile bei ihrer Führungskraft erleben

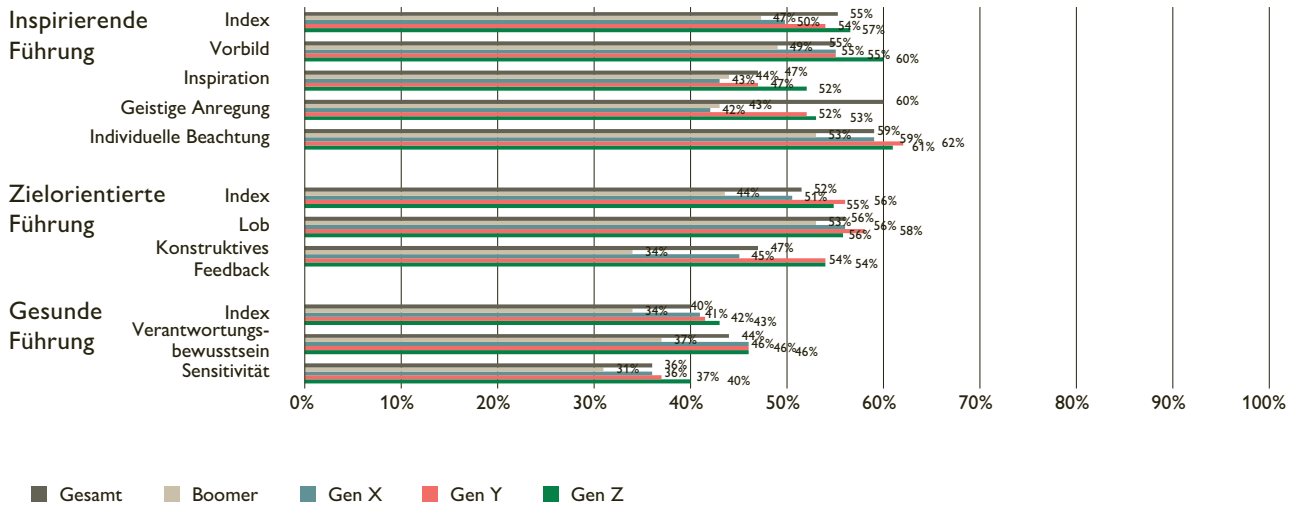


Abb. 3.7: Erlebte Führungsstile (im Generationenvergleich)

N (nur Arbeitnehmende) =2313
(Boomer: 184, Gen X: 676, Gen Y: 727, Gen Z: 565)

III.6 Erlebter Führungsstil

Gute Vorgesetzte sind aus Sicht der meisten jungen Menschen ein zentraler, wenn nicht der wichtigste Motivator für die Arbeit. Führung beeinflusst neben der Motivation auch die Bindung und die psychische Gesundheit von Mitarbeitenden stark. In dieser Studie haben wir drei besonders wirksame Führungsstile untersucht:

- **Inspirierende Führung** beschreibt ein Führungsverhalten, bei dem es darum geht, Mitarbeitende oder Teams emotional für die Arbeit zu gewinnen. Wichtig ist dabei, dass Führungskräfte selbst als Vorbild wahrgenommen werden, den Sinn der Arbeit aufzeigen, Menschen inspirieren und sie persönlich fördern. Durch diese Führung werden vor allem die Identifikation mit der Arbeit, Engagement, aber auch Gesundheit und Leistung gefördert (Bass & Riggio, 2006).
- **Zielorientierte Führung** legt den Schwerpunkt auf die klare Ausrichtung an Aufgaben und Ergebnissen. Wichtige Führungsverhaltensweisen beinhalten konstruktives Feedback, Anerkennung erbrachter Leistungen und die Fokussierung auf Zielerreichung. Dadurch werden Leistungsbereitschaft und persönliche Weiterentwicklung unterstützt (Podsakoff et al., 2006).
- **Gesunde Führung** beschreibt einen Führungsstil, bei dem Führungskräfte das Wohlbefinden und die Gesundheit von Mitarbeitenden und Teams fördern. Eine zentrale Rolle spielt dabei, dass sie achtsam sind und merken, wie es ihrem Team geht. Ebenso wichtig ist, dass Mitarbeitende merken, dass es Führungskräften wichtig ist, wie es ihnen geht. Darüber hinaus geht es um gesundheitsförderliches Verhalten, d. h., dass sich Führungskräfte tatsächlich darum bemühen, Stressoren abzubauen und förderliche Bedingungen zu schaffen. Und letztendlich beinhaltet gesunde Führung auch eine gesunde Selbstführung, um wirkungsvoll das Wohlbefinden und die Gesundheit zu unterstützen (Franke & Felfe, 2011).

Ein Grossteil der Arbeitnehmenden erlebt zu wenig inspirierende, zielorientierte und gesunde Führung.

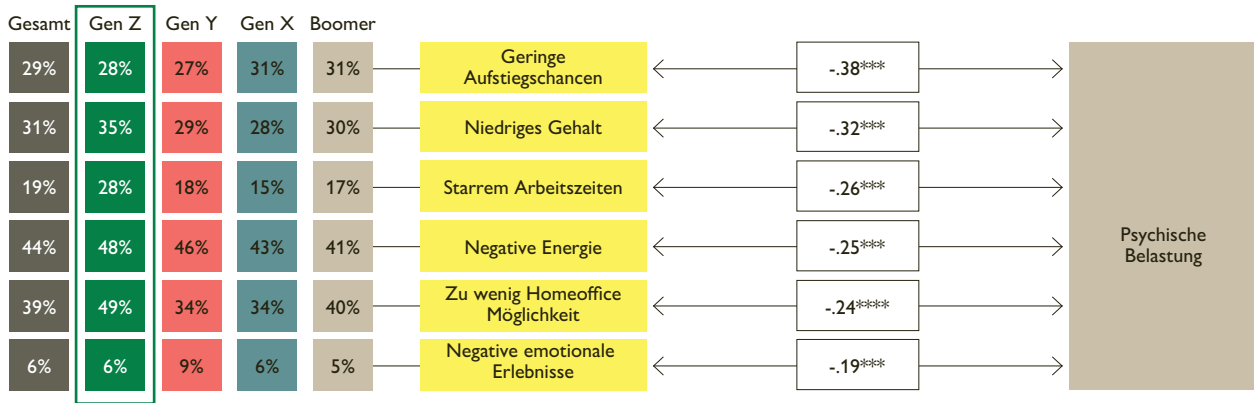
Die Ergebnisse unserer Studie weisen darauf hin, dass etwas mehr als die Hälfte der jungen Menschen *inspirierende Führung* erlebt. Innerhalb der Gen Z berichten 57%, dass sie inspirierend geführt werden – nur leicht mehr verglichen mit 55% der Gesamtheit an Befragten.

Auch *zielorientierte Führung* erleben leicht mehr junge Menschen. 55% innerhalb der Gen Z erleben ihre Führungskraft insgesamt als zielorientiert im Vergleich zu 52% aller Befragten. *Lob* für gute Leistung erhalten 56% innerhalb der Gen Z, was sich mit dem Anteil aller Befragten deckt. Einen signifikanten Unterschied gibt es lediglich bezogen auf kritisches Feedback: Konkret geben 54% innerhalb der Gen Z an, *konstruktives Feedback* bei schlechter Leistung zu erhalten – deutlich mehr als die 47% aller Befragten. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$).

Weniger verbreitet ist die *gesunde Führung*. Insgesamt erleben nur 43% innerhalb der Gen Z gesunde Führung verglichen mit 40% aller Befragten. Wenn man die Verhaltensweisen einzeln betrachtet, zeigt sich das folgende Bild gesunder Führung: 46% der Personen in den Generationen X, Y und Z erleben ihre Führungskraft als verantwortungsbewusst in Bezug auf ihre Gesundheit. Nur 40% der Personen empfinden ihre Führungskraft als achtsam, so dass sie erkennt, wenn es ihnen nicht gut geht. Auch wenn dieser Wert leicht über dem Durchschnitt von 36% bei allen Befragten liegt, zeigt sich insgesamt ein generationenübergreifendes Defizit (s. Abb. 3.7).

Ihre Vorstellungen zur Bedeutung von Führung und was ihnen dabei wichtig ist, beschreiben beispielhaft zwei junge Menschen wie folgt:

Übersicht über die Commitment-Bremsfaktoren nach Einflussstärke im Generationenvergleich



*** signifikant auf dem 1% Niveau

Abb. 3.8: Zentrale Bremsfaktoren für emotionales Commitment und ihre Verbreitung (im Generationenvergleich)

N (nur Arbeitnehmende) =2313 (Boomer: 184, Gen X: 676, Gen Y: 727, Gen Z: 565)

«Ich wünsche mir einen Chef, der recht kollegial ist, mit flachen Hierarchien, aber trotzdem, dass die Aufgaben klar definiert sind, falls gewisse Aufgaben anfallen. Also das heisst, wenn jemand etwas machen müsste, dass es dann auch klar kommuniziert ist. Und trotzdem immer auf einer sachlichen Ebene. Also dass zum Beispiel Feedback konstruktiv ist, aber immer auf einer sachlichen Ebene»,

beschreibt ein 27-jähriger Arbeitnehmer aus Luzern.

«Wichtig ist Mentoring auch. Also gerade jetzt noch am Anfang. Ich möchte jemanden, der mir auch zeigen kann, wie ich mich verbessern kann. Ich scheue mich nicht vor Feedback. Das ist sicher mal wichtig. Und dann auch einfach Respekt. Es darf auch einmal anstrengender sein, ich will auch gefordert werden. Das ist wichtig. Aber immer einen respektvollen Umgang»,

wünscht sich ein 21-jähriger Arbeitnehmer und Student aus Zürich.

Einen genauen Überblick, welche Dimensionen der Führung junge Menschen besonders wahrnehmen, zeigt Abbildung 3.7.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass es zwar keine starken Generationenunterschiede gibt, aber die erlebte Führung insgesamt nicht befriedigend ist. Eine knappe Mehrheit gibt an, dass ihre Führungskraft inspirierend und zielorientiert führt, während viele ganz grundlegende Führungsformen nicht erleben. Zudem geben vor allem wenige Personen an, gesunde Führung zu erleben. Das verdeutlicht angesichts der hohen psychischen Belastungen und Erschöpfungswerte insbesondere bei vielen jungen Menschen ein besonders grosses Potenzial.

Kernaufgaben moderner Führung sind die Förderung von Begeisterung für die Arbeit, klare Kommunikation und Feedback zu Zielen und Prioritäten sowie gleichermassen eine Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden von Mitarbeitenden, auch und vor allem bei jungen Menschen. Es reicht nicht, wenn nur rund die Hälfte der Mitarbeitenden eine wirksame Führung erleben. Insofern zeigt unsere Studie ein grosses Potenzial und ein klares Handlungsfeld bei der Verbesserung von Leadership, auch und vor allem bei jungen Menschen.

Im Geschlechtervergleich: Junge Männer und Frauen erleben Führung ähnlich.

Im Geschlechtervergleich zeigt sich bei der Führungserfahrung ein differenziertes Bild zwischen den Altersgruppen. Inspirierende Führung und zielorientierte Führung erleben innerhalb der Generationen X, Y und Z beide Geschlechter weitgehend ähnlich häufig.

Auch bei gesunder Führung zeigen sich geringe Unterschiede zwischen den Geschlechtern in den Altersgruppen. Innerhalb der Gen Z erleben mit 48 % leicht mehr Frauen gegenüber 43 % der Männer gesunde Führung. Dieses Bild ist ähnlich in den Generationen X und Y.

Übersicht über die Commitment-Treiber nach Einflussstärke und Verbreitung im Generationenvergleich

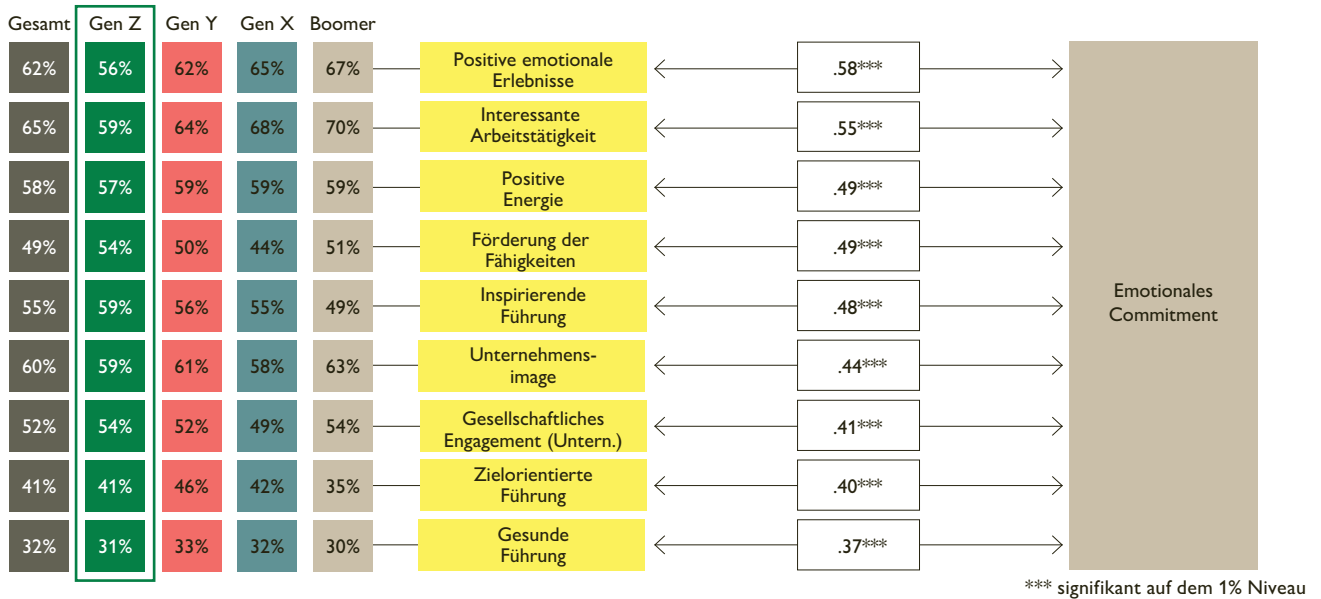


Abb. 3.9: Zentrale Treiber für emotionales Commitment und ihre Verbreitung (im Generationenvergleich)

N (nur Arbeitnehmende) =2313 (Boomer: 184, Gen X: 676, Gen Y: 727, Gen Z: 565)

Insgesamt zeigen unsere Ergebnisse, dass etwa gleich viele junge Frauen und Männer positive Führungserfahrungen machen – sei es inspirierend, zielorientiert oder gesundheitsförderlich. Bei älteren Befragten erleben hingegen deutlich mehr Männer als Frauen diese Form der Führung.

Deutlich wird erneut, dass Führung insgesamt und auch gesunde Führung gestärkt werden sollte. Führung ist einer der wichtigsten Motivatoren und entscheidend dafür, Menschen auch emotional für die Arbeit zu gewinnen und emotionales Commitment zu fördern. Besonders hier besteht eine Lücke, die es zu adressieren gilt.

III.7 Zentrale Faktoren der emotionalen Verbundenheit

Die bisherigen Ergebnisse zeigen ein facettenreiches Bild, wie junge Menschen die Arbeitswelt in der Schweiz persönlich erleben und was ihnen wichtig ist. Vor allem im Generationenvergleich wird deutlich: Arbeit ist für viele bedeutsam, wird aber oft mit ambivalenten Gefühlen erlebt. Während Erwartungen an Sinnhaftigkeit, gute Rahmenbedingungen und unterstützende Führung klar vorhanden sind, erleben viele diese nicht oder nur teilweise erfüllt. Vor allem zeigen unsere Ergebnisse, dass sich viele junge Menschen nicht emotional auf die Aufgabe einlassen oder sich nicht mit dem Arbeitgeber verbunden fühlen. Diese emotionale Verbundenheit – das sogenannte *emotionale Commitment* – beleuchten wir zum Abschluss des Kapitels zur Arbeitswelt.

Um systematisch sichtbar zu machen, welche Faktoren positiv (*Commitment-Treiber*) und welche negativ (*Commitment-Bremmfaktoren*) mit *emotionalem Commitment* zusammenhängen, haben wir Korrelationen berechnet (s. Abb. 3.8).

Geringe Aufstiegschancen und niedriges Gehalt korrelieren negativ mit emotionalem Commitment.

Abb. 3.9 macht deutlich, welche Faktoren am stärksten mit geringem *emotionalem Commitment* zusammenhängen (*Commitment-Bremmfaktoren*). Besonders ins Gewicht fallen geringe Aufstiegschancen und Bezahlung. Bei jungen Menschen sind beide Faktoren recht verbreitet: Von den jungen Menschen geben 28 % an, dass sie *geringe Aufstiegschancen* erleben, und 35 % empfinden *ihr Gehalt* als zu gering.

Auch strukturelle Einschränkungen wie *starre Arbeitszeiten* und *zu wenig Homeoffice-Möglichkeiten* korrelieren negativ mit emotionalem Commitment. Fast die Hälfte der Personen

«Also in erster Linie ist mir schon wichtig, dass das, was ich als Beruf mache, für mich interessant ist und ich Spass dran habe.»

innerhalb der Gen Z berichtet, zu geringe Flexibilität zu haben – ein Faktor, der im Widerspruch zu ihren Erwartungen an Selbstbestimmung steht.

Zudem korrelieren *negative emotionale Erlebnisse* und *negative Energie, also eine schlechte Stimmung am Arbeitsplatz*, stark negativ mit emotionalem Commitment. Fast jede zweite Person innerhalb der Gen Z erlebt *negative Energie in ihrer Arbeitsumgebung*.

Insgesamt wird deutlich: Wenn wichtige Faktoren wie Aufstiegschancen, angemessene Bezahlung und flexible Arbeitsbedingungen subjektiv zu gering ausgeprägt sind, ist das emotionale Commitment oft deutlich geringer.

Positive emotionale Erlebnisse, interessante Aufgaben und positive Energie hängen stark positiv mit emotionalem Commitment zusammen.

Demgegenüber stehen Faktoren, die besonders stark positiv mit *emotionalem Commitment* zusammenhängen (*Commitment-Treiber*), jedoch nur von einem Teil der jungen Menschen erlebt werden (Abb. 3.9). Am stärksten positiv korrelieren *positive emotionale Erlebnisse* bei der Arbeit mit emotionalem Commitment. Von diesen berichtet nur gut die Hälfte der jungen Menschen, deutlich weniger als in älteren Generationen.

Auch eine *interessante Tätigkeit, positive Energie, die Förderung individueller Fähigkeiten* und *inspirierende Führung* gehen Hand in Hand mit einem starken emotionalen Commitment und werden von 50–60% in der Gen Z bei ihrer Arbeit erlebt.

