

# tribune

Das Magazin mit unternehmerischen Visionen

Ausgabe 1  
März 2024

## Generation Z - Gift für die Wirtschaft?



Alexander Schwab  
Rechtsanwalt  
Gysin Rechtsanwälte  
alexander.schwab@gysinrecht.ch

«Arbeit ist das halbe Leben» lautet ein altes Sprichwort. Heutzutage hat diese Lebensweisheit allerdings ausgedient, zumindest wenn es nach Vertreterinnen und Vertretern der Generation Z geht. «Work-Life-Balance», «Homeoffice», «Flexible Arbeitszeiten» und «Mehr Lohn für weniger Arbeit» sind die neuen Schlachtrufe. Arbeiten war gestern, Freizeit und persönliche Entfaltung ist heute.

Doch ist die Generation Z tatsächlich so faul, verwöhnt und fordernd, wie das Viele meinen? Zeichnet sie sich wirklich durch eine geringe

Loyalität gegenüber ihren Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern aus? Ist es berechtigt, die «Gen Z» als verlorene Generation zu bezeichnen oder wird sie von den Älteren einfach nur missverstanden und unterschätzt?

Die erste Ausgabe des Magazins «tribune» im Jahr 2024 befasst sich mit ebendiesen Fragen. Lesen Sie in der aktuellen Ausgabe, wie die Generation Z tickt, welche Ansprüche sie an ihr Arbeitsumfeld stellt und welche Chancen sie für Unternehmen bieten kann. Erhalten Sie einen Einblick in den Umgang von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern aus den Branchen Gesundheitswesen, Gastronomie, Banken und Handwerk mit Arbeitnehmenden der Generation Z und erfahren Sie schliesslich, ob diese tatsächlich den Wirtschaftsstandort Schweiz schwächt.

Es erwarten Sie spannende Beiträge zu einem hochaktuellen Thema! Die «tribune»-Redaktionskommission wünscht anregende Lektüre.

### Die Generation Z: Herausforderung und Chance zugleich

Stephan Walliser  
2

### Die Generation Z in der Praxis

Stefan Fricker, Raphael Wyniger, Romy Callegher-Schweizer, Anna Keuerleber-Gödri  
4

### Schwächt die «Gen Z» den Wirtschaftsstandort Schweiz?

Alexander Keberle  
6

### Die Generation Z und ihre Altersvorsorge

8

# Die Generation Z: Herausforderung und Chance zugleich



Stephan Walliser  
Leiter Personal, Projekt-  
und Portfolio-Management  
Baloise Versicherung AG  
stephan.walliser@baloise.ch

**Ein Phänomen – insbesondere für Grossunternehmen – liegt in der Tatsache begründet, dass in der Regel bis zu vier Generationen nebeneinander respektive insbesondere miteinander gut zusammenarbeiten müssen, damit ein Unternehmen erfolgreich sein kann. Jede bringt unterschiedlichste Gewohnheiten, Vorstellungen und Ansprüche mit ins Arbeitsleben. Das ist oft nicht leicht zu managen und stellt eine echte Herausforderung dar. Diese ist aber der eigentliche Schlüssel zum Erfolg.**

In diesem Beitrag wollen wir uns insbesondere die Eigenheiten und Selbstverständlichkeiten der Generation Z ansehen. Unter Generation Z wird diejenige Bevölkerungsgruppe verstanden, welche so zwischen 1995 und 2015 geboren wurde. Wir sprechen hier also einerseits von Lehrlingen, welche ihre ersten Schritte in der Berufsausbildung in einem Unternehmen in Angriff nehmen und andererseits von Studienabgängern, welche ihre ersten Berufserfahrungen sammeln. Bei Baloise machen diese beiden Kategorien der Generation Z bereits 15,8 Prozent oder 636 Mitarbeitende des gesamten Personalkörpers von etwas über 4'000 Personen der Unternehmung am Standort Schweiz aus.