Noch seltener sind eine zielorientierte und gesunde Führung, obwohl sie stark positiv mit emotionalem Commitment korrelieren.

Auch in den Gesprächen mit jungen Menschen haben viele betont, was ihnen für ein Commitment zur Arbeit wichtig ist:

«Also in erster Linie ist mir schon wichtig, dass das, was ich als Beruf mache, für mich interessant ist und ich Spass dran habe», beschreibt ein 24-jähriger Student aus St.Gallen die Faktoren, die ihn für die Arbeit motivieren.

«Arbeit ist wichtig für mich wegen dem Kontakt mit anderen Leuten, einfach so dem sozialen Kontakt. Und ich glaube, das wäre auch langweilig ohne Arbeit. Ich möchte auch etwas machen, das mir Spass macht, wo ich neue Sachen erleben kann»,

beschreibt ein 16-jähriger Schüler aus Bern seine Einstellung zu und seinen Wunsch für seine zukünftige Arbeitssituation.

Unsere Studie bietet Evidenz rund um das emotionale Commitment junger Menschen: Das emotionale Commitment ist deutlich höher bei jenen, die emotionale Erlebnisse, spannende Aufgaben oder eine positive Energie im Arbeitsumfeld haben. Auch lassen sie sich deutlich mehr emotional auf die Arbeit ein, wenn sie eine unterstützende Führung erleben. Unsere Studie zeigt auch, von wie vielen jungen Menschen die entscheidenden emotionalen Faktoren erlebt werden und wie sich dieses Bild im Vergleich zu anderen Generationen darstellt. Vor allem, was das emotionale Erleben von Arbeit angeht, zeigt sich ein deutliches Potenzial.

Take-away #III

Junge Menschen in der Arbeitswelt zwischen emotionalem Commitment, Freiheitsdrang und Erschöpfung

Kernerkenntnisse auf den Punkt

- **Emotionaler Engpass:** Ein grosser Teil der Jugendlichen fühlt sich emotional von der Arbeit entkoppelt. So berichten einige von geringer Lust zu arbeiten, wenig positiven Erlebnissen und einer niedrigen emotionalen Bindung zu ihrem Arbeitgeber.
- **Flexibilität mehr gewünscht:** Viele Jugendliche erleben eine Diskrepanz zwischen ihren Erwartungen und den tatsächlich gegebenen Rahmenbedingungen bei ihrer Arbeit. Besonders beim Thema Homeoffice werden bei verhältnismässig vielen jungen Menschen die Vorstellungen nur teilweise erfüllt.
- **Interesse an spannenden Aufgaben und Entwicklung:** Vielen Jugendlichen sind interessante Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten besonders wichtig.

Implikationen für die Jugend

- **Sinnerfüllung finden:** Unsere Ergebnisse zeigen, dass junge Menschen eine stärkere Bindung zu ihren Arbeitgebern aufbauen, wenn ihre Arbeit sinnstiftend ist und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet. Dabei liegt es zugleich in der Verantwortung der Jugendlichen selbst, aktiv nach solchen Chancen zu suchen und diese bewusst zu gestalten.

- **Flexibilität gemeinsam gestalten:** Jugendliche können ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz stärken, wenn sie ihre Vorstellungen zu Homeoffice oder Arbeitszeitgestaltung aktiv einbringen und wo möglich gemeinsam im Dialog mit ihren Arbeitgebern passende Lösungen entwickeln.
- **Eigene Motivatoren kennen und passende Arbeitsumfelder suchen:** Unsere Studie zeigt klar, wie wichtig Faktoren wie positive emotionale Erlebnisse bei der Arbeit, interessante Aufgaben, die Förderung der eigenen Fähigkeiten oder inspirierende, zielorientierte und gesunde Führung für die Motivation und das emotionale Commitment zur Arbeit sind. Allerdings erleben nur rund die Hälfte der jungen Menschen diese zentralen Motivatoren bei ihrer Arbeit. Es ist daher wichtig, sich damit auseinanderzusetzen, welche Faktoren einem bei der Arbeit wirklich wichtig sind. Auch wenn es stets Aspekte gibt, die nicht perfekt sind, sollte man einen Arbeitgeber auswählen, bei dem die wichtigsten Faktoren gegeben sind – denn emotionales Commitment und die Identifikation mit der Aufgabe sind entscheidend.

Implikationen für Arbeitgeber

- **Förderung von emotionaler Bindung:** Für die Förderung von emotionalem Commitment und Bindung spielen

ausgewählte Faktoren eine zentrale Rolle: Positive emotionale Erlebnisse wie Erfolgserlebnisse, Spass bei der Arbeit und Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen, sowie interessante Aufgaben, positive Energie, die Förderung der Fähigkeiten, ein gutes Image und gesellschaftliches Engagement des Unternehmens, sowie eine zielorientierte, inspirierende und gesunde Führung sind zentral für die emotionale Bindung der jungen Menschen.

- **Flexible Arbeitsmodelle gestalten:** Unternehmen stärken ihre Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit, wenn sie dem Wunsch nach Flexibilität dort nachkommen, wo dies möglich und aus Sicht der Aufgabenerfüllung und Kultur sinnvoll ist. Besonders flexible Arbeitszeitmodelle und Homeoffice-Regelungen erweisen sich dort als Schlüsselfaktoren für eine hohe Bindung junger Mitarbeitender, wo dies möglich ist.
- **Mentale Gesundheit stärken:** Die Ergebnisse unserer Studie zeigen klar, an welchen Faktoren Arbeitgeber ansetzen können, um die psychische Gesundheit zu fördern: Zum einen an der Reduzierung von Stressoren wie geringen Aufstiegschancen oder niedrigem Gehalt, sowie zum anderen an der Förderung bestimmter Resilienzfaktoren wie positiven emotionalen Erlebnissen, guten Vorgesetzten oder inspirierender, zielorientierter und gesunder Führung.

IV

Soziale und digitale
Vernetzung – die Stärke
und Stressquelle
vieler junger Menschen

Anteil Personen, die sich bei folgenden Personen aufgehoben fühlen

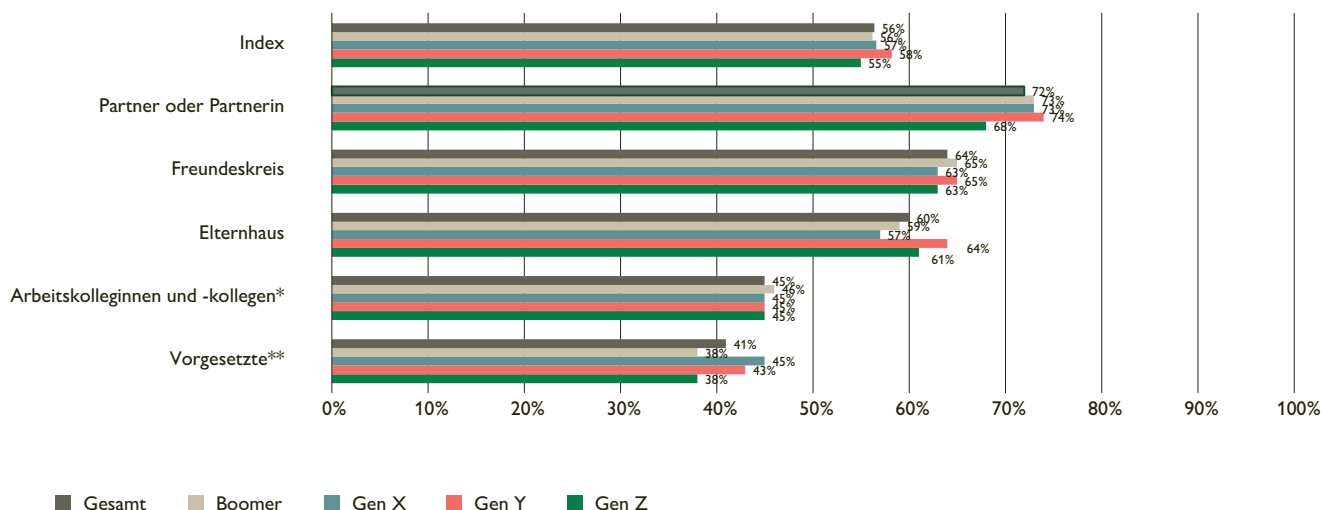


Abb. 4.1: Soziale Einbettung (im Generationenvergleich)

*bzw. Mits Studierenden oder Mitschülerinnen und Mitschüler **bzw. Dozierenden oder Lehrkräften
N=2810 (Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

IV.1 Soziale Einbettung

Viele junge Menschen fühlen sich wie auch viele Menschen der anderen Altersgruppen gut in ihrem *sozialen Umfeld* aufgehoben. Besonders im *privaten Umfeld* – bei *Freunden, Eltern* oder *Partner bzw. Partnerin* – berichten viele über grossen persönlichen Rückhalt. So fühlen sich 68 % innerhalb der Gen Z von ihrem Partner oder ihrer Partnerin unterstützt, 63 % von ihren Freunden und 61 % durch ihre Eltern.

«Ich hab ein ganz tolles Umfeld um mich»,

erwähnt eine 21-jährige Studentin aus Zürich als ein Faktor, der zu ihrer Zufriedenheit beiträgt.

Die Mehrheit der jungen Menschen fühlt sich im persönlichen Umfeld gut aufgehoben, eine Minderheit im beruflichen Umfeld.

Im Vergleich zu anderen Altersgruppen geben zwar leicht weniger junge Menschen an, dass sie gut *sozial eingebettet* sind, aber insgesamt wird ersichtlich, dass die Mehrheit guten bis sehr guten Rückhalt im *privaten Umfeld* empfindet (s. Abb. 4.1).

Anders stellt sich dies im *beruflichen Umfeld* dar: Auffällig ist, dass der Anteil junger Menschen, die sich bei ihren Vorgesetzten gut aufgehoben fühlen, im Vergleich zu den älteren Befragten signifikant geringer ist (Chi²-Test, $p < .05$): Nur 38 % innerhalb der Gen Z fühlen sich gut bei ihren *Vorgesetzten* aufgehoben, während es innerhalb der Gen X immerhin 45 % und innerhalb der Gen Y 43 % sind.

Im Geschlechtervergleich: Im persönlichen Umfeld fühlen sich junge Frauen besser eingebettet.

Im Geschlechtervergleich zeigt sich ein differenziertes Bild. Mehr *junge Frauen* fühlen sich im *persönlichen Umfeld* eingebettet als junge Männer: Im Freundeskreis beispielsweise fühlen sich 68 % der jungen Frauen gut aufgehoben im Vergleich zu 58 % der jungen Männer. Dieser Unterschied zwischen jungen Männern und jungen Frauen ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$).

Bei der Arbeit, Schule bzw. im Studium empfinden ähnlich viele Frauen und Männer Rückhalt: 47 % der jungen Männer fühlen sich von ihren *Kolleginnen und Kollegen, Mits Studierenden oder Mitschülerinnen und Mitschülern* unterstützt, gegenüber 44 % der jungen Frauen. Bei ihren *Vorgesetzten, Dozierenden* oder *Lehrpersonen* fühlen sich 41 % der jungen Männer gut aufgehoben, gegenüber 36 % der jungen Frauen.

Dieses Phänomen ist auch bei anderen Generationen zu beobachten.

Die meisten jungen Menschen haben genügend Personen, die ihnen bei Bedarf Unterstützung bieten – dennoch fehlt diese bei rund einem Drittel.

Wir haben auch danach gefragt, ob junge Menschen das Gefühl haben, dass sie ausreichend Hilfe erhalten, wenn sie jemanden brauchen. Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, dass die meisten Menschen über genügend Personen verfügen, die ihnen im Alltag zur Seite stehen – sowohl *emotional* z. B. durch Verständnis oder Zuhören als auch durch konkrete *praktische Hilfeleistungen*. 72 % aller Befragten geben an, genügend emotionale Unterstützung zu erhalten (s. Abb. 4.2). Innerhalb der Gen Z berichten 74 % von genügend *emotionaler Unterstützung* – was somit leicht höher als der Wert über alle Befragten hinweg ist.

«Meine grösste Angst ist,
dass es nicht genug ist.
Also dass sich all die Arbeit vielleicht
am Schluss einfach nicht auszahlt.»

«Mir hilft es, mit Freundinnen raus-
zugehen. Einfach mit ihnen zu reden,
wenn mich etwas bedrückt.
Zu wissen, wie sie reagieren würden.
Das ist auch so ein bisschen eine
Absicherung für mich»,

sagt eine 17-jährige Auszubildende aus St.Gallen.

Auch *konkrete Unterstützung* erhalten nach eigenen Aussagen die Mehrheit der jungen Menschen: 72 % der Gen Z geben an, genügend Personen zu haben, die ihnen bei Bedarf praktisch helfen, wie beispielsweise Dinge ausleihen oder sie irgendwo hinfahren. Dies deckt sich mit dem Wert über alle Befragten hinweg.

«Was ich an meinen Eltern sehr schätze,
ist, dass sie uns immer unterstützen.
Dass sie da sind für uns, aber dann trotz-
dem uns den Freiraum geben und uns
manchmal auch herausfordern, die Dinge
alleine hinzukriegen, bevor sie dann
dazukommen und helfen. Und ich schätze
es aber auch sehr, wie sie dann trotzdem
immer – auch wenn sie es sehr stressig
haben oder wenn sie viel los haben –
sich die Zeit nehmen und uns unter-
stützen»,

erklärt eine 21-jährige Studentin aus Zürich.

Umgekehrt berichtet rund ein Drittel der jungen Menschen, dass sie *zu wenig Personen* haben, die sie unterstützen. Dies ist auch bei älteren Befragten der Fall.

Während die Mehrheit der jungen Menschen über ein unterstützendes Netzwerk verfügt, zeigen unsere Ergebnisse auch, dass 27 % der jungen Menschen subjektiv zu wenig Unterstützung erhalten. Dies ist angesichts herausfordernder persönlicher Ereignisse, Unsicherheiten oder auch verbreiteter Belastungen oder Krisen ein bemerkenswert hoher Anteil. Obwohl dieses Phänomen bei allen Befragten zu beobachten ist, ist ein unterstützendes soziales Umfeld in der jugendlichen Lebensphase von besonders hoher Bedeutung.

Im Geschlechtervergleich: Mehr junge Frauen als junge Männer erleben soziale Unterstützung.

Im Geschlechtervergleich lassen sich hinsichtlich der sozialen Unterstützung Unterschiede erkennen. Bei den jüngeren Menschen erleben mehr Frauen als Männer *emotionale* und *praktische Unterstützung*. So geben innerhalb der Gen Z 77 % der Frauen im Vergleich zu 71 % der Männer an, dass sie genügend Personen haben, mit denen sie sich bei Bedarf austauschen können. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$). 76 % der jungen Frauen geben an, konkrete Unterstützung zu erhalten, verglichen mit 67 % der jungen Männer. Auch dieser Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$)

«Wenn es mir schlecht geht, helfen mir meine Freunde, Familie und mein Freund. Also wenn ich mal selber nicht verstehe, was mit mir los ist oder nicht weiss, was ich fühle, kann ich einfach mit ihnen reden und sie versuchen, mir zu helfen»,

Anteil Personen, die genug versus zu wenig soziale Unterstützung haben

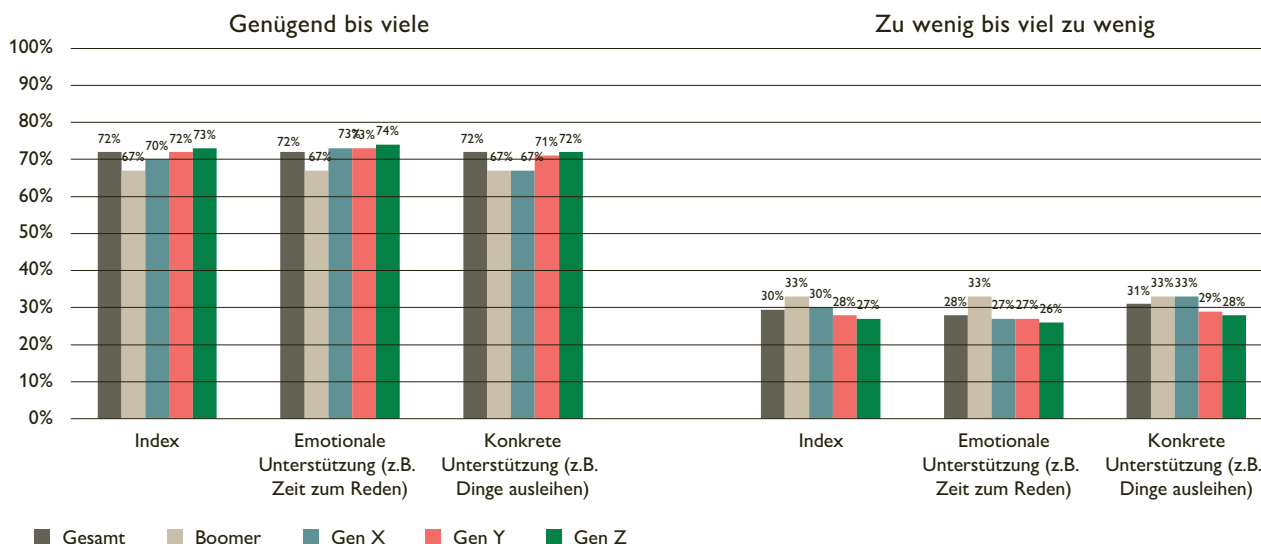


Abb. 4.2: Soziale Unterstützung (im Generationenvergleich)

N=2810
(Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

beschreibt eine 17-jährige Arbeitssuchende aus St.Gallen, wie wichtig ihr die Unterstützung in ihrem privaten Umfeld ist.

Insgesamt zeigt sich: Die meisten jungen Menschen verfügen über ein stabiles soziales Netz, das ihnen sowohl emotional als auch praktisch Rückhalt gibt. Deutlich schwächer ausgeprägt ist hingegen die Einbettung im beruflichen Umfeld. Zugleich berichtet rund ein Drittel der Jugendlichen, kein verlässliches Unterstützungsnetz zu haben – ein bemerkenswerter Anteil. Gerade in dieser Lebensphase ist ein stabiles Umfeld jedoch von zentraler Bedeutung: Es vermittelt Sicherheit, federt Belastungen ab und hilft, Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

IV.2 Erlebter Druck

Als Gegenseite zur erlebten Unterstützung gilt es, auch den erlebten *Druck* zu beleuchten, dem sich viele Menschen durch sich selbst oder auch soziale oder berufliche Anforderungen verstärkt ausgesetzt fühlen.

Viele junge Menschen fühlen sich immens durch eigene und soziale Erwartungen unter Druck.