## Wie tickt die «Gen Z»?

Doch was zeichnet die Generation Z aus? Welche Eigenheiten, Vorstellungen und Erwartungshaltungen bringt sie in die Arbeitswelt mit? Nun, erst einmal müssen wir uns bewusst machen, dass Menschen

«Die Generation Z ist mit digitalen Technologien aufgewachsen.»

dieser Generation vom Kindesalter an mit digitalen Technologien aufgewachsen sind. Sie sind dadurch stark auf das Internet fokussiert; «Social Media» sind Teil ihres Lebens. Dadurch fällt ihnen jedoch die persönliche Interaktion manchmal nicht ganz so leicht. Sie sind es anfangs noch nicht gewohnt, auf Menschen zuzugehen, die sie nicht kennen; sie chatten lieber als zu telefonieren oder ein persönliches Gespräch zu führen. Dafür besitzen sie eine grosse technische Affinität.

## Selbstbewusst und engagiert

«Gen Z»-ler haben in der Regel ein grosses Selbstbewusstsein. Sie sind es gewohnt, mit ihren Eltern auf Augenhöhe zu diskutieren, und erwarten daher auch im Unternehmen, dass ihre Stimme gehört wird. Sie zeigen in der Regel grosse Awareness und Engagement für Themen wie Umweltschutz, Gleichberechtigung und Sinnhaftigkeit. Sie äussern aktiv ihre Meinung und nehmen nicht mehr alles einfach so hin. Sie hinterfragen, verlangen Argumente und reden mit. Wenn sie in einer Aufgabe oder Arbeit keinen

«Gen Z-ler verfügen in der Regel über ein grosses Selbstbewusstsein.»

Sinn sehen, sind sie nicht bereit, sich durchzubeissen und der persönliche Einsatz lässt oft zu wünschen übrig. Oder sie ziehen einfach weiter zur nächsten Anstel-



Die Generation Z engagiert sich überdurchschnittlich in Umweltfragen (Bild: «Fridays for Future»-Demonstration).

lung. Geduld ist ebenfalls nicht so ihre Stärke, was oft dazu führt, dass bei ihnen nach ein bis zwei Jahren auf derselben Position der Drang nach Neuem grösser wird. Physische und psychische Gesundheit ist der Generation Z wichtig; Fitness und Ernährung sind grosse Themen. Damit verbunden ist der Wunsch nach einer guten Work-Life-Balance, Teilzeitpensen und generell Wahlmöglichkeiten und Flexibilität, die ihr wichtig sind. Die Generation Z ist aber nicht per se homogen, es spielen immer auch die Prägung der Familie wie auch der Region und der Kultur eine entscheidende Rolle bezüglich ihrer jeweiligen Ausprägung.

### Herausfordernde Ansprüche

Wir haben bei unserer Belegschaft aus der Generation Z eine spezifische Umfrage für diesen Artikel gemacht und wollten von ihnen wissen, was ihnen bezüglich des Angebots eines Arbeitgebers und der Arbeitswelt allgemein besonders wichtig ist. Genannt wurden folgende Themen:

- Flexible Arbeitszeitmodelle und -pensen
- Möglichkeit des Homeoffice, mindestens zwei Tage in der Woche (dieses Bedürfnis wurde von 78 Prozent der Betroffenen sogar als eines der Hauptkriterien für die Wahl des Arbeitgebers genannt!)
- ein gutes Arbeitsklima
- Zugehörigkeit zu einem harmonisierenden Team
- Sinnhaftigkeit der Arbeit und der Unternehmensgrundlagen
- Entwicklungsmöglichkeiten
- und natürlich ein marktgerechter Lohn.

### Chance für Unternehmen

Doch worin liegt nun die Chance? Wenn sich Arbeitgeber dieser Ansprüche bewusst sind und es einer Unternehmung gelingt und sie bereit ist, die geforderte Flexibilität anbieten zu können und die Vorgesetzten auch insbesondere die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit im Fokus haben, um die jungen Menschen entsprechend zu begleiten, dann erhält sie von der Generation Z einen wertvollen Beitrag und eine geballte Ladung an Einsatzbereitschaft, Durchhaltenwillen, technischer Affinität, Selbstbewusstsein und Unternehmergeist. Dies sind wiederum die Zutaten und wichtigsten Bestandteile einer starken und hochwertigen Unternehmenskultur. Zusammen mit den Stärken und Fähigkeiten der älteren Generationen wie Erfahrung, Ausdauer, Loyalität, Ausbildungslevel und Innovationskraft ergibt sich der eigentlich perfekte Mix beziehungsweise das ideale Zusammenspiel von Fähigkeiten und Eigenschaften mehrerer Generationen für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

#### Stephan Walliser

ist seit 2011 Leiter Personalwesen der Baloise Versicherung AG für den Standort Schweiz. Er ist seit 38 Jahren in unterschiedlichsten Funktionen in der Erst- und Rückversicherung tätig, davon 30 Jahre bei Baloise und acht bei der Zürich Group. Er ist Präsident der Kommission Arbeitgeberpolitik des Schweizerischen Versicherungsverbandes und seit einigen Jahren Mitglied des Vorstandes des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes Region Basel.

## Was Experten meinen

### Die Generation Z ...

« ... legt Wert auf eine gesunde Lebensweise und kann sich ein Leben ohne Smartphone nicht vorstellen. Die jungen Menschen haben hohe Erwartungen: Produkte und Dienstleistungen sollen schnell, intuitiv, unterhaltsam und nachhaltig sein.»

*Dr. Christian Wulff  
Consumer Markets Leader  
PwC Deutschland und EMEA*

« ... zeichnet sich wesentlich durch zwei Merkmale aus: Sie sind deutlich weniger als ihre Elterngeneration, die Angehörigen der Generation X, nämlich 4,6 Millionen weniger. Sie ist die kleinste Alterskohorte nach dem Zweiten Weltkrieg.»

*Rüdiger Maas  
Gründer des Instituts für  
Generationenforschung*

« ... ist in Sachen Karriere deutlich zurückhaltender als ihre Vorgänger. Sie mag es eher bequem und ist gegenüber Führungsaufgaben eher unaufgeschlossen.»

*Prof. Christian Scholz  
BRAVO Mediennutzungsstudie  
Bauer Media Group*

« ... ist eine aktivistische Generation, sei es beruflich oder gesellschaftlich. Wir wollen unsere Zukunft selbst in die Hand nehmen und nicht tatenlos zusehen, wie die Welt vor die Hunde geht. Wir können uns nicht auf die älteren Generationen verlassen, sondern müssen es selber machen.»

*Yaël Meier, 23  
Jungunternehmerin  
Forbes-Liste «30 under 30»*

« ... ist maximal unverbindlich. Egal ob es um eine Verabredung oder einen neuen Job geht, eine Entscheidung ist nur ein Zwischenstand, bis etwas Besseres kommt.»

*Simon Schnetzer (24)  
Jugendforscher  
Speaker und Futurist*

---

# Die Generation Z in der Praxis

## Wie erleben sie Arbeitgeber in unterschiedlichen Branchen?

### Gesundheitswesen

Die Merian Iselin Klinik (MIK) als gemeinnützige Institution mit öffentlichem Leistungsauftrag ist in Basel bekannt. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Orthopädie, Urologie und Chirurgie.

Das Angebot und das Engagement bezüglich Ausbildungen in unterschiedlichen, auch nicht direkt medizinischen Berufen, ist intensiv und umfassend. Wir führen viele junge Menschen an das oft anspruchsvolle und auch mental fordernde Berufsleben im Gesundheitswesen heran. Dabei erleben wir sehr direkt die Generation Z. Wir stellen einerseits mit Freude fest, dass Einsatzwille, Lernbereitschaft, Offenheit sowie Flexibilität vorhanden sind. Im Zuge der Persönlichkeitsfindung von jungen Menschen stellen wir aber auch Unsicherheiten sowie eine Suche nach der Verbindung von Sinnhaftigkeit im Beruf mit einem ausgewogenen Privatleben fest.

Work-Life-Balance, Arbeitszeitmodelle, flache Führung und Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse sind definitiv alles relevante Themen für die Generation Z. Als wichtigsten Aspekt sehen wir jedoch die Sozialisierung dieser Generation. Die jungen Menschen sind mit dem Handy geboren und von Kindheitsalter her gewohnt, immer online zu sein. Die Unternehmenswelt in einer Klinik ist aber mehrheitlich offline. Die ständige digitale Verfügbarkeit fällt weg. Des Weiteren prägt die «Gen Z» das sogenannte «Instantwissen». Nun treffen sie jedoch im Arbeitsalltag eine andere Kultur an. Die jungen Menschen sind es nicht gewohnt, sich Wissen theoretisch und vor allem auch praktisch zu erarbeiten. Mit diesen Herausforderungen müssen wir uns als Organisation heutzutage auseinandersetzen und Antworten finden.