Unsere Studie zeigt klar, dass mehr Personen in der Gen Z starken bis sehr starken Druck erleben als in allen anderen Generationen. So erleben signifikant mehr junge Menschen im Vergleich zu älteren Befragten einen in vieler Hinsicht erhöhten Druck – etwa durch *eigene Erwartungen und Ansprüche*, aber auch durch die *Erwartungen von Arbeitgebern* sowie Druck verbunden mit der *weiteren schulischen oder beruflichen Laufbahn* und durch die *Erwartungen von Familie und Freunden* (Chi²-Test, $p < .001$).

Besonders hoch ist der Anteil jener, die einen erhöhten Druck aufgrund der hohen *eigenen Ansprüche* empfinden: So geben 59 % der jungen Menschen an, dass sie *sich selbst* stark unter Druck setzen – im Vergleich zu 45 % über alle Befragten hinweg. Auch berichten je 47 % der jungen Menschen von *hohen Erwartungen am Arbeitsplatz* (bzw. in der Schule oder im Studium) verglichen mit 34 % aller Befragten. Weiter geben 47 % der jungen Menschen an, dass *schulische oder berufliche Laufbahnentscheidungen* eine Quelle von hohem bis sehr hohem persönlichen Druck für sie sind, verglichen mit 28 % aller Befragten.

«Meine grösste Angst ist, dass es nicht genug ist. Also dass sich all die Arbeit vielleicht am Schluss einfach nicht auszahlt»,

fürchtet ein 20-jähriger Student aus dem Thurgau.

«Also das Ding ist mit Social Media, das ist nichts, was ich bewusst mache. Es ist nicht, dass ich so sage, okay, ich hab jetzt zwei Stunden Zeit, ich bin bewusst zwei Stunden auf Instagram oder so. Es passiert natürlich, ich glaube auch einfach aus Gemütlichkeit heraus.»

Anteil Personen, die in den letzten 6 Monaten Druck durch folgende Erwartungen verspürt haben

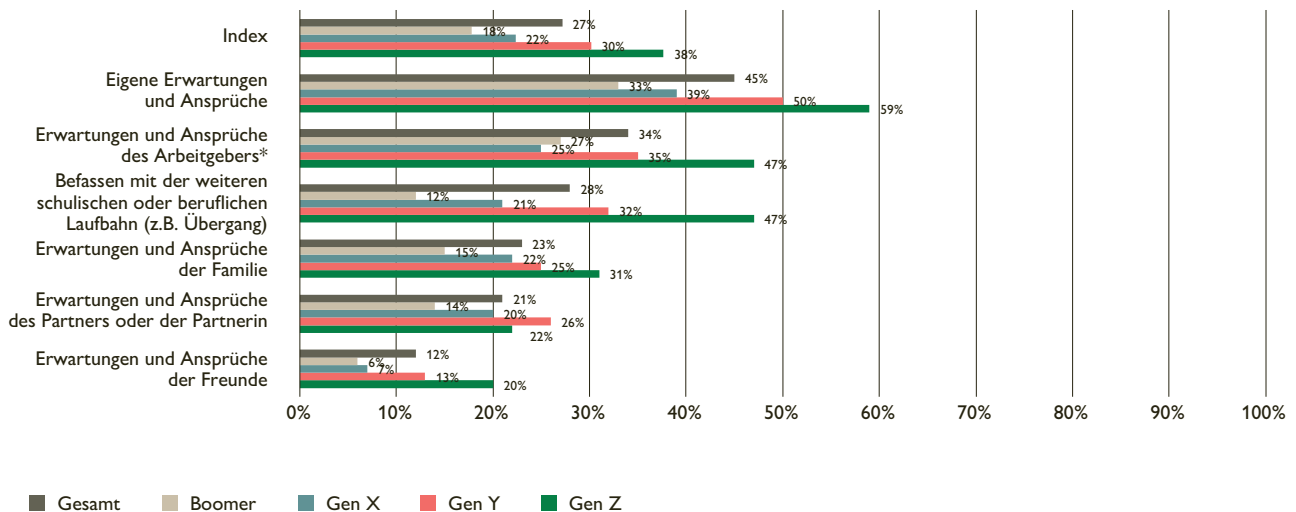


Abb. 4.3: Erlebter Erwartungsdruck (Im Generationenvergleich)

*bzw. im Studium / in der Schule
N=2810 (Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

Der Druck ist hoch und zeigt sich in verschiedenen Facetten (s. Abb. 4.3).

Wie aus unseren Ergebnissen ersichtlich wird, empfinden vor allem viele Personen innerhalb der Gen Z einen immensen *Erwartungsdruck*; durch sich selbst, aber auch durch ihr persönliches und berufliches soziales Umfeld.

«Also ich würde sicher der jüngeren Generation sagen, dass man sich nicht gestresst fühlen sollte wegen der Berufswahl. Viele Leute planen halt einfach zu viel. Die sagen halt, okay, ich will in 3 Jahren das und das und das haben und danach geht der Plan nicht auf und dann ist man wie gestresst. Ich finde, man muss es langsam angehen. Einfach dieses zu-viele-Planen. Manchmal muss man einfach Sachen auf sich zukommen lassen»,

empfiehlt eine 18-jährige Auszubildende aus St.Gallen.

Junge Frauen empfinden erhöhten Druck durch eigene und berufliche Erwartungen, junge Männer mehr durch ihr privates Umfeld.

Interessant ist auch der Geschlechtervergleich: Deutlich mehr junge Frauen empfinden *Druck durch eigene Erwartungen* und berufliche Anforderungen. Ein signifikant grösserer Anteil von jungen Frauen (Chi²-Test, $p < .001$), nämlich 73 % der jungen Frauen gegenüber 47 % der jungen Männer, fühlen sich unter Druck durch eigene Erwartungen. Auch

empfinden 58 % der jungen Frauen erhöhten *Druck* rund um *Laufbahnentscheidungen* gegenüber 37 % der jungen Männer. Durch die *Erwartungen des Arbeitgebers* fühlen sich 51 % der jungen Frauen im Vergleich zu 44 % der jungen Männer unter Druck. Auch dieser Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Junge Männer hingegen fühlen sich stärker durch die *Erwartungen von Freunden* oder *Partnerin bzw. Partner* unter Druck: 27 % der jungen Männer gegenüber 13 % der jungen Frauen berichten von *Druck* durch die *Erwartungen ihrer Freunde* und 29 % der jungen Männer gegenüber 15 % der jungen Frauen fühlen sich durch *Erwartungen ihres Partners oder ihrer Partnerin* unter Druck. Diese Unterschiede zwischen jungen Männern und Frauen sind bei beiden Aspekten statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$). Dasselbe Muster zeigt sich in abgeschwächter Form bei anderen Altersgruppen.

Die Evidenz unserer Befragung weist folglich darauf hin, dass besonders junge Frauen sich durch hohe Erwartungen *an sich selbst* sowie durch berufliche Aspekte wie ihre *Laufbahnentwicklung* und hohe *Erwartungen von Vorgesetzten* unter Druck fühlen. Junge Männer empfinden hingegen deutlich stärker Druck durch ihr *privates Umfeld*.

Wie häufig durchschnittlich täglich digitale Endgeräte (Computer, Tablet, Smartphone etc.) und soziale Medien (Instagram, TikTok, Facebook etc.) genutzt werden

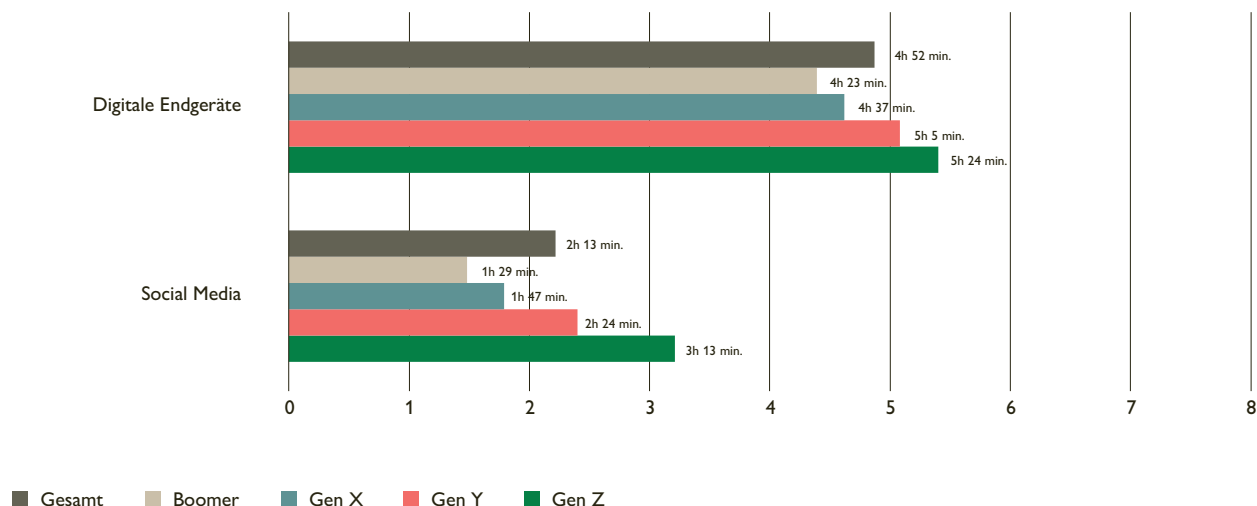


Abb. 4.4: Nutzung digitaler Endgeräte und Social Media (im Generationenvergleich)

N=2810
(Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

IV.3 Social Media und Vergleiche mit anderen

Die Gen Z ist mit digitalen Medien und vor allem auch Social Media gross geworden – so verbringen sie auch in ihrer Freizeit viel Zeit online.

«Die Generation Z <geht> nicht online, sie lebt online»

(Esmailzadeh, et al., 2022, S. 15). Denn es findet scheinbar alles an ihrem «zweiten Wohnsitz Internet» statt (Esmailzadeh, et al., 2022, S. 14)

Da Social Media ein zentraler Teil des Lebens von jungen Menschen ist und ihr Lebensgefühl teils stark prägen, haben wir das Thema in unserer Studie beleuchtet. Konkret haben wir untersucht, wie viel Zeit junge Menschen im Vergleich zu anderen Altersgruppen mit digitalen Endgeräten und Social Media verbringen. In dem Kontext hat uns interessiert, inwiefern sich junge Menschen in der Schweiz mit anderen vergleichen und wie sich das auf ihren Selbstwert auswirkt.

Junge Menschen sind im Durchschnitt mehr als 3 Stunden pro Tag auf Social Media.

Im Durchschnitt verbringt die Jugend im Vergleich zu älteren Generationen deutlich mehr Zeit mit *digitalen Endgeräten* und *Social Media*. Während Menschen aller Altersgruppen im Schnitt knapp fünf Stunden täglich *Computer, Tablets oder Smartphones* nutzen, verbringen jene innerhalb der Gen Z fünfeinhalb Stunden täglich mit digitalen Endgeräten. Dieser Mittelwertsunterschied ist statistisch signifikant (t-Test, $p < .001$).

Deutlicher sind die Unterschiede bezogen auf die Nutzung von *sozialen Medien wie Instagram, TikTok oder Facebook*:

Während die Personen in den Generationen Boomer und X durchschnittlich weniger als 2 Stunden pro Tag in sozialen Netzwerken verbringen, sind die Personen in der Gen Y bereits 2 Stunden und 24 Minuten auf Social Media. Die Befragten in der Gen Z verbringen durchschnittlich *über drei Stunden täglich* auf Social Media. Auch hier zeigt sich ein statistisch signifikanter Mittelwertsunterschied zwischen der Gen Z und älteren Befragten (t-Test, $p < .001$).

«Also das Ding ist mit Social Media, das ist nichts, was ich bewusst mache. Es ist nicht, dass ich so sage, okay, ich hab jetzt zwei Stunden Zeit, ich bin bewusst zwei Stunden auf Instagram oder so. Es passiert natürlich, ich glaube auch einfach aus Gemütlichkeit heraus»,

beschreibt eine 21-jährige Studentin aus Zürich ihren Umgang mit sozialen Medien.

Einen Überblick über die Nutzungsdauer liefert Abbildung 4.4.

Der zentrale Stellenwert von *Social Media* und *digitalen Endgeräten* im Leben junger Menschen wird durch unsere Ergebnisse untermauert. Durchschnittlich verbringen die Befragten innerhalb der Gen Z deutlich mehr Zeit mit digitalen Endgeräten und sozialen Medien als andere Altersgruppen – ein Phänomen, das sowohl Chancen im Sinne der Versiertheit im Umgang mit Technologie, jedoch auch vielseitige Risiken mit sich bringt

Anteil Personen, die der folgenden Aussage zustimmen: «Ich vergleiche mich häufig mit anderen Personen»

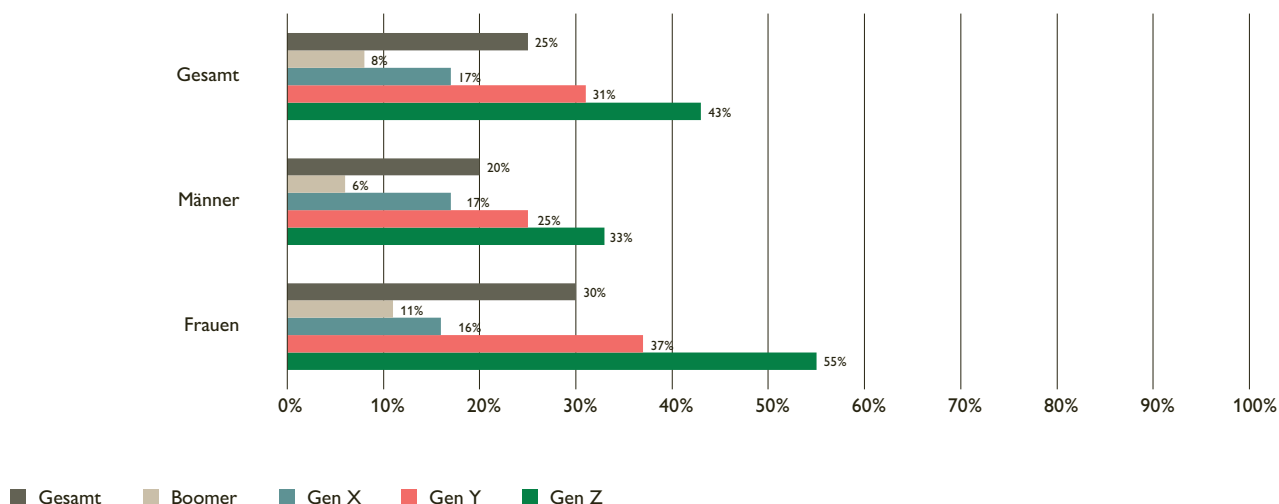


Abb. 4.5: Vergleiche mit anderen (im Generationenvergleich)

N=2810
(Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

Besonders viele junge Menschen vergleichen sich mit anderen.

Entscheidend ist nicht nur die höhere Nutzungsdauer, sondern vor allem eine häufige psychologische Begleiterscheinung: Das *ständige Vergleichen* mit anderen. Unsere Ergebnisse zeigen deutlich: Je jünger die Menschen sind, desto mehr von ihnen vergleichen sich regelmässig mit anderen. Während sich über alle Befragten hinweg nur 25 % häufig vergleichen, geben 43 % in der Gen Z an, sich oft oder sehr oft mit anderen zu vergleichen. Dieser Unterschied zwischen den Menschen in der Gen Z und den weiteren Befragten ist statistisch hoch signifikant (Chi²-Test, p < .001).

Mehr als die Hälfte der jungen Frauen und 33 % der jungen Männer vergleichen sich häufig.

Markant ist der Geschlechterunterschied: Mehr als jede zweite junge Frau, nämlich 55 %, *vergleicht* sich häufig mit anderen Personen, gegenüber 33 % der jungen Männer. Auch dieser Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, p < .001).

Auch bei anderen Generationen vergleichen sich mehr Frauen als Männer, obschon der Unterschied bei älteren Generationen deutlich geringer ausfällt (s. Abb. 4.5).

Wer viel Social Media nutzt, vergleicht sich häufig.

Junge Menschen nutzen deutlich mehr *Social Media* und vergleichen sich oft. Und beides hängt zusammen: Unsere Ergebnisse zeigen, dass intensive *Social Media Nutzung* in allen Altersgruppen mit einer deutlich höheren Tendenz einhergeht, sich regelmässig mit anderen zu *vergleichen*. Am stärksten ist dieser Zusammenhang bei der Gen Z: Von den jungen Menschen, die viel *Social Media* nutzen, *vergleichen* sich 47 %, während es bei denen, die wenig auf *Social Media* sind, 36 % sind. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, p < .05). Auch bei anderen Altersgruppen zeigt

sich, dass sich deutlich mehr von den Personen vergleichen, die viel auf *Social Media* sind. Auch bei ihnen ist der Unterschied zwischen den Viel- und Wenignutzenden von *Social Media* statistisch signifikant (Chi²-Test, p < .001).

Über die Effekte, die sie durch *Social Media* erleben, haben einige junge Menschen auch in den Interviews gesprochen:

«Wenn ich persönlich zuhause im Bett war und Serien geschaut habe oder einfach durch *Social Media* gescrollt habe, dann hatte ich am Ende des Tages das Gefühl, ich habe meinen Tag verschwendet und mich dann eher schlechter gefühlt als zuvor»,

beschreibt ein 21-jähriger Arbeitnehmer und Student aus Zürich seinen früheren *Social-Media*-Konsum.

Viele junge Menschen berichten über einen geringen Selbstwert.

Da sich viele junge Menschen *häufig vergleichen* – vor allem jene, die aktiv auf *Social Media* sind – stellt sich die Frage, ob sie sich im Vergleich mit anderen Menschen eher höher oder tiefer einstufen. Hier zeigt sich, dass sich vor allem jüngere Menschen deutlich *kritischer* einschätzen:

48 % – und damit fast die Hälfte innerhalb der Gen Z – empfindet sich als *selbstunsicherer im Vergleich zu anderen*, verglichen mit 36 % aller Befragten, die sich bei Vergleichen selbstunsicherer fühlen. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, p < .001).

Anteil Personen, die sich selbst im Vergleich zu anderen wie folgt einschätzen:

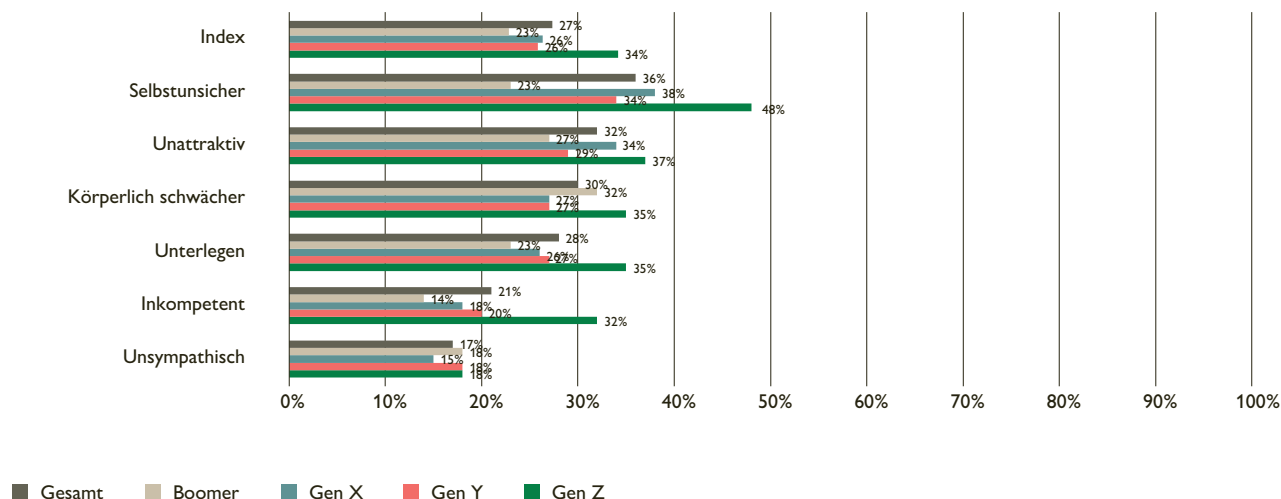


Abb. 4.6: Selbstbeurteilung im Vergleich zu anderen (im Generationenvergleich)

N (nur sich häufig Vergleichende)=817
(Boomer: 21, Gen X: 133, Gen Y: 244, Gen Z: 419)

37 % der jungen Menschen empfinden sich als *unattraktiver* bei Vergleichen mit anderen.

Besonders stark fallen die Unterschiede bei der Selbstwahrnehmung der Kompetenz auf: Während sich bei Betrachtung aller Befragten nur 21 % als *inkompetent* empfinden, schätzen sich 32 % in der Gen Z als weniger kompetent im Vergleich zu anderen ein. Auch dieser Unterschied ist statistisch hoch signifikant (Chi²-Test, p < .001).

Ob *selbstunsicher*, *unattraktiv*, *körperlich schwächer*, *unterlegen*, *inkompetent* oder *unsympathisch* – von den jungen Menschen stufen sich in sämtlichen Aspekten deutlich mehr Personen tiefer ein als in anderen Altersgruppen. Die Ergebnisse deuten klar darauf hin, dass sich mehr junge Menschen sehr kritisch wahrnehmen: Mehr als ein Drittel innerhalb der Gen Z melden zurück, dass sie sich gesamthaft im Vergleich zu anderen unterlegen fühlen und einen vergleichsweise tiefen *Selbstwert* haben (siehe Index Abb. 4.6).

Vor allem die häufige Nutzung von Social Media geht mit vermehrten sozialen Vergleichen einher und kann das Selbstwertgefühl erheblich beeinträchtigen; besonders bei jungen Menschen, die sich am *häufigsten vergleichen* und tendenziell deutlich *kritischer* wahrnehmen als ältere Befragte.

Take-away #IV

Soziale und digitale Vernetzung – die Stärke und Stressquelle vieler junger Menschen

Kernerkenntnisse auf den Punkt

- **Stabile private, schwache berufliche Einbindung:** Viele junge Menschen berichten von einem starken Rückhalt im privaten Umfeld, insbesondere durch Partner bzw. Partnerin, Freunde und Familie. Im beruflichen Kontext hingegen, vor allem im Verhältnis zu Vorgesetzten, fehlt vielen eine gute Einbindung. Auffällig sind dabei geschlechtsspezifische Unterschiede: Signifikant mehr junge Frauen als junge Männer berichten von starkem Rückhalt im privaten Umfeld.
- **Soziale Unterstützung als Stütze und Belastung:** Während ein Großteil der jungen Menschen sich gut unterstützt fühlt, gibt ein Viertel an, zu wenig Unterstützung zu haben, wenn sie Hilfe brauchen. Gleichzeitig empfinden deutlich mehr junge Menschen im Vergleich zu älteren Befragten einen starken Erwartungsdruck – vor allem durch eigene Ansprüche, aber auch durch Erwartungen rund um Beruf, Studium und Schule oder aus dem privaten Umfeld.
- **Social Media verstärkt oft Vergleichsdruck:** Junge Menschen nutzen deutlich mehr Social Media, was häufig mit vermehrten sozialen Vergleichen einhergeht. Häufige soziale Vergleiche gehen bei vielen jungen Menschen mit einem geschwächten Selbstwertgefühl einher – besonders junge Frauen bewerten sich oft kritischer.

Implikationen für die Jugend

- **Soziale Netzwerke gezielt nutzen:** Ein verlässliches privates Umfeld trägt wesentlich zur psychischen Stabilität bei. Junge Menschen profitieren davon, wenn sie Beziehungen zu Familie und Freunden pflegen, die in belastenden Situationen Rückhalt und praktische Hilfe bieten.
- **Social Media bewusst nutzen:** Wer merkt, dass Vergleiche belasten oder die Stimmung negativ beeinflussen, sollte bewusst Distanz schaffen – sei es durch digitale Pausen, zeitweisen Verzicht oder durch eine reflektierte Gestaltung des eigenen Social-Media-Feeds. Solche einfachen Schritte können bereits spürbar zur Entlastung beitragen.

Implikationen für Arbeitgeber

- **Soziale Einbettung am Arbeitsplatz gezielt fördern:** Für Unternehmen ist es zentral, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen junge Mitarbeitende Zugehörigkeit, Sicherheit und Orientierung erfahren können. Dies gelingt etwa durch verlässliche Teamstrukturen, eine offene Kommunikationskultur sowie durch ein unterstützendes und wertschätzendes Führungsverhalten.

- **Digitalkompetenzen stärken:** Ein reflektierter und kompetenter Umgang mit digitalen Medien ist ein wichtiger Faktor für die psychische Gesundheit von jungen Menschen. Konkret bedeutet dies, digitale Selbstregulationsfähigkeiten zu fördern, etwa durch klare digitale Grenzen und einen reflektierten Umgang mit medialen Inhalten.

V

Zukunftsperspektiven – Traumjob, Vorbilder und Offenheit für neue Technologien

Wie blicken junge Menschen auf ihre Zukunft – und mit welchen Stärken und Vorstellungen wollen sie diese gestalten? Abschliessend beleuchten wir einige zentrale Aspekte, die junge Menschen für die kommenden Jahre prägen: Ihre Suche nach *beruflicher Erfüllung* und ihre *Motivation zu führen*, ihre *Offenheit gegenüber neuen Technologien* und die *Vorbilder*, an denen sie sich orientieren. Dabei zeigt sich, dass viele junge Menschen sowohl klare *Chancen* sehen als auch mit *Unsicherheiten* ringen. Und dass ihre Vorstellungen in mancher Hinsicht überraschend sind.



V.1 Traumjob

Eine zentrale Frage ist, wie viele Personen bereits einen Beruf gefunden haben, hinter dem sie stehen und der gut zu ihnen passt und sozusagen ihr «Traumjob» ist.

Viele junge Menschen arbeiten in ihrem Traumjob.

Die Ergebnisse zeigen, dass ein grosser Teil der Menschen – unabhängig von ihrem Alter – in dem Job arbeitet, den sie für sich selbst als «Traumjob» bezeichnen. So geben über alle Befragten hinweg 52 % an, dass sie tendenziell oder vollends in ihrer aktuellen Tätigkeit am richtigen Ort sind.

Im Generationenvergleich zeigt sich vermutlich kaum überraschend, dass weniger junge als ältere Befragte bereits in ihrem *Traumjob* arbeiten. So geben immerhin 45 % der jungen Menschen an, schon in ihrem Traumjob zu arbeiten. Die berufliche Orientierung und Suche nach dem passenden Jobumfeld ist ein wesentliches Thema der Lebensphase junger Menschen. Entsprechend berichten 27 % der Jugendlichen, dass sie noch nicht die berufliche Tätigkeit gefunden haben, die ihren Vorstellungen entspricht. Der Unterschied zwischen den Menschen in der Gen Z und den restlichen Befragten ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$).

«Aktuell würde ich nicht sagen, dass ich in meinen Traumberuf arbeite,

aber es geht langsam in diese Richtung und ich arbeite darauf hin»,

meint ein 27-jähriger Arbeitnehmer aus Luzern in Bezug auf seine aktuelle Arbeitssituation.

Im Geschlechtervergleich: Etwa gleich viele junge Männer wie junge Frauen fühlen sich im Traumjob angekommen.

Innerhalb der Gen Z tritt praktisch kein geschlechtsspezifischer Unterschied in Bezug auf die aktuelle Arbeit im *Traumberuf* hervor. Über alle Befragten hinweg geben zwar leicht mehr Männer, nämlich 54 % im Vergleich zu 48 % der Frauen an, bereits in ihrem Traumjob zu arbeiten, aber in der Gen Z sind die Unterschiede geringer: So geben 46 % der jungen Männer im Vergleich zu 43 % der jungen Frauen an, bereits in ihrem *Traumjob* zu arbeiten.

Anteil Personen, die zukünftig Führungsverantwortung haben wollen versus Anteil Führungskräfte, die ihre Führungsverantwortung abgeben wollen

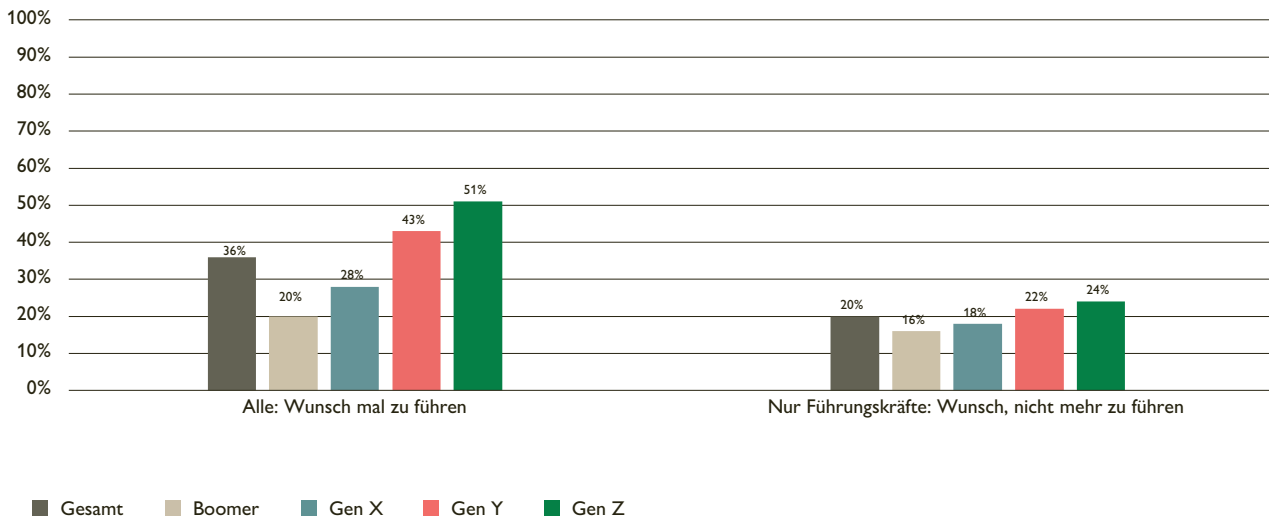


Abb. 5.1: Wunsch nach Führungsverantwortung (im Generationenvergleich)

N=2810
(Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

V.2 Führungswunsch

Eine weitere wichtige Frage ist auch, inwiefern junge Menschen eine *Führungsrolle* anstreben. Gleichzeitig haben wir die Personen, die bereits in einer Führungsrolle tätig sind, gefragt, ob sie gerne führen oder sich manchmal wünschen, ihre Führungsverantwortung wieder abgeben zu können.

Viele junge Menschen wollen führen – vor allem junge Männer.

Im Hinblick auf den Wunsch zu führen, zeigen unsere Ergebnisse deutlich, dass viele junge Menschen gerne Führungsverantwortung übernehmen wollen: 51 % in der Gen Z würden gerne eine Führungsrolle übernehmen, während es über alle Befragten hinweg nur 36 % sind. Der Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$), wenngleich davon auszugehen ist, dass mehr ältere Befragte schon Führungsrollen innehaben.

Gesamthaft zeigt sich, dass gut die Hälfte der jungen Menschen führen und Führungsverantwortung übernehmen wollen. In den Gesprächen haben uns einige junge Menschen beschrieben, dass sie auch bereits spezifische Vorstellungen davon haben, wie sie als Führungskraft sein wollen:

«Ich würde dann gerne ein Vorgesetzter sein, der gewisse Autorität hat, aber natürlich immer möglichst probiert, Mitarbeiter entfalten zu lassen, deren eigene Stärken wahrzunehmen»,

erwähnt ein 27-jähriger Arbeitnehmer aus Luzern.

Innerhalb der Gen Z sind es vor allem die jungen Männer, die motiviert sind, zu führen – nämlich 56 %, während der Anteil bei den jungen Frauen mit 47 % geringer ist (s. Abb. 5.1). Der Unterschied zwischen jungen Frauen und Männern ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$).

Unsere Ergebnisse zeigen, dass viele junge Menschen Interesse an einer Führungsrolle haben: Gut die Hälfte hat Interesse, Führungsverantwortung zu übernehmen.

Ein erheblicher Teil junger Führungskräfte möchte ihre Führungsverantwortung gerne abgeben.

Anders sieht es aus, wenn man die aktuelle Situation derjenigen betrachtet, die bereits *Führungsverantwortung* tragen: Rund ein Viertel der jungen Führungskräfte, nämlich 24 %, gibt an, *nicht länger führen* zu wollen, verglichen mit 20 % aller Befragten. Auch hier gibt es einen gewissen Geschlechterunterschied: 30 % der jungen Frauen in Führungspositionen geben an, dass sie *Führungsverantwortung lieber wieder abgeben würden*, während es bei den jungen Männern mit 22 % etwas weniger sind. Dieser Unterschied zwischen jungen Frauen und Männern ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Diese Ergebnisse verdeutlichen ein interessantes Bild: Auf der einen Seite bringen junge Menschen *Motivation* und *Interesse an Führung* mit. Gleichzeitig ist Führung sehr fordernd und über alle Generationen hinweg. Auch bei jungen Menschen gibt es einen nennenswerten Anteil, die lieber ihre Führungsrolle abgeben würden. Dies weist darauf hin, dass es in der jungen Generation ein grosses Potenzial für Führung gibt, gleichzeitig aber auch vor allem junge Führungskräfte Unterstützung benötigen, um diese Rolle nachhaltig und mit Freude ausfüllen zu können, z. B. in Form von Trainings, Mentoring oder Coaching und Peer-Austausch.

Anteil Personen, die KI zur Unterstützung in folgenden Bereichen nutzen:

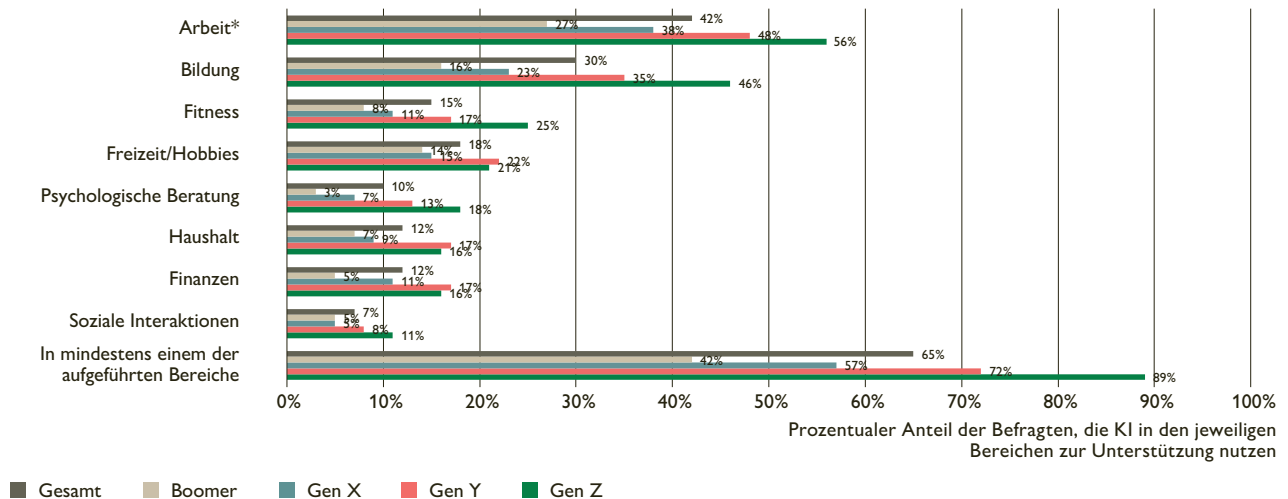


Abb. 5.2: Nutzung von KI (im Generationenvergleich)

*bzw. Studium/Schule
N=2810 (Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

V.3 Einsatz und Beurteilung von Künstlicher Intelligenz

Im Zuge der Digitalisierung gewinnt *Künstliche Intelligenz* enorm an Stellenwert – sowohl im privaten als auch im beruflichen Alltag. KI kann in vieler Hinsicht Unterstützung bieten. Gleichzeitig gibt es Risiken und zum Teil ernste Ängste rund um die Nutzung und Verbreitung von KI. Wir haben daher beleuchtet, welche Einsatzmöglichkeiten die Menschen unterschiedlicher Generationen nutzen und wie sie *Chancen* versus *Risiken* rund um Künstliche Intelligenz beurteilen.

Junge Menschen setzen KI vielfältiger im Alltag ein.

Viele junge Menschen zeichnen sich durch eine hohe technische Versiertheit und Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien aus. Diese sogenannte *Technological Readiness*, also der technologische *Reifegrad* einer Person, ist ein entscheidender Faktor für Veränderungsfähigkeit generell und insbesondere für den Umgang mit technologischen Umbrüchen. Der Umgang mit *Künstlicher Intelligenz* wird die Zukunft prägen und ein kompetenter und gleichsam verantwortungsvoller Umgang ist heute bereits wichtig und künftig voraussichtlich essenziell. Dies zeigt sich insbesondere bei den Personen innerhalb der jungen Generation.

Lediglich 11 % der jungen Menschen berichten, dass sie KI gar nicht einsetzen, verglichen mit 35 % aller Befragten. Dieser Unterschied ist statistisch hoch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

Betrachtet man die Anwendungsfelder für KI, so zeigt sich, dass signifikant mehr junge Menschen KI für *Arbeit*, *Bildung*, *Fitness* und *psychologische Beratung* nutzen als ältere Befragte (Chi²-Test, $p < .001$).

56 % der Gen Z nutzen KI im *Arbeitskontext* im Vergleich zu 42 % aller Befragten. Im *Bildungsbereich* nutzen 46 % der jungen Menschen regelmässig KI, verglichen mit 30 % aller

Befragten.