In der MIK haben wir diese Thematik erkannt und sind dabei, dosierte Veränderungen vorzunehmen. Die Grundphilosophie soll weiterhin ein Geben und Nehmen sein. Dieses Prinzip funktioniert bei uns. Die Arbeitsverhältnisse zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer\*innen bleiben im Gleichgewicht. Ein gutes Beispiel ist die Verknüpfung der Arbeit mit Social Media (SM). Wir bieten neben pflegerischen Themen eine SM-Weiterbildung für Auszubildende an. Hierbei erlernen sie den Umgang mit SM und das Erstellen von kurzen Clips. Im Gegenzug erhält die Klinik auf die Zielgruppe zugeschnittenen Content; eine win-win-Situation.

Michel Zuppiger/Berufsbildungsverantwortlicher MIK  
Stephan Fricker/CEO MIK

### Gastronomie

Heraklit von Ephesus hat bereits vor unserer Zeitrechnung trefflich festgehalten: «Nichts ist so beständig wie der Wandel». Folgerichtig tritt somit nun auch die Generation Z mit neuen Bedürfnissen und Wünschen gegenüber vorherigen Generationen auf. Dies liegt in der Natur der Dinge und ist somit nichts wirklich Neues, im Gegenteil. Denn wenn sich immer alles ändert, müssen auch wir Unternehmerinnen und Unternehmer uns laufend anpassen. Es kann nicht sein, dass wir als einzige den Stillstand wünschen und die Veränderung beklagen. In Bezug auf den Satz von Heraklit sehe ich somit die Anpassungsfähigkeit an gesellschaftliche Veränderungen als grundlegenden Schlüssel zum Erfolg von Unternehmen.

Die Generation Z tritt nun richtigerweise – und aus dem Vorhergehenden abgeleitet auch wenig überraschend – gegenüber der Arbeitswelt mit neuen Ansprüchen auf. Grundsätzlich haben wir jedoch nicht die Erfahrung gemacht, dass diese Generation keinen Willen zur Leistung erbringt. Im Gegenteil, die ihr Zugehörigen sind motiviert, aber sie drücken ihre legitimen Erwartungen und Forderungen klar aus, und dies zu Recht. Ich beklage dies nicht. Die Herausforderung besteht für Unternehmen viel mehr darin, sich auf diese neuen Bedürfnisse einzustellen und einzulassen. Die generationsbedingten neuen Denkansätze und Situationen fordern Arbeitgebenden auch in der Gastronomie ein hohes Mass an Offenheit und Agilität ab. Diese kann jedoch auch ein Schlüssel zum Erfolg sein. Denn durch den eigenen Wandel können auch innovative Ansätze und Opportunitäten geschaffen und so statt einer Belastung ein Mehrwert generiert werden.

Veränderung und Anpassung sind jedoch nicht kostenlos. Trotz ihrer Chancen und Möglichkeiten bedeuten sie in aller Regel auch einen finanziellen Mehraufwand. Ich sehe diesen jedoch eher als Investition, und Investitionen sind per se ja nichts Schlechtes, legen diese doch oft die Basis, auf der später nachhaltig profitiert werden kann. Und wenn die Konsequenz dann höhere Kosten für die Leistungserbringung ist, muss diese mittels höherer Verkaufspreise überwältigt werden können. Hierfür bedarf es ein hohes Mass an Preisbereitschaft und Verständnis seitens der Kunden.

Fazit: Wir glauben an die neuen Generationen, verstehen deren Bedürfnis zum Wandel und anerkennen, dass es an uns Unternehmen ist, mit der Zeit zu gehen. Auch deshalb investiert die Wyniger Gruppe aktiv und mit viel Engagement in die Ausbildung der aktuell 23 Lernenden und sieben Praktikantinnen und Praktikanten und kann ihre Lehrstellen jedes Jahr erfolgreich besetzen.