Auch privat setzen junge Menschen KI vielfältig ein – 25 % bei *Fitness* im Vergleich zu 15 % aller Befragten. Bemerkenswert ist zudem, dass 18 % der jungen Menschen KI für *psychologische Beratung* nutzen, verglichen mit 10 % aller Befragten (vgl. Abb. 5.2).

Ferner nutzen 21 % der Gen Z KI für die *Freizeit*, 16 % im *Haushalt* und ebenfalls 16 % bei *finanziellen Fragen* – ähnlich viele wie in anderen Altersgruppen.

Jüngere Menschen sehen tendenziell mehr Chancen durch KI

In der Gen Z sehen ähnliche viele Menschen Chancen und Gefahren durch KI wie in den anderen Generationen. Innerhalb der Gen Z sehen 38 % mehr *Chancen* im Zusammenhang mit KI, während 26 % mehr *Risiken* sehen. Ähnlich optimistisch ist die Haltung bei Personen innerhalb der Gen Y, wo 40 % die *Chancen* und 25 % die *Risiken* sehen (s. Abb. 5.3).

Besonders stark heben Personen in der Gen Z die *positiven Effekte* auf die *eigene Produktivität* hervor. Knapp die Hälfte der Gen Z, nämlich 46 %, sieht hier *Chancen* durch KI. Vergleichsweise positiv schätzen viele junge Menschen auch die Auswirkungen auf den *Unternehmenserfolg* ein: 45 % innerhalb der Gen Z sehen Potenzial in KI für den *Unternehmenserfolg*.

Rund ein Drittel der Gen Z – nämlich 34 % – sieht Chancen in KI für die *persönliche Entwicklung* und die *beruflichen Chancen*.

Am geringsten ist die Zustimmung in Bezug auf die *Zusammenarbeit im Team*: 29 % der jungen Menschen sehen mehr *Chancen* durch KI für die *Zusammenarbeit im Team*. Die Personen innerhalb der Gen Y beurteilen KI ähnlich – teils sehen sogar noch mehr von ihnen *Chancen*, während ältere Generationen leicht mehr *Risiken* mit KI verbinden.

«Ich würde dann gerne ein Vorgesetzter sein, der gewisse Autorität hat, aber natürlich immer möglichst probiert, Mitarbeiter entfalten zu lassen, deren eigene Stärken wahrzunehmen.»

Anteil Personen, die durch KI mehr Chancen bzw. mehr Risiken sehen

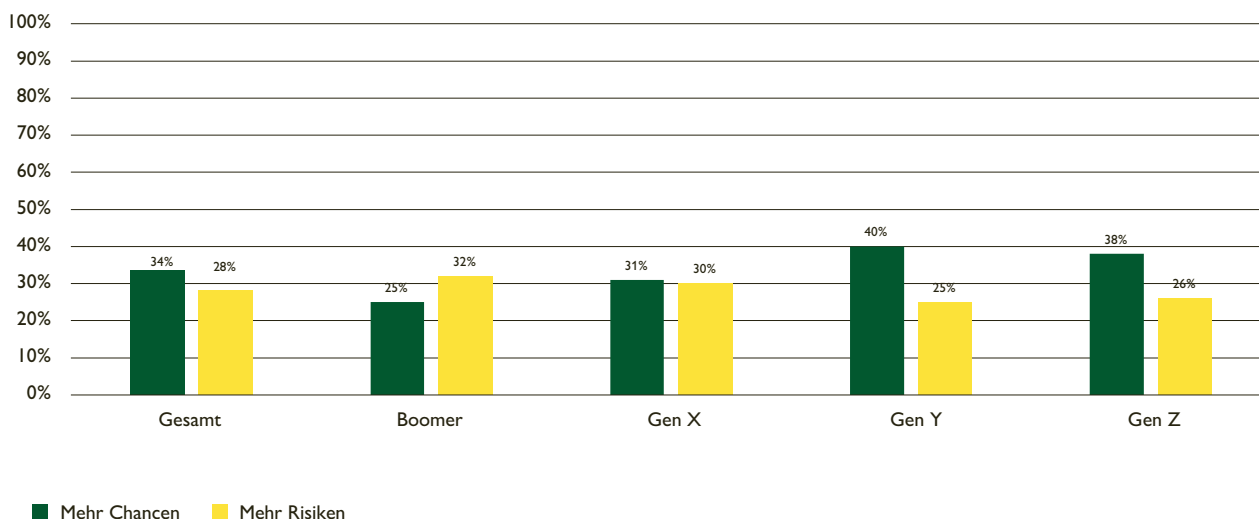


Abb. 5.3:
Chancen und Risiken von KI (im Generationenvergleich)

N=2810
(Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

Im Geschlechtervergleich: In der Gen Z haben Männer und Frauen eine ähnliche Einstellung zu KI. Nur sehen junge Frauen mehr Chancen für die Zusammenarbeit im Team durch KI.

Bei älteren Befragten gibt es geschlechtsspezifische Differenzen in der Wahrnehmung von *Chancen* durch *Künstliche Intelligenz*, bei den jüngeren Befragten jedoch praktisch nicht.

Über alle Befragten hinweg sehen 43 % der Männer im Vergleich zu 37 % der Frauen mehr *Chancen* durch KI für die *eigene Produktivität*. Innerhalb der Gen Z gibt es jedoch praktisch keinen Geschlechterunterschied, während der Geschlechterunterschied bei den älteren Befragten statistisch signifikant ist (Chi²-Test, $p < .001$).

Dasselbe gilt auch in Bezug auf die *beruflichen Chancen*: 35 % der Männer versus 27 % der Frauen sehen durch KI *berufliche Chancen*. In der Gen Z sehen 36 % der Männer und 32 % der Frauen *berufliche Chancen* durch KI. Auch hier zeigt sich bei den älteren Befragten ein statistisch signifikanter Geschlechterunterschied (Chi²-Test, $p < .001$), in der Gen Z jedoch nicht.

Ein umgekehrtes Bild zeigt sich bei der *Zusammenarbeit im Team*: Hier sind es vor allem Frauen, die Potenziale durch KI sehen. Gegenüber 35 % der Männer sehen 48 % aller Frauen *Chancen* in KI für die *Zusammenarbeit im Team*. Bei den jungen Menschen sind es 39 % der Männer im Vergleich zu 47 % der Frauen, die *Chancen* durch KI für die *Zusammenarbeit im Team* sehen. Hier sind die Geschlechterunterschiede auch in der Gen Z (Chi²-Test, $p < .001$) genauso wie bei den älteren Befragten statistisch hoch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

Bei den Themen *Unternehmenserfolg* und *persönliche Entwicklung* sind die Unterschiede über alle Altersgruppen zwischen den Geschlechtern insgesamt gering.

Damit wird deutlich: Junge Menschen nutzen KI deutlich mehr, vielseitiger und selbstverständlicher. Die *Technological Readiness* ist in der Gen Z vergleichsweise höher als bei älteren Generationen. KI ist schon heute ein fester Bestandteil in einer Vielzahl von Lebensbereichen; von *Arbeit* über *Bildung* bis hin zu *Freizeit* und *Alltagsgestaltung*.

Gleichzeitig zeigen viele junge Menschen ein ähnlich *vorsichtiges Mindset* im Umgang mit KI wie ältere Generationen: Viele in der Gen Z sehen *Chancen* und *vielseitige Möglichkeiten* zur *Unterstützung* und *Entlastung*. Dennoch sieht auch ein Viertel der jungen Menschen – und damit ein ähnlicher Anteil wie in anderen Generationen – *grössere Risiken*. Zwischen Frauen und Männern bestehen in älteren Generationen abweichende Haltungen zu KI, während Männer und Frauen in der Gen Z eine ähnliche Einstellung zu KI haben.

Der vielseitige und selbstverständliche Einsatz von KI in verschiedenen Lebensbereichen junger Menschen beinhaltet eine besondere Chance für die jungen Menschen, aber auch für Arbeitgeber. Technologische Kompetenz und die Affinität für neue Technologien können insbesondere von jüngeren Menschen eingebracht und nicht nur im Arbeitskontext gefördert werden. Die gerade erste begonnene KI-Transformation ist zum einen durch eine rasante technologische Entwicklung geprägt und es gibt umfassende Potenziale, die es gemeinsam zu erschliessen gilt. Gleichzeitig gilt es, einen verantwortungsvollen Einsatz und Umgang mit KI erst gemeinsam zu entwickeln und dies nicht nur bei der Arbeit, sondern im Bildungssystem und in allen Bereichen der Gesellschaft.

Anteil Personen, für die folgende Personen das allgemeine Vorbild sind

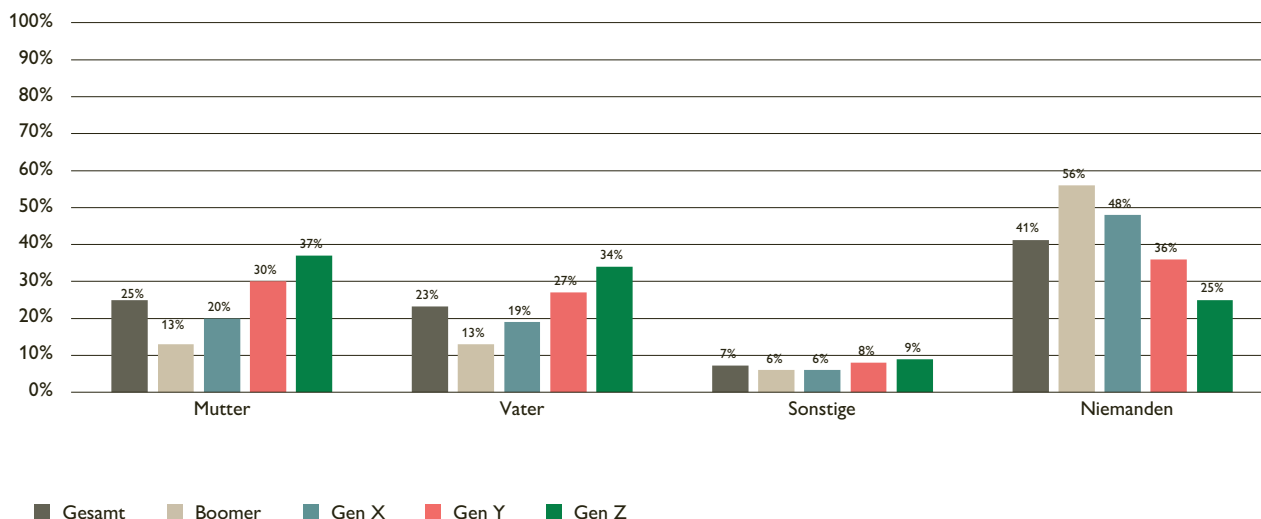


Abb. 5.4:
Allgemeines Vorbild (im Generationenvergleich)

N=2810
(Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

V.4 Vorbild

Viele junge Menschen haben Vorbilder – sei es für das allgemeine Leben oder für die Arbeit. In Zeiten von Social Media erleben sie neben dem nahen, realen Umfeld auch Influencer oder andere Vorbilder. Wir haben gefragt, ob und wen sie als *allgemeines* und *berufliches* Vorbild haben.

Viele junge Menschen haben ihre Eltern als Vorbild – besonders ihre Mutter.

Während bei Social Media teils Influencer oder prominente Sportler präsent sind, zeigt sich bei der Frage nach Vorbildern für ihr Leben ein anderes Bild: Für die meisten jungen Menschen sind die *Eltern* die wichtigsten *Vorbilder* in ihrem Leben.

Als *allgemeines Vorbild* für ihr Leben sehen 37 % der Gen Z vor allem ihre *Mutter* und 34 % ihren *Vater*. Das sind statistisch signifikant mehr als bei älteren Befragten (Chi²-Test, $p < .001$), wo nur rund 13 bis 20 % die Eltern als *Vorbild* nennen.

Dies wurde auch in den Gesprächen mit jungen Menschen mehrfach erwähnt:

«Also meine Mutter ist mein Vorbild, weil sie viel durchmachen musste und immer noch muss. Also sie hat sich nicht runterziehen lassen und sie arbeitet jeden Tag und gleichzeitig macht sie auch den Haushalt, deswegen finde ich, ist sie schon mein Vorbild»,

beschreibt eine 17-jährige Auszubildende aus St.Gallen ihr Vorbild.

Demgegenüber geben in älteren Generationen deutlich mehr Befragte an, *niemanden* als *Vorbild* zu haben – in der Gen Z berichtet nur ein Viertel (25 %), dass sie niemanden als *Vorbild* haben, während es über alle Befragten hinweg 41 % sind (vgl. Abb. 5.4).

Auf den Punkt gebracht: Die meisten jungen Menschen haben *Vorbilder* in ihrem nächsten Umfeld. Am häufigsten sind es die eigenen *Eltern*, an denen sich junge Menschen orientieren.

Im Geschlechtervergleich: Viele junge Frauen haben die Mutter als Vorbild, viele junge Männer eher den Vater.

Innerhalb der Gen Z treten zudem Geschlechterunterschiede zutage. Signifikant mehr junge Frauen – nämlich 42 % – haben vorwiegend ihre *Mutter* als Vorbild, verglichen mit 32 % der jungen Männer (Chi²-Test, $p < .01$). Der *Vater* dient für 40 % der Männer als *Vorbild*, jedoch nur für 27 % der Frauen. Auch dieser Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

Im Gespräch beschrieben uns junge Menschen, was sie besonders an ihrem Vater beeindruckt und zum persönlichen Vorbild macht

«Mein Vorbild ist, würde ich sagen, mein Papa. Weil er meinen Traumberuf ausgeübt hat»,

beschreibt ein 15-jähriger Schüler aus der Westschweiz sein Vorbild.

Anteil Personen, für die folgende Personen das berufliche Vorbild sind

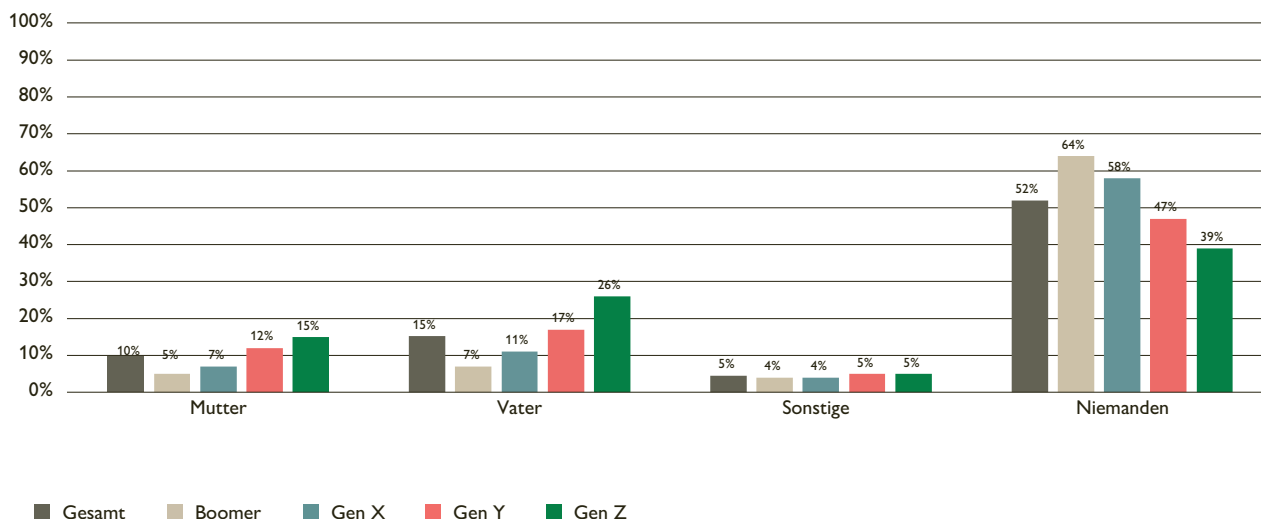


Abb. 5.5:
Berufliches Vorbild (im Generationenvergleich)

N=2810
(Boomer: 261, Gen X: 784, Gen Y: 790, Gen Z: 975)

Viele junge Menschen haben kein berufliches Vorbild

Im Vergleich zu einem *allgemeinen Vorbild* haben deutlich weniger junge Menschen ein *berufliches Vorbild*. Dennoch sind es im Vergleich zu anderen Altersgruppen signifikant weniger – nämlich 39 % in der Gen Z im Vergleich zu 52 % aller Befragten –, die angeben, *niemanden* als berufliches Vorbild zu haben (Chi²-Test, $p < .001$).

Abgesehen davon wird von den jungen Menschen ihr *Vater* am häufigsten als *berufliches Vorbild* genannt: 26 % der Gen Z nennen ihren *Vater* als wichtigstes *berufliches Vorbild* im Vergleich zu 15 % über alle Befragten hinweg (vgl. Abb. 5.5). Dieser Unterschied ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

Ihre *Mutter* nennen die Befragten seltener als *berufliches Vorbild*. Jedoch liegt ihr Wert mit 15 % ebenfalls höher als in älteren Generationen. Auch hier zeigt sich ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen der Gen Z und den älteren Befragten (Chi²-Test, $p < .001$).

Die Mehrheit der jungen Menschen gibt an, *niemanden* als *berufliches Vorbild* zu haben. Von den älteren Befragten haben jedoch noch deutlich mehr Personen kein berufliches Vorbild. Für mehr als ein Viertel der jungen Befragten ist ihr *Vater* ihr *berufliches Vorbild*. Insofern hat auch hier das Elternhaus eine zentrale Bedeutung als Orientierung und Halt für viele junge Menschen.

Im Geschlechtervergleich: Vor allem junge Männer haben den Vater als berufliches Vorbild, viele Frauen haben gar kein berufliches Vorbild

Dabei zeigen sich in der Gen Z statistisch signifikante Geschlechterunterschiede (Chi²-Test, $p < .001$): 45 % der jungen Frauen geben an, *kein berufliches Vorbild* zu haben im

Vergleich zu 34 % der jungen Männer. Zudem zeigt sich, dass sich mehr junge Männer im Vergleich zu jungen Frauen *beruflich* an ihrem *Vater* orientieren: 31 % der jungen Männer und 20 % der jungen Frauen sehen ihren *Vater* als *berufliches Vorbild*.

Insgesamt zeigen unsere Ergebnisse, dass junge Menschen deutlich seltener gänzlich *ohne Vorbilder* leben. So finden Menschen in der Gen Z wesentlich häufiger Orientierung und Identifikationsfiguren in Vorbildern aus ihrem direkten Umfeld. Beruflich trifft dies allerdings nur begrenzt zu. Ein Grossteil der Gen Z hat keine beruflichen Vorbilder.