Raphael Wyniger  
Inhaber und Geschäftsführer  
der Wyniger Gruppe Basel

---

## Handwerk

An Fachkräften mangelt es dem gewerblichen Handwerk nicht erst seit dem Eintritt der Generation Z ins Arbeitsleben. Die Berufslehre ist gegenüber dem Gymnasium und dem Studium schon länger ins Hintertreffen geraten, besonders in Basel-Stadt mit seiner rekordhohen Gymnasialquote. Nicht zufällig wirbt der kantonale Gewerbeverband schon seit der Jahrtausendwende mit Aktionen wie «Lehre = Karriere», «Rent a Stift» oder «Lehr-ling des Jahres» für die Berufslehre. Auch die Verbände lassen nichts unversucht, um junge Menschen am Ende ihrer obligatorischen Schulzeit auf andere weiterführende Bildungswege als den akademischen hinzuweisen. Übrigens auch deren Eltern, die ihren Kindern den «bestmöglichen» und damit – gültigen gesellschaftlichen Standards folgend – einen universitären Abschluss ermöglichen wollen.

Um so mehr sehen sich nun auch handwerkliche Berufe mit den Vorstellungen der «Gen Z» an die Arbeitswelt konfrontiert. Objektiv betrachtet kann ein Handwerksbetrieb die wenigsten davon erfüllen. Homeoffice und Werkstatt schliessen sich aus. Teilzeitarbeit ist selten eine Option; in unserer Schreinerei beispielweise steht jedem Mitarbeitenden ein eigenes Servicefahrzeug zur Verfügung, das fünf Tage in der Woche gebraucht wird. Jobsharing geht nur in Ausnahmefällen, da Qualitätsarbeit im Handwerk idealerweise von A – Z aus einer Hand kommt. Und wenn ein Auftrag vor dem Wochenende fertig werden muss, können wir den Hobel nicht immer wegen der gesunden Work-Life-Balance punkt 17.00 Uhr weglegen.

Trotzdem setzt sich natürlich das handwerkliche Gewerbe mit den Ansprüchen der Generation Z auseinander. So hat der Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten VSSM seine diesjährige Tagung für Leitende überbetrieblicher Kurse dem Thema «Wie tickt die Generation Z» gewidmet. Persönlich bin ich der Meinung, dass wir bei der Analyse die negative Brille absetzen sollten. Die pauschal als arbeitsscheu, luxusorientiert und verwöhnt bezeichneten Jugendlichen sind auch eine Chance. Sie reissen nicht einfach ihre Arbeitszeit herunter und holen den Lohn ab. Vielmehr hinterfragen sie, was sie tun und wollen es auch verstehen. Diese Haltung ist anspruchsvoller für uns als Arbeitgebende und wir müssen uns – im Rahmen des oben geschilderten Möglichen – mehr Mühe geben. Aber am Ende des Tages schlägt sich dieses Aufeinanderzugehen in der Qualität des Produkts und des Arbeitsplatzes nieder.

Romy Callegher-Schweizer  
Geschäftsführerin  
Robert Schweizer AG  
Co-Präsidentin VSSM Sektion Basel-Stadt

## Büro und Bank

Wie die Basellandschaftliche Kantonalbank BLKB die Generation Z einbindet, erklärt deren HR-Expertin Anna Keuerleber-Gödri. Sie ist seit über 15 Jahren mit Jugendlichen im Berufsalltag unterwegs, sei es in der Begleitung im Alltag direkt mit den Lernenden oder in der Rolle als Nachwuchsverantwortliche.

### **Frau Keuerleber, wie begeistert die BLKB junge Menschen?**

Moderne Arbeitgeber müssen junge Mitarbeitende mit Anreizen motivieren, welche über die Vergütung hinausgehen. Wir pflegen eine offene und transparente Unternehmenskultur. Auch Weiterbildungsmöglichkeiten und eine gesunde Feedbackkultur werden von den Jungen sehr geschätzt. Wir übergeben ihnen Verantwortung und das wird anerkannt.

### **Die BLKB hat als Arbeitgeberin einen guten Ruf. Welche Massnahmen haben zu dieser positiven Positionierung geführt?**

Wir fördern die Arbeitsmarktfähigkeit von jungen Menschen früh. Wir gestalten für sie ein Umfeld, in dem sie Entscheidungen fällen können und Verantwortung übernehmen dürfen. So bilden wir sie trotz kreativem Freiraum zu kompetenten Arbeitnehmenden aus. Die Ansprüche der Generation Z mit den hohen Anforderungen der Berufswelt zu vereinbaren, erfordert von ihnen ein hohes Mass an Planung. Flexibilität und Leistung schliessen sich bei einer guten Koordination nicht aus.