Take-away #V

Zukunftsperspektiven – Traumjob, Vorbilder und Offenheit für neue Technologien

Kernerkenntnisse auf den Punkt

- **Berufliche Orientierung gelingt der Hälfte bereits gut:** Während rund die Hälfte der jungen Generation bereits Tätigkeiten ausübt, die den eigenen Vorstellungen entsprechen, geben 29 % an, dass sie bisher nicht den Beruf gefunden haben, der sie erfüllt. Berufliche Perspektiven und die Suche nach dem passenden Beruf sind entscheidend, vor allem in der Lebensphase junger Menschen.
- **Führungsmotivation bei gleichzeitiger Unsicherheit:** Mehr als die Hälfte der jungen Menschen ist motiviert, Führungsverantwortung zu übernehmen – so viele wie in keiner anderen Altersgruppe. Besonders junge Männer zeigen sich interessiert an Führungsverantwortung. Demgegenüber gibt ein Viertel der jungen Führungskräfte an, dass sie lieber nicht führen wollen. Ein klarer Hinweis darauf, dass Unterstützung, Coaching oder Förderung von Führungskompetenzen gerade bei jungen Führungskräften verstärkt werden sollten.
- **Technologiekompetenz als Stärke vieler junger Menschen:** Die Nutzung von Künstlicher Intelligenz ist unter jungen Menschen deutlich verbreiteter – sowohl im beruflichen wie auch im privaten Alltag. Die Haltung junger Menschen gegenüber KI ist allerdings ähnlich wie in anderen Generationen:

Viele junge Menschen sehen mehr Chancen in KI, während ein ähnlich hoher Anteil wie in anderen Generationen eher Risiken sieht.

- **Familiäre Vorbilder geben Orientierung:** Die meisten jungen Menschen haben Vorbilder und orientieren sich überwiegend an Mutter und Vater. Berufliche Vorbilder haben jedoch deutlich weniger Menschen in der Gen Z.

Implikationen für die Jugend

- **Berufliche Entwicklung bewusst gestalten:** Junge Menschen, die für sich noch nicht den passenden Beruf gefunden haben, sollten diesem Thema hohes Gewicht einräumen und ggf. Unterstützung nutzen. Gespräche mit vertrauten Personen, Beratung und praktische Erprobung können helfen, den individuellen beruflichen Weg zu finden.
- **Führungsverantwortung bewusst vorbereiten:** Wer Führungsaufgaben übernehmen möchte, sollte sich frühzeitig mit den Anforderungen an Führung auseinandersetzen. Mentoring, Austausch mit Vorbildern und erste Projekte oder Aufgaben mit Führungsverantwortung bieten oft wertvolle Erfahrungen und Lernmöglichkeiten.
- **Technologiekompetenz aktiv einbringen:** Die hohe Kompetenz im Umgang mit digitalen Tools und KI

beinhaltet gerade für junge Menschen vielfältige Möglichkeiten. Mögliche Beiträge zur digitalen oder KI-Transformation können darin liegen, das eigene Wissen aktiv zu teilen, Ideen für Nutzmöglichkeiten einzubringen oder Verantwortung für die Verbreitung neuer Technologien im Unternehmen zu übernehmen.

- **Vorbilder reflektiert wählen:** Vorbilder können motivieren und starke Orientierung geben. Entscheidend ist hierfür, dass sie zur eigenen Situation passen. Der bewusste Austausch über Rollenbilder im eigenen Umfeld kann helfen, individuelle Perspektiven zu entwickeln. Berufliche Vorbilder haben viele junge Menschen bisher nicht, obwohl diese für die berufliche Zukunft ggf. eine wichtige Orientierung geben könnten.

Implikationen für Arbeitgeber

- **Berufliche Passung und Entwicklung gezielt fördern:** Besonders in frühen beruflichen Phasen benötigen junge Menschen Orientierung und Perspektiven. Der frühe Kontakt zur Berufswelt während der Schule oder des Studiums hilft sehr. Unternehmen unterstützen ferner umfassend, indem sie entwicklungsorientierte Gespräche anbieten, Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen oder Möglichkeiten einräumen, zu schnuppern bzw. erste Projektverantwortung zu übernehmen.

- **Führungsmotivation aufgreifen und strukturell unterstützen:** Mehr als die Hälfte der jungen Menschen will gerne Führungsverantwortung übernehmen. Diese Motivation, zu führen, sollte aktiv aufgenommen und gefördert werden. Angesichts der hohen Anforderungen an Führung sind gute Unterstützung, Entwicklung und Begleitung oder auch ein kontinuierliches Mentoring gerade von jungen Führungskräften sinnvoll und wichtig. Auch sollten Unternehmen Möglichkeiten anbieten, sich aktiv auch über den eigenen Aufgabenbereich hinaus einzubringen oder bei Interesse früh Verantwortung in Projekten oder Changeinitiativen zu übernehmen.
- **Technologische Offenheit strategisch einbinden:** Die hohe KI-Affinität vieler junger Menschen bringt ein immenses Innovationspotenzial mit sich. Dieses Potenzial können Arbeitgeber nutzen, indem sie gemeinsam mit jungen Menschen Lernangebote konzipieren, digitale Kompetenzen fördern, Angebote wie Reverse-Mentoring entwickeln oder junge Menschen aktiv in Transformationsprozesse einbinden.
- **Orientierung unterstützen:** Viele junge Menschen haben Vorbilder im privaten Bereich. Berufliche Vorbilder haben deutlich weniger Menschen in der Gen Z, obwohl diese ihnen Orientierung, Identifikationsmöglichkeiten oder auch Inspiration

geben können. Unternehmen können dies fördern, indem sie Einblicke in unterschiedliche Aufgabenfelder ermöglichen, Karrierebiografien sichtbar machen und vielfältige Rollenbilder präsentieren – ohne idealisierte Vorbilder zu reproduzieren.

Was bewegt die Jugend der Schweiz?

Die Ergebnisse unserer Studie zeichnen ein differenziertes Bild der Jugend im Vergleich zu anderen Altersgruppen in der Schweiz.

IV

Eine Bilanz

Zusammenfassung der Kernergebnisse:

- **Geringere Lebenszufriedenheit und mentale Gesundheit.** In der Gen Z berichten im Vergleich zu anderen Generationen mehr Menschen von geringerer Lebenszufriedenheit, stärkeren psychischen Belastungen oder Ängsten. Unsicherheit oder Erschöpfung prägen das Erleben von deutlich mehr jungen Menschen als in anderen Generationen.
- **Stabiles soziales Umfeld im Privatleben:** Gleichzeitig zeigt sich auch eine wichtige Stütze im Leben vieler junger Menschen: Die Mehrheit der Gen Z verfügt über ein stabiles soziales Umfeld. Freunde und Familie geben vielen jungen Menschen Halt und Sicherheit.
- **Wichtige Stressoren und Resilienzfaktoren:** Mit psychischer Belastung hängen diverse Aspekte signifikant zusammen, darunter solche, die mit mehr psychischer Belastung einhergehen (Stressoren) und solche, die mit geringerer psychischer Belastung zusammenhängen (Resilienzfaktoren). Zu den Stressoren gehören z. B. häufige Vergleiche mit anderen, Druck aus dem privaten Umfeld oder die Nutzung von Social Media. Gleichzeitig sind diese Stressoren in der Gen Z besonders verbreitet. Zu den Resilienzfaktoren gehören vordergründig positive emotionale Erlebnisse bei der Arbeit, gute Vorgesetzte und wie sie führen, sprich, Menschen, die inspirierende, zielorientierte oder gesunde Führung erleben, berichten seltener von psychischer Belastung.
- **Emotionaler Engpass in der Arbeitswelt.** Arbeit hat über alle Generationen hinweg einen hohen Stellenwert. In der Gen Z zeigt sich jedoch eine geringere Lust zu arbeiten und eine schwächere emotionale Bindung an Arbeitgeber und teils eine emotionale Distanz zur Arbeit. Evidenzbasiert lassen sich folgende unternehmensseitigen Handlungsfelder zeigen, die eng mit emotionalem Commitment und Bindung zusammenhängen: Positive emotionale Ereignisse wie Erfolgserlebnisse, Spass bei der Arbeit oder interessante Aufgaben sind entscheidend. Auch Leadership bzw. eine unterstützende Führung sind entscheidend, vor allem inspirierende und zielorientierte Führung mit Feedback und Förderung der persönlichen Entwicklung sind wichtig für ein emotionales Engagement und die Bindung. Betrachtet man, wie viele junge Menschen diese Faktoren bei der Arbeit erleben, zeigen sich vor allem im emotionalen Erleben der Arbeitswelt klare Ansatzpunkte für eine Verbesserung. Darüber hinaus gibt es bei vergleichsweise vielen Menschen den Wunsch nach rund ein bis zwei Tage mehr Homeoffice als sie es aktuell haben.
- **Sozial gut eingebunden und sozial immens unter Druck.** Viele junge Menschen sind eng vernetzt – mit Familie und Freunden, persönlich und digital. Eine Vernetzung, die eigentlich Halt geben soll, verwandelt sich für viele Menschen in die zentrale Stressquelle: Viele junge Menschen setzen sich vor allem selbst hohe Ansprüche, spüren zusätzlichen Erwartungsdruck aus dem privaten und beruflichen Umfeld und vergleichen sich ständig mit anderen. Vor allem die intensive Nutzung sozialer Medien verstärkt den permanenten Vergleich mit anderen, schwächt bei vielen das Selbstwertgefühl und fördert psychische Belastungen. Mit intensiver Nutzung von Social Media gehen oft verstärkte soziale Vergleiche einher, so dass für viele in der Gen Z ihre soziale Einbettung von einem Netz, das ihnen Halt geben kann, zu einer Quelle von Verunsicherung und hohem Druck wird.
- **Führungsmotivation und technische Kompetenz.** Viele junge Menschen haben ihren Traumjob bereits gefunden oder fühlen sich auf einem guten Weg dorthin. Auch äussern mehr als die Hälfte der jungen Menschen eine Motivation, Führungsverantwortung zu übernehmen. Ihre Vorbilder finden sie weniger im Netz bei Influencern oder prominenten Persönlichkeiten, sondern vor allem in ihrem engsten persönlichen Umfeld, vor allem im Elternhaus. Ausserdem nutzen junge Menschen Künstliche Intelligenz öfter und vielseitiger im Vergleich zu anderen Generationen. Mehr



«Ich würde mir wünschen, dass es eine sehr offene Kommunikation gibt. Ich bin auch immer sehr offen für Feedback. Ich glaube, das ist auch sehr wichtig. Vor allem in dem Stadium, in dem ich gerade bin»,

wünscht sich eine 21-jährige Studentin aus Zürich für die Arbeitswelt der Zukunft.



junge Menschen bringen entsprechend vielfältige Erfahrungen, Kompetenzen und einen selbstverständlichen Umgang mit KI mit.

Die Studie zeigt klar: Vielen jungen Menschen ist Arbeit wichtig, sie sind bereit, Führungsverantwortung zu übernehmen und sich auch emotional an Arbeitgeber zu binden, wenn Rahmenbedingungen dies fördern und Belastungen abfedern. Gleichzeitig berichten deutlich mehr Menschen in der Gen Z als in anderen Generationen von einer geringeren Lebenszufriedenheit, Erschöpfung oder Selbstzweifeln. Psychische Belastungen sind deutlich verbreiteter bei jungen Menschen. Viele erleben einen hohen Druck und vergleichen sich häufig mit anderen. Vor allem die intensive Nutzung sozialer Medien verstärkt den permanenten Vergleich mit anderen und schwächt bei vielen das Selbstwertgefühl.

Positiv hervorzuheben ist, dass viele junge Menschen sich gut durch Familie und Freunde unterstützt fühlen und sich auch persönlich an Vorbildern aus ihrem persönlichen Umfeld orientieren. Auch zeigen besonders viele junge Menschen einen vielfältigen Einsatz und damit einhergehende Kompetenz im Umgang mit neuen Technologien. Im Vergleich zu anderen Generationen nutzen deutlich mehr Menschen in der Gen Z regelmässig und vielseitig Künstliche Intelligenz bei der Arbeit und privat.

Unsere Studie lässt auch erste konkrete Punkte erkennen, wo Jugendliche, Arbeitgeber und andere Akteure der Gesellschaft ansetzen können.

Implikationen für die Jugend:

- **Mentale Gesundheit durch soziale Beziehungen stärken:** Viele junge Menschen erleben Stress, Erschöpfung und Selbstzweifel. Zugleich zeigt unsere Studie, dass stabile soziale Beziehungen wie die Unterstützung von nahestehenden Bezugspersonen und die Einbettung in Freundeskreis und Familie wichtige Resilienzfaktoren sind. Es ist wichtig, diese aktiv zu pflegen und bei Bedarf auch explizit um Hilfe zu bitten – sei es im familiären Umfeld, im Freundeskreis oder beispielsweise bei professionellen Anlaufstellen.
- **Mit Social Media und Vergleichen mit anderen bewusst umgehen:** Soziale Medien sind für viele junge Menschen ein fester Bestandteil des Alltags – sie bieten Austausch, erzeugen aber bei vielen auch Druck. Wer merkt, dass ständiger Vergleich oder digitale Reizüberflutung das Wohlbefinden beeinträchtigen, sollte bewusst gegensteuern: etwa durch digitale Pausen, die gezielte Auswahl von Inhalten oder die Steuerung der eigenen Online-Präsenz.
- **Berufliche Entwicklung selbst gestalten:** Viele junge Menschen wünschen sich sinnstiftende Arbeit und sind bereit, Verantwortung zu übernehmen – wenn die Bedingungen stimmen. Es lohnt sich, gezielt ein Umfeld zu suchen, in dem Entwicklungsmöglichkeiten bestehen, man die eigenen Fähigkeiten ausprobieren kann und Führungskräfte motivieren oder durch sinnstiftende Aufgaben, Feedback und Vorbildhandeln unterstützen. Gleichzeitig gilt es, sich auch selbst aktiv einzubringen und sich z. B. auf den Wunsch, Führungsaufgaben zu übernehmen,



gezielt vorzubereiten – etwa durch erste praktische Erfahrungen, Vorbilder oder Mentoring. Besondere Fähigkeiten und Interesse oder auch ausgeprägte digitale Kompetenzen bieten dabei wichtige Chancen, um sich fachlich und persönlich einzubringen.

Implikationen für Arbeitgeber

- **Führung wirksam fördern – Inspiration, konstruktives Feedback und Gesundheitsförderung:** Gute Führung ist zentral für die Motivation, Bindung und psychische Stabilität auch von jungen Menschen. Gleichzeitig erlebt ein grosser Teil der jungen Menschen ähnlich wie bei anderen Altersgruppen keine gute Führung. Wesentliche Führungsaufgaben werden offenbar nicht oder nicht ausreichend erfüllt. Ein zentraler Ansatzpunkt zur Stärkung von Identifikation und Commitment liegt insbesondere in sehr fordernden oder disruptiven Zeiten in der Förderung von Führungskräften und Führungskultur. Unsere Studie unterstreicht die Bedeutung von drei zentralen Führungsansätzen: Inspirierende, zielorientierte und gesundheitsorientierte Führung. Diese Führung konzentriert sich im Kern auf Identifikation, Zielklarheit und konstruktives Feedback sowie Caring, das heisst eine Förderung von Wohlbefinden und mentaler Gesundheit. Im Kontext dieser Studie haben wir vor allem auf die Führung junger Menschen fokussiert, wobei sich die Stärkung von Leadership und Kultur selbstverständlich auf alle Mitarbeitenden beziehen sollte.
- **Emotionale Bindung durch positive Erlebnisse (People Experiences) fördern:** Viele junge Menschen geben an, dass sie ein geringes emotionales Commitment zu ihren Aufgaben und eine schwache Bindung zu ihrem Arbeitgeber haben. Evidenzbasiert zeigen sich hier vor allem Ansatzpunkte durch eine Förderung der emotionalen Erlebnisse, sogenannte People Experiences bei der Arbeit. So ist beispielsweise der erste Tag entscheidend und ein emotionales Onboarding. Ferner sind regelmässige Entwicklungsgespräche, Erfolgserlebnisse und Anerkennung wichtig. Auch gemeinsames Feiern von Teamerfolgen, gemeinsame sinnstiftende Projekte und gelegentliche Teamevents mit Kolleginnen und Kollegen können Engagement und Zugehörigkeit stärken.
- **Flexibilität ermöglichen – mit Vertrauen und klaren Spielregeln:** Viele junge Menschen wünschen sich mehr Flexibilität, d. h. etwa ein bis zwei Tage mehr Homeoffice. Auch wenn sich dies nicht durchweg umsetzen lässt, zeigen sich besonders positive Wirkungen auf Leistung und Identifikation der Mitarbeitenden, wenn Flexibilität oder Wahlmöglichkeiten gut zu den Aufgabenanforderungen passen, in der Kultur gut verankert sind und im Team verantwortungsvoll umgesetzt werden. In Aufgabenbereichen, die Präsenz erfordern, werden in Unternehmen mitunter gemeinsam mit Mitarbeitenden kreative Lösungen erarbeitet, die vorhandene Spielräume so nutzen, dass gewisse Wahlmöglichkeiten bestehen. Mehr Freiheiten und Flexibilität haben nur dort einen guten Effekt, wo sie nicht nur technisch möglich, sondern auch kulturell verankert sind. Entscheidend sind beispielsweise Vertrauen in Eigenverantwortung, Identifikation mit den gemeinsamen Zielen sowie klare Spielregeln zum Umgang

mit Flexibilität, so dass Leistung und Wohlbefinden gleichermaßen gefördert werden.

- **Engagement von Verbänden und Arbeitgebern fördern, sichtbar machen und nutzen:** Auch Arbeitgeber und ihre Verbände engagieren sich bereits in verschiedenen Bereichen für den Dialog zwischen Generationen rund um die Zukunft der Arbeit. Die Ergebnisse unserer Studie bestärken dieses Engagement und lenken den Fokus evidenzbasiert auf bestimmte Handlungsfelder, die besonders stark mit emotionalem Commitment zur Arbeit, Bindung an Arbeitgeber sowie die Stärkung der psychischen Gesundheit junger Menschen verbunden sind. Wichtige Organisationen wie Arbeitgeberverbände, die Standortförderung genauso wie Gesundheitsorganisationen sowie Arbeitgeber selbst sollen in ihrer Arbeit bestärkt und evidenzbasiert unterstützt werden. Wichtig ist angesichts der enormen Herausforderungen rund um die Arbeitswelt und der verschiedenen Umbrüche sicher auch der Austausch unter Arbeitgebern und mit jungen Menschen, um erfolgreiche Ansätze auszutauschen, gemeinsam zu entwickeln und sichtbar zu machen.