### **Was wird konkret bei der BLKB gemacht?**

Wir setzen auf Führung und Begleitung von jungen Menschen. In jeder Abteilung gibt es Praxisausbilderinnen und Praxisausbilder. Sie begleiten die Lernenden on-the-job und vermitteln ihnen das nötige Fachwissen. Neben der notwendigen Expertise lernen sie von erfahrenen Mitarbeitenden, wie sie ihren Beruf kompetent ausüben können.

### **Was ist im Umgang mit den Digital Natives sonst noch wichtig?**

Es ist noch kein Meister und keine Meisterin vom Himmel gefallen. Die Generation Z hat uns gegenüber insbesondere im Umgang mit digitalen Tools einen Wissensvorsprung. Sie kennt die Welt primär digital. Dies kann eine über die Jahre gewachsene Berufserfahrung aber nicht ersetzen. Trotz oder gerade wegen der hohen Kompetenz der Generation Z im digitalen Bereich sind die Anforderungen und Erwartungen an sie gross. Man erwartet, dass sie die Abläufe am Arbeitsplatz souverän beherrschen und alle Routinen ohne Vorwissen meistern. Als Arbeitgeberin ist es wichtig, die Fähigkeiten und Interessen der jungen Mitarbeitenden zu fördern, ihnen aber genügend Zeit zu geben, um nötige Routinen zu erlernen und Erfahrungen zu sammeln.

Anna Keuerleber-Gödri  
Leiterin Young Talents und Employer Branding BLKB

---

# Schwächt die Generation Z den Wirtschaftsstandort Schweiz?



Alexander Keberle  
Mitglied der Geschäftsleitung  
economiesuisse  
alexander.keberle@economiesuisse.ch

**«Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte». Dieses Urteil, das in den Augen vieler die heutige Jugend der Generation Z treffend beschreibt, stammt nicht von einem frustrierten Lehrmeister unserer Zeit, sondern vom griechischen Philosophen Sokrates. Gefällt hat es dieser etwa zweieinhalbtausend Jahre vor unserer Zeit.**

Die so genannte «Gen Z» ist eine Projektionsfläche für viele Frustrierte geworden, die meinen, früher sei ja sowieso alles besser gewesen. Wie das eingangs erwähnte Zitat zeigt, sind solche Frustrationen nichts Neues. Trotzdem fühlt es sich irgendwie so an, als seien zwischen 1997 und 2012 geborene junge Menschen tatsächlich aus anderem Holz geschnitzt. Diese «Generation Schneeflocke» sei schwer zu fassen und weigere sich, erwachsen zu werden, so hört man. In der Tat: Das Verhalten einiger Vertreterinnen und Vertreter dieser Jahrgänge, die in den Arbeitsmarkt eintreten, kann befremden. Das sage auch ich, der die Zugehörigkeit zur Generation Z um gerade einmal fünf Jahre verpasst hat. Deshalb wird vielerorts befürchtet, dass der Schweiz eine «Laziness Leakage», eine «Faulheitslü-

cke» droht. Wenn erst eine Generation mit wenig Leistungswillen und viel Selbstverwirklichungsdrang den Arbeitsmarkt dominiert, verliert der Wirtschaftsstandort Schweiz an Attraktivität und Unternehmen wandern ab. Ist an dieser Befürchtung etwas dran?

## Keine «verlorene» Generation

Es stellt sich grundsätzlich die Frage, ob die erwähnten Vorurteile überhaupt Hand und Fuss haben. Eine ganze Generation über einen Kamm zu scheren ist etwa gleich sinnvoll, wie Charaktereigenschaften am Sternzeichen respektive dem Geburtsmonat festzumachen. Auch ist es für ein umfassendes oder abschliessendes Urteil zu früh. Was die Angehörigen der «Gen Z» wirklich leisten oder nicht leisten, werden wir erst daran messen können, welche Welt sie ihren Nachkommen dereinst hinterlassen. Nicht daran, welche Forderungen sie beim Arbeitseinstieg stellt.