Implikationen für das soziale Umfeld

- **Engagement und Verantwortungsübernahme ermöglichen und sichtbar machen:** Viele junge Menschen wollen Verantwortung übernehmen und sich einbringen. Hilfreich kann es sein, verschiedene Unterstützung zu bieten, etwa konkrete Beteiligungsmöglichkeiten zu eröffnen und Engagement zu fördern – sei es bei Projekten bei der Arbeit oder im Ehrenamt, im Sport oder Engagement in der Familie. Auch Anerkennung und Sichtbarkeit können helfen, indem etwa Zugehörigkeit oder das Vertrauen in die eigene Wirksamkeit gestärkt werden.
- **Bei Bedarf Hilfe zugänglich machen:** Viele junge Menschen erleben psychische Belastungen, doch der Schritt, Hilfe zu suchen, fällt einigen schwer. Hilfreich kann sein, auch niederschwellige Angebote bekannt zu machen und ggf. aktiv auf einen Erstkontakt mit Stellen hinzuweisen, die bei Bedarf helfen können. Zentrale Anlaufstellen sollten einerseits breit kommuniziert werden, damit junge Menschen im Bedarfsfall rasch und unkompliziert Hilfe finden – etwa Pro Juventute, die Beratung und Notruf für Kinder und Jugendliche anbietet. Weiter gibt es regionale Angebote wie z. B. die Jugendberatung Helpnet in den Kantonen Basel-Stadt, Basel-Stadt, Aargau und Solothurn oder die Caritas Jugendberatung in den Kantonen Jura, Waadt und Aargau.
- **Das Narrativ ändern und positive Beispiele sichtbar machen:** Stereotype gegenüber jungen Menschen, Älteren oder Arbeitgebern sind inzwischen stark verbreitet. Teils toxische Bilder und Narrative verletzen, belasten und verhindern den Austausch und ein gemeinsames Handeln. Die zentralen Herausforderungen können nicht gemeinsam angegangen werden, wenn negative Bilder im Weg stehen. Unsere Studie zeigt umfangreiche Gemeinsamkeiten zwischen Generationen, starke persönliche Bindungen zwischen Generationen sowie Vorbilder aus anderen Generationen und Träume, in denen sehr viel Positives ersichtlich wird.
- Rund um Menschen in verschiedenen Altersgruppen und Lebensphasen sind neue Narrative und positive Beispiele

gebraucht. Diese lassen sich durch einen Austausch, das gegenseitige Interesse und gemeinsame Taten entwickeln. Vor allem rund um die Arbeit ist viel Raum für Verbesserung hin zu einem neuen Narrativ und positiven Erlebnissen, Erfolgen und Innovationen. Eine zukunftsfähige Gesellschaft zeigt sich darin, wie sie die Belastungen ernst nimmt und zugleich die Potenziale junger Menschen fördert.

Mit unserer Studie möchten wir dazu einen kleinen Beitrag leisten.

Wir danken herzlich

Der Universität St.Gallen, den vielen jungen Menschen sowie unseren Wegbegleitenden und Partnern aus der Praxis, die uns wertvolles Feedback gegeben haben.

Autorinnen und Autoren



Prof. Dr. Heike Bruch ist Professorin für Leadership und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St.Gallen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich moderne Führung, Next Gen Leadership, Energie und gesunde Hochleistung sowie Future of Work & Culture. Sie begleitet Unternehmen bei Leadership- und Kulturtransformation und ist Gründerin der energy factory St.Gallen.



Marvin Neu ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St.Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Organisationale Energie, Future of Work, Diversität und neuer Arbeitszeitmodelle.



Manuela Egger ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St.Gallen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Selbstregulation, Copingstrategien und mentale Gesundheit von jungen Menschen in der Arbeitswelt.

Anhang

Die Jugendlandschaft der Schweiz: Junge Menschen im Vergleich der Sprachregionen

Die Ergebnisse unserer Jugendstudie zeichnen ein gesamtschweizerisches Bild. Eine Besonderheit der Studie besteht darin, dass junge Menschen in allen Sprachregionen befragt wurden. Der Anteil der Befragten pro Sprachregion entspricht der prozentualen Verteilung der Wohnbevölkerung in der Schweiz gemäss BFS (2023).

Insgesamt zeigen unsere Ergebnisse, dass es wenig Unterschiede gibt und die jungen Menschen in der Schweiz grösstenteils ähnlich antworten.

Dennoch lassen sich einzelne Themen erkennen, bei denen Unterschiede und Besonderheiten der Regionen vorliegen. Diese stellen wir im Folgenden dar (s. Abb. 6.1) – nicht als Verallgemeinerungen oder Überinterpretationen, sondern als Orientierungsrahmen. Ziel ist es, Einblicke in regionale Unterschiede zu geben, die bei Bedarf als Grundlage dienen können, um die Sichtweisen, Gefühle und Vorstellungen junger Menschen im Dialog mit Arbeitgebern gezielt adressieren zu können.

I Wohlbefinden, mentale Gesundheit und Ängste im Vergleich der Sprachregionen

In Bezug auf die Zufriedenheit gibt es wenig Unterschiede bei der Schweizer Jugend im Vergleich der Sprachregionen, während sich bei Belastungen und Ängsten Unterschiede zeigen.

Zufriedenheit der jungen Menschen

Bei fast allen Zufriedenheitsaspekten gibt es keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den jungen Menschen in den drei Sprachregionen – mit Ausnahme von der *sozialen Anerkennung*.

In der Romandie sind vergleichsweise wenige junge Menschen zufrieden mit ihrer sozialen Anerkennung.

Mit der *sozialen Anerkennung* sind 59 % der jungen Menschen in der Deutschschweiz, 57 % in der italienischen Schweiz und nur 46 % in der Romandie zufrieden. Der Unterschied zwischen den jungen Menschen in der Deutschschweiz und der Romandie ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

Mentale Gesundheit und Ängste in der Gen Z

Psychische Belastungen sind bei gesamthafter Betrachtung bei den jungen Menschen in der italienischen Schweiz weniger ausgeprägt als in den anderen beiden Sprachregionen. Im Index erleben jeweils 46 % der jungen Menschen in der Deutschschweiz und der französischen Schweiz erhöhte psychische Belastungen, während es in der italienischen Schweiz mit 25 % signifikant weniger sind (Chi²-Test, $p < .05$).

Bei Betrachtung der Ängste weisen unsere Ergebnisse darauf hin, dass junge Menschen in den drei Sprachregionen unterschiedliche Ängste haben. Hier zeigen sich statistisch signifikante Unterschiede bei *Verlust-, Versagens- und Zukunftsangst* sowie bei *Angst vor Armut, Infektionen und Krieg*.

Weniger junge Menschen in der italienischen Schweiz erleben Stress und Einsamkeit.

Spezifische Unterschiede zeigen sich besonders in den Bereichen *Stress und Einsamkeit*.

58 % der jungen Menschen in der Romandie und 57 % in der Deutschschweiz erleben *Stress*, während es in der italienischen Schweiz nur 39 % sind. Der Anteil der Gen Z in der italienischen Schweiz ist statistisch signifikant geringer als in den anderen beiden Sprachregionen (Chi²-Test, $p < .05$).

Über *Einsamkeit* berichten 34 % der jungen Menschen in der Romandie, 31 % in der Deutschschweiz und 17 % in der italienischen Schweiz. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der italienischen Schweiz und der französischen Schweiz ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Mehr junge Menschen in der Deutschschweiz fühlen sich unwohl unter Menschen.

Über *Unwohlsein unter Menschen* berichten 34 % der jungen Menschen in der Deutschschweiz, 22 % in der Romandie und 17 % in der italienischen Schweiz. Damit ist es ein statistisch signifikant höherer Anteil der Gen Z in der Deutschschweiz im Vergleich zur französischen Schweiz (Chi²-Test, $p < .001$), und im Vergleich zur italienischen Schweiz (Chi²-Test, $p < .05$).

Weniger junge Menschen in der Deutschschweiz haben Verlust- und Versagensängste.

54 % der jungen Menschen in der Romandie geben an, dass sie *Verlustangst* haben, in der italienischen Schweiz sind es 50 % und in der Deutschschweiz 38 %. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der Romandie und der Deutschschweiz ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

Über *Versagensangst* berichten 46 % der jungen Menschen in der Romandie, 42 % derjenigen in der italienischen Schweiz und 35 % derjenigen in der Deutschschweiz. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der Romandie und der Deutschschweiz ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$).

Mehr junge Menschen in der Romandie haben Angst vor Armut, Infektionen, Krieg sowie Zukunftsangst.

Mit 37 % haben deutlich mehr junge Menschen in der Romandie *Angst vor Armut* im Vergleich zu 21 % in der Deutschschweiz und 17 % in der italienischen Schweiz. Damit ist es ein statistisch signifikant höherer Anteil der Gen Z in der Romandie im Vergleich zur Deutschschweiz (Chi²-Test, $p < .001$) und im Vergleich zur italienischen Schweiz (Chi²-Test, $p < .05$).

Mit 26 % haben deutlich mehr junge Menschen in der Romandie *Angst vor Infektionen* im Vergleich zu 16 % in der Deutschschweiz und 14 % in der italienischen Schweiz. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der Romandie und der Deutschschweiz ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$).

Weiter gibt es statistisch signifikante Unterschiede zwischen der Gen Z in der Romandie und der Deutschschweiz in Bezug auf *Angst vor Krieg* und *Zukunftsangst* (Chi²-Test, $p < .01$):

26 % der jungen Menschen in der Romandie berichten von *Angst vor Krieg* im Vergleich zu 18 % in der Deutschschweiz und 17 % in der italienischen Schweiz.

Über *Zukunftsangst* berichten 36 % der Gen Z in der Romandie im Vergleich zu 31 % in der italienischen Schweiz und 26 % in der Deutschschweiz.

Insgesamt zeigt sich: *Psychische Belastungen* sind im Index bei jungen Menschen in der italienischen Schweiz signifikant weniger verbreitet; besonders erleben weniger junge Menschen im Vergleich zu den anderen Sprachregionen *Stress und Einsamkeit*. *Unwohl unter Menschen* fühlen sich jedoch mehr junge Menschen in der Deutschschweiz im Vergleich zu den anderen beiden Sprachregionen. Zudem erleben junge Menschen unterschiedliche Angstformen in den drei

Sprachregionen: Während deutlich weniger junge Menschen in der Deutschschweiz *Versagens- und Verlustängte* erleben, ist *Angst vor Armut, Infektionen, Krieg* sowie *Zukunftsangst* bei jungen Menschen in der Romandie häufiger verbreitet.

II Junge Menschen in der Arbeitswelt zwischen emotionalem Commitment, Freiheitsdrang und Erschöpfung

In der Arbeitswelt teilen viele junge Menschen in den Sprachregionen die *Bedeutung* und *Lust zu arbeiten*, während statistisch signifikante Unterschiede bezogen auf verschiedenste Facetten der Arbeitswelt erkennbar sind: *Arbeitsmotivationsfaktoren* und deren *Erfüllung*, *Commitment* und *Erschöpfung*, sowie *negative emotionale Erlebnisse bei der Arbeit*, *Homeoffice* und *inspirierende Führung*.

Bedeutung von Arbeit und Lust zu arbeiten

Die *Bedeutung von Arbeit* weist auf keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Sprachregionen hin - anders ist es bei der *Lust zu arbeiten*.

Ähnlich sind die Angaben der jungen Menschen in den drei Sprachregionen zur Bedeutung von Arbeit und Lust zu arbeiten.

67 % der jungen Menschen in der Deutschschweiz finden *Arbeit wichtig*, während es in der Romandie 66 % und in der italienischen Schweiz 57 % sind. *Lust zu arbeiten* haben 62 % der jungen Menschen in der italienischen Schweiz und 60 % in der Romandie, während es in der Deutschschweiz mit 48 % signifikant weniger sind (Chi²-Test, $p < .05$).

Sinn und Motivation bei der Arbeit

Bei der Bewertung der *Wichtigkeit von Arbeitsmotivationsfaktoren* lassen sich bei den meisten Motivatoren keine signifikanten Unterschiede zwischen den drei Sprachregionen erkennen. Ausnahmen bilden die Motivatoren *interessante Arbeit*, *Sinnhaftigkeit* und *Image des Unternehmens*.

Bei Betrachtung davon, inwiefern die Arbeitsmotivationsfaktoren erfüllt sind, zeigen sich mehrere statistisch signifikante Unterschiede zwischen den jungen Menschen in den drei Sprachregionen – konkret bei den Aspekten *Kurzer Arbeitsweg*, *Aufstiegschancen*, *hohes Gehalt*, *Förderung von Talenten*, *Image des Unternehmens* sowie *Homeoffice*.

Mehr jungen Menschen in der italienischen Schweiz sind eine interessante und sinnhafte Arbeit als Motivatoren wichtig.

Eine *interessante Arbeit* ist für 94 % der jungen Menschen in der italienischen Schweiz *wichtig*, während dies in der Deutschschweiz 82 % und in der Romandie 77 % der jungen Menschen angeben. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der italienischen Schweiz und der Romandie ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

92 % der jungen Menschen in der italienischen Schweiz stufen *Sinnhaftigkeit* als *wichtig* für ihre Motivation ein, verglichen mit je 76 % Deutschschweiz und der Romandie.

Der Unterschied zwischen der Gen Z in der italienischen Schweiz und der Deutschschweiz ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Weniger jungen Menschen in der italienischen Schweiz ist das Image des Unternehmens als Motivator wichtig.

Das *Image des Unternehmens* ist für 57 % der jungen Menschen in der Romandie und für 48 % in der Deutschschweiz *wichtig*, während dies in der italienischen Schweiz nur 36 % angeben. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der Romandie und den anderen beiden Sprachregionen ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Mehr junge Menschen in der Romandie sehen einen kurzen Arbeitsweg und hohes Gehalt als erfüllt

69 % der jungen Menschen in der Romandie geben an, dass sie einen *kurzen Arbeitsweg* haben, im Vergleich zu 57 % in der Deutschschweiz und 55 % in der italienischen Schweiz.

41 % der jungen Menschen in der Romandie geben an, ein *hohes Gehalt* zu haben, im Vergleich zu 31 % in der Deutschschweiz und 30 % in der italienischen Schweiz.

Die Unterschiede sind zwischen der Gen Z in der Romandie und der Deutschschweiz statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Weniger junge Menschen in der Deutschschweiz sehen Homeoffice, Aufstiegschancen und die Förderung ihrer Talente als erfüllt

48 % der jungen Menschen in der Romandie und 40 % in der italienischen Schweiz sehen den Motivator «*Homeoffice*» als erfüllt, während es in der Deutschschweiz nur 30 % sind. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der Romandie und der Deutschschweiz ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

Im Vergleich zu 60 % in der italienischen Schweiz und 51 % in der Romandie, geben nur 40 % der jungen Menschen in der Deutschschweiz an, dass sie *Aufstiegschancen* haben.

Auch geben – verglichen mit 65 % in der italienischen Schweiz und 62 % in der Romandie – mit 52 % weniger junge Menschen in der Deutschschweiz an, dass ihre *Talente und Fähigkeiten gefördert* werden.

Die Unterschiede in Bezug auf *Aufstiegschancen* und *Förderung der Talente* sind ebenfalls zwischen der Gen Z in der Romandie und der Deutschschweiz statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Mehr junge Menschen in der italienischen Schweiz sehen das Image des Unternehmens als erfüllt

85 % der jungen Menschen in der italienischen Schweiz sehen den Motivator «*Image des Unternehmens*» erfüllt, während es in der Romandie 60 % und in der Deutschschweiz 57 % sind. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der italienischen Schweiz und der Deutschschweiz ist statistisch signifikant

(Chi²-Test, $p < .05$).

Verbundenheit, Energie und Erschöpfung bezogen auf die Arbeit

Hinsichtlich der Verbundenheit zeigen sich statistisch signifikante Unterschiede in Bezug auf die *emotionale Bindung* zum Unternehmen und die *Erschöpfung durch die Arbeit*.

Mehr junge Menschen in der Romandie fühlen sich emotional mit dem Unternehmen verbunden.

Mit ihrer *Arbeitsaufgabe* fühlen sich ähnlich viele junge Menschen in den drei Sprachregionen *verbunden*. Mit dem *Unternehmen* fühlen sich hingegen 54 % der jungen Menschen in der Romandie verbunden, während es in der italienischen Schweiz 45 % und in der Deutschschweiz 40 % sind. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der Romandie und der Deutschschweiz ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$).

Weniger junge Menschen in der Deutschschweiz fühlen durch die Arbeit ausgebrannt.

In der italienischen Schweiz und in der Romandie fühlen sich je 45 % in der Gen Z durch die Arbeit *ausgebrannt*, während es in der Deutschschweiz mit 32 % deutlich weniger sind. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der Romandie und der Deutschschweiz ist ebenfalls statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$).

Emotionale Erlebnisse bei der Arbeit (People Experience)

In den drei Sprachregionen erleben ähnlich viele junge Menschen *positive emotionale Erlebnisse* bei der Arbeit. Bezogen auf *negative emotionale Erlebnisse* zeigt sich ein statistisch signifikanter Unterschied in Bezug auf *arbeitsbezogene Konflikte* und *respektlose Behandlung*.

Mehr junge Menschen in der Romandie berichten über arbeitsbezogene Konflikte und respektlose Behandlung.

Über *arbeitsbezogene Konflikte* berichten 27 % der jungen Menschen in der Romandie im Vergleich zu 18 % in der Deutschschweiz und 15 % in der italienischen Schweiz.

29 % der jungen Menschen in der Romandie berichten darüber, *respektlos* behandelt zu werden bei der Arbeit, während dies in der italienischen Schweiz 19 % und in der Deutschschweiz 10 % angeben. Die Unterschiede zwischen der Gen Z in der Romandie und der Deutschschweiz sind statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Homeoffice und Arbeitszeit

Die Diskrepanz zwischen *Homeoffice-Präferenz* und *-Realität* unterscheidet sich leicht zwischen den drei Sprachregionen, die *gewünschte Arbeitszeit* jedoch nicht.

Mehr junge Menschen in der Deutschschweiz und der italienischen Schweiz würden gerne mehr im Homeoffice arbeiten, als sie es aktuell können.

58 % der Gen Z in der Deutschschweiz und 55 % in der italienischen Schweiz würden gerne mehr im *Homeoffice*

arbeiten als sie es aktuell können, während es in der Romandie nur 47 % der jungen Menschen sind. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der Romandie und der Deutschschweiz ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Die gewünschte Arbeitszeit der jungen Menschen ist ähnlich zwischen den Sprachregionen.

Die gewünschte *Arbeitszeit* bei jungen Menschen in den drei Sprachregionen ist ähnlich – in der italienischen Schweiz liegt sie im Schnitt bei rund 32.9 Stunden, in der Deutschschweiz bei rund 31.95 Stunden und in der Romandie bei rund 30.89 Stunden.

Erlebter Führungsstil

Zielorientierte und *gesunde Führung* wird von ähnlich vielen in den drei Sprachregionen erlebt, während ein statistisch signifikanter Unterschied in Bezug auf *inspirierende Führung* besteht.