**«Die so genannte Gen Z ist eine Projektionsfläche für viele Frustrierte geworden.»**

Wenn man trotzdem auf einer Beurteilung beharrt, dann weisen die verfügbaren Daten keineswegs auf eine verlorene Generation hin – im Gegenteil. Eine führende Generationenforscherin aus Stanford bezeichnet sie vielmehr als «kollaborativ, eigenständig und pragmatisch». Andere Studien erkennen beispielsweise ein generell höheres Bildungsniveau. Vor diesem Hintergrund gibt es auch noch keinen Grund in Panik auszubrechen,

wenn die Z-Arbeitnehmenden «Work-Life-Balance» und «flexibles Arbeiten» selbstbewusster einfordern als vorhergehende Generationen. Es ist Mikroökonomie erstes Semester, dass der rationale Mensch («homo oeconomicus») seine Zeit so in «Arbeit» und «Freizeit» aufteilt, dass er daraus den grösstmöglichen Nutzen zieht. Es ist daher eher Ausdruck von rationalem Pragmatismus als von Faulheit, wenn eine besser gebildete, wohlstandsprivilegierte Generation andere Präferenzen hat als ihre Vorgänger. Problematisch wird es erst bei der Erwartung, mehr für weniger zu erhalten. Ein Unternehmer erzählte mir kürzlich von einem Berufseinsteigenden, der Teilzeit arbeiten wollte – zum Vollzeit-Lohn. Es gibt jedoch kein besseres Gegenmittel für solche vermessenen Erwartungen als den harten Realitätscheck auf dem freien Arbeitsmarkt.

## Leistungsbereitschaft ist nicht alles

Die Schweiz zeichnet sich nicht primär durch Arbeitskräfte aus, die möglichst viel und hart arbeiten. Sie glänzt vielmehr mit exzellenten Fachkräften, einem praxisorientierten dualen Bildungssystem und innovativen Köpfen. Unser Land ist mehr Innovations- als Produktionsstandort. Selbst wenn die «Gen Z» deshalb etwas weniger leistungswillig sein sollte, übersetzt sich das nicht 1:1 in eine Schwächung des Wirtschaftsstandorts. Viel wichtiger wird sein, wie innovativ und mutig die Generation Z ist. Wirtschaftlicher Wettbewerb ist ein relatives Kräfteressen. Abwandern würden Unternehmen nur, wenn die Schweizer Arbeitskräfte sich im Vergleich zu anderen Wirtschaftsräumen weniger produktiv entwickeln würden. Die «Gen Z» ist jedoch keinesfalls eine isoliert schweizerische Entwicklung.

Allenfalls könnte man anmerken, dass es sich dabei um ein westliches Phänomen handle. Die Menschen in Schwellenländern hingegen seien leistungswilliger und fortschrittshungriger und würden uns in der alten Welt deshalb mittelfristig überholen. Dies zu diskutieren würde vorliegenden Rahmen sprengen. Aber klar ist: Auch in Schwellenländern fordern neue Generationen mit wachsendem Wohlstand mehr ein respektive sind sie, in der Lesart voriger Generationen, weniger leistungswillig. Ein Beispiel hierfür ist China. Bereits im letzten Jahrzehnt titelten internationale Medien «Young Chinese are sick of working long hours».

habender und globalisierter, aber auch unsicherer und instabiler. Ihre Angehörigen setzen deshalb andere Prioritäten und bringen andere Qualitäten an den Tisch. Das verlangt Anpassungen von allen. Es hiesse die Wirtschaft zu unterschätzen, wenn wir in der Generation Z eine Gefahr für den Wirtschaftsstandort sehen. Die Schweizer Wirtschaft wäre nicht so innovativ und so leistungsfähig, wenn sie ewiggestrig wäre und sich nicht an neue Realitäten anpassen könnte. Arbeitskräfte sind einer ihrer wichtigsten, wenn nicht gar der wichtigste Inputfaktor. Unsere Unternehmen sind es gewohnt, sich neuen Gegebenheiten nicht nur anzupassen, sondern

## Generationenübergreifende Arbeitsteilung

Eigentlich hat sich fast seit Menschengedenken eine gute, generationenübergreifende Arbeitsteilung ergeben. Die alte Generation erzieht und konsolidiert, die nachrückende provoziert und rüttelt auf. Das gilt auch in der Wirtschaft, sind Unternehmen doch wahrlich generationenübergreifende Organisationen. Die Schweizer Wirtschaft wird die Qualitäten der Generation Z zu nutzen wissen und lernen, mit den neuen Anforderungen umzugehen. Umgekehrt tut es auch der «Gen Z» gut, in den Wirtschaftsalltag einzutreten, wo mit der hohen Betriebstemperatur die eine oder andere Schneeflocke schmilzt. Anstatt über starre Unternehmen oder unzuverlässige Junge zu lamentieren, sollten die verschiedenen Generationen lernen, optimal zu kollaborieren. Wie das auch die Generationen vor ihnen geschafft haben.