Mehr junge Menschen in der italienischen Schweiz erleben inspirierende Führung.

In der italienischen Schweiz geben 95 % der Gen Z an, *inspirierende Führung* zu erleben, während es in der Deutschschweiz und der Romandie je 72 % sind. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der italienischen Schweiz und der Deutschschweiz ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Ähnlich wenig junge Menschen erleben gesunde Führung in den drei Sprachregionen.

50 % der jungen Menschen in der italienischen Schweiz und jeweils 47 % der jungen Menschen in der Deutschschweiz und der Romandie geben an, dass ihre Führungskraft sich gut um sie kümmert und auf ihre *Gesundheit* achtet.

Zusammenfassend zeigt sich bezogen auf das Erleben der Arbeitswelt in den drei Sprachregionen: Ähnlich viele junge Menschen in den drei Sprachregionen haben Lust zu arbeiten und finden die Arbeit wichtig. Jungen Menschen in der italienischen Schweiz sind eine *interessante und sinnhafte Arbeit* vergleichsweise wichtiger, das *Image des Unternehmens* vergleichsweise weniger wichtig. Vergleichsweise gut erfüllt sind in der Romandie vor allem ein *kurzer Arbeitsweg* und *hohes Gehalt* und in der italienischen Schweiz das *Image des Unternehmens*, während den jungen Deutschschweizerinnen und Deutschschweizern vor allem *Homeoffice*, *Aufstiegchancen* und die *Förderung ihrer Talente* fehlen. Mehr junge Menschen in der Romandie im Vergleich zu den anderen Sprachregionen fühlen sich emotional mit dem Unternehmen verbunden, vergleichsweise weniger junge Menschen in der Deutschschweiz berichten von Erschöpfung durch die Arbeit. Während es keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den jungen Menschen in den drei Sprachregionen hinsichtlich positiver emotionaler Erlebnisse gibt, berichtet ein signifikant höherer Anteil in der Romandie über *arbeitsbezogene Konflikte* und *respektlose Behandlung*. Auch wenn insgesamt viele junge Menschen mehr im Homeoffice arbeiten möchten als sie es aktuell können, besteht bei weniger jungen Menschen in der Romandie eine Lücke zwischen

Realität und Präferenz als in den anderen beiden Sprachregionen. In Bezug auf die gewünschte Arbeitszeit gibt es jedoch keine Unterschiede zwischen den Sprachregionen. *Inspirierende Führung* wird folglich von mehr jungen Menschen in der italienischen Schweiz im Vergleich zu den anderen Sprachregionen erlebt, während ähnlich viele junge Menschen in den drei Sprachregionen von *zielorientierter* und *gesunder Führung* berichten.

III Soziale und digitale Vernetzung – die Stärke und Stressquelle vieler junger Menschen

Ein Bezug auf die Unterstützung und die soziale und digitale Einbettung zeigen sich wenige Unterschiede zwischen den Sprachregionen. Vereinzelt Unterschiede zeigen sich bei der *Einbettung bei Eltern* und *Vorgesetzten*, dem *erlebten Druck durch Freunde*, die Nutzung *digitaler Endgeräte* und in der *Vergleichshäufigkeit*.

Soziale Einbettung

Die jungen Menschen fühlen sich bei den meisten Personen in ihrem Umfeld ähnlich gut unterstützt und eingebettet. Lediglich in Bezug auf die *Eltern* und die *Vorgesetzten* gibt es statistisch signifikante Unterschiede.

Weniger junge Menschen in der Romandie fühlen sich gut bei ihren Eltern eingebettet.

69 % der jungen Menschen in der italienischen Schweiz und 63 % in der Deutschschweiz fühlen sich gut bei ihren *Eltern* eingebettet, während es in der Romandie 54 % sind. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der Deutschschweiz und der Romandie ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Mehr junge Menschen in der Deutschschweiz fühlen sich gut bei ihren Vorgesetzten, Lehrpersonen oder Dozierenden eingebettet.

In der Deutschschweiz fühlen sich 41 % der jungen Menschen gut bei ihren *Vorgesetzten bzw. Lehrpersonen oder Dozierenden aufgehoben*, im Vergleich zu 33 % in der und 22 % in der italienischen Schweiz. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der Deutschschweiz und den anderen beiden Sprachregionen ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Junge Menschen erleben ähnlich viel soziale Unterstützung in den drei Sprachregionen.

Jeweils 74 % der jungen Menschen in der Deutschschweiz und der Romandie sowie 67 % in der italienischen Schweiz geben an, dass sie genug Menschen haben, die sie *emotional unterstützen*. Jeweils 72 % der jungen Menschen in der Deutschschweiz und der italienischen Schweiz sowie 71 % in der Romandie geben an, dass sie Menschen haben, die ihnen helfen, wenn sie *konkrete Unterstützung* brauchen.

Zusammengefasst zeigt sich: Die jungen Menschen fühlen sich in den drei Sprachregionen ähnlich gut *unterstützt* und im privaten Umfeld aufgehoben – lediglich bei den *Eltern* fühlen sich weniger junge Menschen in der Romandie aufgehoben. Bei den *Vorgesetzten* fühlen sich mehr junge Menschen in der Deutschschweiz im Vergleich zu den anderen beiden Sprachregionen eingebettet.

Erlebter Druck

In Bezug auf den erlebten *Druck* zeigen sich praktisch keine signifikanten Unterschiede zwischen den drei Sprachregionen – mit Ausnahme vom erlebten *Druck durch Freunde*.

Weniger junge Menschen in der italienischen Schweiz fühlen sich durch Freunde unter Druck.

21 % der jungen Menschen in der Deutschschweiz und 20 % in der Romandie verspüren *Druck von ihrem Freundeskreis* während dies in der italienischen Schweiz lediglich 5 % angeben. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der italienischen Schweiz und der Deutschschweiz ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Insofern zeigen unsere Daten: Während in vielen Aspekten ähnlich viele junge Menschen in den drei Sprachregionen Druck erleben, verspürt fast niemand der Befragten in der italienischen Schweiz *Druck durch den Freundeskreis*.

Social Media und Vergleiche mit anderen

In Bezug auf die *Nutzung von Social Media* und den *Selbstwert* zeigen sich keine statistisch signifikanten Unterschiede, bei der *Nutzung digitaler Endgeräte* und der *Vergleichshäufigkeit* jedoch schon.

Junge Menschen in der Deutschschweiz verbringen im Schnitt täglich weniger Zeit mit digitalen Endgeräten.

Junge Menschen in der italienischen Schweiz verbringen durchschnittlich 5,86 Stunden pro Tag Zeit mit *digitalen Endgeräten*, Gleichaltrige in der Romandie rund 5,72 Stunden. Junge Menschen in der Deutschschweiz nutzen digitale Endgeräte mit rund 5,28 Stunden täglich etwas weniger. Der Mittelwertsunterschied zwischen der Gen Z in der Deutschschweiz und der Romandie ist statistisch signifikant (t-Test, $p < .05$).

Junge Menschen sind ähnlich lange auf Social Media aktiv.

Junge Menschen verbringen in allen drei Sprachregionen rund 3 Stunden täglich auf Social Media.

Deutlich mehr junge Menschen in der italienischen Schweiz vergleichen sich häufig.

Von den jungen Menschen in der italienischen Schweiz geben 61 % an, sich häufig oder sehr häufig mit anderen zu *vergleichen*. In der Deutschschweiz sind es 44 %, in der Romandie 41 %. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der italienischen Schweiz und der Romandie ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Junge Menschen, die sich häufig vergleichen, stufen sich ähnlich ein in den drei Sprachregionen.

Ob *inkompetent, unattraktiv* oder *selbstunsicher* – die jungen Menschen, die sich häufig vergleichen, stufen sich in allen drei Sprachregionen ähnlich tief ein.

Damit wird deutlich: Junge Menschen fühlen sich ähnlich gut *unterstützt* und *eingebettet* – bis auf wenige Ausnahmen: Bei *Eltern* fühlen sich weniger junge Menschen in der Romandie, bei *Vorgesetzten* mehr junge Menschen in der Deutschschweiz eingebettet. Sie erleben ähnlich *Druck* von verschiedenen Seiten, ausser, dass in der italienischen Schweiz *Druck durch Freunde* kaum ausgeprägt ist. Junge Menschen in der Deutschschweiz nutzen im Durchschnitt etwas weniger lang täglich *digitale Endgeräte* im Vergleich zu den anderen Sprachregionen, während alle ähnlich lange auf *Social Media* aktiv sind. In der italienischen Schweiz *vergleichen* sich mehr junge Menschen im Vergleich zur Romandie und der Deutschschweiz, während es keinen statistisch signifikanten Unterschied bei ihrer *Einordnung* im Vergleich zu anderen Menschen gibt.

IV Zukunftsperspektiven – Traumjob, Vorbilder und Offenheit für neue Technologien

Hinsichtlich *Traumjob*, *Führung*, *Beurteilung von KI* und *Vorbilder* sind die Anteile der Gen Z in den drei Sprachregionen ähnlich. Statistisch signifikante Unterschiede zeigen sich beim *Wunsch von Abgabe der Führungsverantwortung* junger Führungskräfte, beim *Einsatz von KI*, sowie beim *allgemeinen Vorbild*.

Traumjob

Hinsichtlich der aktuellen Tätigkeit im *Traumberuf* zeigen sich keine statistisch signifikanten Unterschiede.

Ähnlich viele junge Menschen in den drei Sprachregionen arbeiten in ihrem Traumberuf.

Von den jungen Menschen geben 55 % der Befragten in der italienischen Schweiz, 45 % in der Deutschschweiz und 42 % in der Romandie an, in ihrem *Traumjob* zu arbeiten. Hier gibt es keinen statistisch signifikanten Unterschied.

Führungswunsch

Der Wunsch später zu führen, ist ähnlich vertreten in den drei Sprachregionen, bei dem Wunsch nach Abgabe von *Führungsverantwortung* seitens junger Führungskräfte sind jedoch statistisch signifikante Unterschiede ersichtlich.

Ähnlich viele junge Menschen in den drei Sprachregionen wollen führen.

In der italienischsprachigen Schweiz wünschen sich 58 % der Gen Z Führungsverantwortung, in der Deutschschweiz 52 % und in der Romandie 48 %. Hier zeigen sich keine signifikanten Unterschiede.

Weniger junge Führungskräfte in der Deutschschweiz wollen Führungsverantwortung abgeben.

Beim Wunsch von jungen Führungskräften, ihre *Führungsverantwortung abzugeben*, sind im Vergleich zu 45 % in der Romandie und 33 % in der italienischen Schweiz mit 19 % deutlich weniger in der Deutschschweiz. Der Unterschied zwischen den jungen Führungskräften in der Romandie und der Deutschschweiz ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Einsatz und Beurteilung von Künstlicher Intelligenz

Der Einsatz *Künstliche Intelligenz* fällt unterschiedlich aus, beurteilt wird sie in Bezug auf *Chancen und Risiken* aber ähnlich.

Mehr junge Menschen in der italienischen Schweiz nutzen KI für die Arbeit, Freizeit und Haushalt.

72 % der jungen Menschen in der italienischen Schweiz nutzen KI für die *Arbeit*, während es in der Romandie 60 % und in der Deutschschweiz 54 % sind. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der italienischen Schweiz und der Deutschschweiz ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Auch für die *Freizeit* nutzen mit 39 % mehr junge Menschen in der italienischen Schweiz KI im Vergleich zu 23 % in der Romandie und 19 % in der Deutschschweiz. Der Unterschied zwischen der Gen Z in der italienischen Schweiz und der Deutschschweiz ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$).

Für den *Haushalt* nutzen ebenfalls mehr junge Menschen in der italienischen Schweiz KI – 33 % im Vergleich zu 18 % in der Romandie und 15 % in der Deutschschweiz. Auch diese beiden Unterschiede sind zwischen der Gen Z in der italienischen Schweiz und der Deutschschweiz statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .01$).

Weniger junge Menschen in der Romandie nutzen KI für Bildung

Für *Bildung* nutzen jeweils 50 % der jungen Menschen in der Deutschschweiz und der italienischen Schweiz KI im Vergleich zu 37 % in der Romandie. Der Unterschied zwischen der Deutschschweiz und der Romandie ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .001$).

Junge Menschen in den drei Sprachregionen beurteilen KI ähnlich.

Junge Menschen in den drei Sprachregionen beurteilen KI in Bezug auf *mehr Chancen* oder *mehr Risiken* ähnlich: Ob für *berufliche Chancen, die persönliche Entwicklung, die eigene Produktivität, den Unternehmenserfolg oder die Zusammenarbeit* – hier gibt es keine statistisch signifikanten Unterschiede.

Vorbild

Berufliche Vorbilder sind ähnlich in den drei Sprachregionen, beim *allgemeinen Vorbild* zeigt sich ein statistisch signifikanter Unterschied in Bezug auf *Freunde*.

Mehr junge Menschen in der italienischen Schweiz haben ihre Freunde als allgemeines Vorbild für ihr Leben.

Junge Menschen in den drei Sprachregionen haben ähnliche berufliche und allgemeine Vorbilder. Was sich jedoch zeigt: Als *allgemeines Vorbild* für ihr Leben sehen 33 % der jungen Menschen in der italienischen Schweiz jemanden aus ihrem Freundeskreis, während es in der Romandie 18 % und in der Deutschschweiz 16 % sind. Dieser Unterschied zwischen der Gen Z in der italienischen Schweiz und den anderen beiden Sprachregionen ist statistisch signifikant (Chi²-Test, $p < .05$).

Insgesamt zeigt sich: Ähnlich viele junge Menschen in den drei Sprachregionen arbeiten in ihrem Traumjob. Auch ist die Motivation *Führungsverantwortung zu übernehmen* in den drei Sprachregionen ähnlich ausgeprägt, während *Führungsmüdigkeit* bei jungen Führungskräften in der Deutschschweiz weniger ausgeprägt ist als in den anderen Sprachregionen. In Bezug auf *Chancen und Risiken* wird KI in den drei Sprachregionen ähnlich beurteilt, während es beim *Einsatz von KI* Unterschiede gibt: Mehr junge Menschen in der italienischen Schweiz nutzen KI für die *Arbeit, Freizeit* und *Haushalt*, weniger junge Menschen in der Romandie setzen KI für *Bildung* ein als in den anderen Sprachregionen. Die jungen Menschen orientieren sich zudem beruflich und allgemein an ähnlichen

Personen – in der italienischen Schweiz haben allerdings mehr junge Menschen jemanden aus dem *Freundeskreis* als *allgemeines Vorbild* für ihr Leben im Vergleich zu den anderen Sprachregionen.

Insgesamt zeigen unsere Ergebnisse nur geringe Unterschiede – die Antworten junger Menschen in der Schweiz ähneln sich weitgehend. Dennoch treten einzelne Themen hervor, bei denen regionale Besonderheiten sichtbar werden (s. Abb. 6.1).

Überblick

Die grössten sprach-regionalen Auffälligkeiten

Romandie

Erfüllte Motivationsfaktoren

Vergleichsweise viele sehen einen kurzen Arbeitsweg (69 %) und hohes Gehalt (41 %) als erfüllt

Affective Commitment

Vergleichsweise viele fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden (54 %)

Homeoffice

Vergleichsweise wenige erleben eine Lücke zwischen Präferenz und Realität in Bezug auf Homeoffice (47 %)

Zufriedenheit

Vergleichsweise wenige sind zufrieden mit ihrer sozialen Anerkennung (46 %)

Ängste

Vergleichsweise viele haben Angst vor Armut (37 %), Infektionen (26 %), Krieg (26 %) und der Zukunft (36 %)

Emotionale Erlebnisse

Vergleichsweise viele erleben bei der Arbeit arbeitsbezogene Konflikte (27 %) und respektlose Behandlung (29 %)

Künstliche Intelligenz

Vergleichsweise wenige nutzen KI für Bildung (37 %)

Italienische Schweiz

Mentale Gesundheit

Vergleichsweise wenige erleben Stress (39 %) und Einsamkeit (17 %)

Erfüllte Motivationsfaktoren

Vergleichsweise viele sehen das Image des Unternehmens erfüllt (85 %)

Erlebte Führung

Vergleichsweise viele erleben inspirierende Führung (95 %)

Künstliche Intelligenz

Vergleichsweise viele nutzen KI für Arbeit (72 %), Freizeit (39 %) und Haushalt (33 %)

Bedeutung Motivationsfaktoren

Vergleichsweise viele finden eine interessante Arbeit (94 %) und Sinnhaftigkeit (92 %) wichtig für die Arbeitsmotivation

Vorbild

Vergleichsweise viele haben jemanden aus dem Freundeskreis als allgemeines Vorbild (33 %)

Bedeutung Motivationsfaktoren

Vergleichsweise wenige finden das Image des Unternehmens wichtig für die Arbeitsmotivation (36 %)

Deutschschweiz

Ängste

Vergleichsweise wenige haben Verlust-ängste (38 %) und Versagensängste (35 %)

Erschöpfung durch die Arbeit

Vergleichsweise wenige fühlen sich durch die Arbeit ausgebrannt (32 %)

Führungsverantwortung

Vergleichsweise wenige junge Führungskräfte wollen Führungsverantwortung abgeben (19 %)

Mentale Gesundheit

Vergleichsweise viele fühlen sich unwohl unter Menschen (34 %)

Bedeutung Motivationsfaktoren

Vergleichsweise wenige sehen Home-office (30 %), Aufstiegschancen (40 %) und Förderung der Talente (52 %) erfüllt





Die Ergebnisse sollen eine Orientierung geben

Für Unterstützung und Förderung der jungen Menschen allgemein und regional spezifisch in ausgewählten Aspekten.

Quellen

Aggarwal, T., Gupta, S., & Singh, A. (2022). Understanding the Effect of Compensation Satisfaction and Employee Recognition on Retention. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4318519>

Neu, M., Barton, L., & Bruch, H. (2025, Juli). Moderne Arbeit ohne Zwei-Klassen-Kultur. *Personalmagazin*, 07, S. 40–46.

O'Neill, B., Sorhaindo, B., Xiao, J. J., & Garman, E. T. (2011). Financial Behaviors Before and After the Financial Crisis. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 22(1), 46–59. Online verfügbar unter: https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=hdf_facpubs

Schnetzer, S., Hampel, S., & Hurrelmann, K. (2024). *Jugend in Deutschland – Trendstudie Frühjahr 2024*. Allensbach: Jugend in Deutschland. Online verfügbar unter: <https://jugend-in-deutschland.de/>



Institut für Führung
und Personalmanagement (IFPM)
Dufourstrasse 40A
9000 St.Gallen
unisg.ch

Prof. Dr. Heike Bruch
heike.bruch@unisg.ch

From insight to impact.