## Kollaborieren statt lamentieren

Es scheint also unwahrscheinlich, dass die Generation Z Vorboten des Untergangs des Wirtschaftsstandorts Schweiz ist. Aber es bleibt auch nicht alles beim Alten. Die «Gen Z» tickt vielleicht nicht schlechter, aber sie tickt sicher anders als ihre Vorgängerinnen. Sie wächst in einer anderen Lebensrealität auf als ihre Eltern – wohl-

aus ihnen das Beste zu machen. Auch ohne Modebegriffe wie «New Work» und «Unbossing» verändert sich die Arbeitsrealität in Grossunternehmen wie KMU. Beispielsweise bieten Unternehmen die Option Homeoffice fast doppelt so häufig an als noch vor zehn Jahren. Aber sie scheuen auch keine Korrekturen, wenn die Entwicklung überbietet.

### Alexander Keberle

ist seit April 2022 Mitglied der Geschäftsleitung bei *economiesuisse* und leitet die Bereiche Infrastruktur, Energie und Umwelt und WWA «Wirtschaft. Wir alle.». In dieser Funktion ist er unter anderem Vizepräsident des Vereins Go for Impact, Vice Chair in einem OECD BIAC Committee und in zahlreichen Beiräten. Daneben ist er als Verwaltungsratspräsident eines KMU im Gesundheitsbereich aktiv. Vor *economiesuisse* war Keberle als Associate Partner bei McKinsey & Company tätig. Er verfügt über einen Master in Law und Economics der Universität St. Gallen und einen Master in Public Policy der Universität Oxford, Blavatnik School of Government.

# Die Generation Z und ihre Altersvorsorge

Anders als ihre Eltern und Grosseltern, die nach dem Motto «Schaffe, schaffe, Häusle baue» gelebt hat, will die Generation Z das Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit ausgeglichener gestalten. Das gelebte Mehr an Entspannung, Partnerschaft und Familie geht aber auf Kosten von geleisteter Arbeitszeit und erzieltm Einkommen. Welche Auswirkungen hat diese «Lazyness» auf das Dreisäulensystem unserer Altersvorsorge?

## Widersprüche in der Einstellung zur Altersvorsorge

Auf der Plattform für Wirtschaftspolitik «Die Volkswirtschaft» des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF und des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO sehen sich Schweizer Jugendliche mit der Feststellung eines widersprüchlichen Verhaltens konfrontiert. Einerseits zähle die Altersvorsorge zu ihren grössten Sorgen; ginge es dann aber um das konkrete Handeln, seien viele verunsichert und «wie gelähmt».

<https://www.dievolkswirtschaft.ch/de/2022/03/vorsorge-guide-fuer-die-generation-z>

<https://dievolkswirtschaft.ch/de/2022/03/altersvorsorge-verunsichert-junge/>

## Konkrete Tipps aus der eigenen Altersgruppe

Der Schweizerische Pensionskassenverband ASIP wählt einen anderen Weg, um den Angehörigen der Generation Z diese Problematik näherzubringen. Auf seiner Webseite [www.asip.ch/de/wissen/vorsorgesystem](http://www.asip.ch/de/wissen/vorsorgesystem) hat er drei Videos gestellt in denen Angehörige der Generation Z Gleichaltrigen unser Altersvorsorgesystem erklären.



[https://youtu.be/T\\_4ol\\_OjXOQ?si=o8pEcuGSsGZUkmpv](https://youtu.be/T_4ol_OjXOQ?si=o8pEcuGSsGZUkmpv) (1. Säule)

<https://youtu.be/TW4g5AYDqLU> (2. Säule)

[https://youtu.be/\\_P6MYFrDn1M?si=lOeLJD4Mh9\\_5m2pC](https://youtu.be/_P6MYFrDn1M?si=lOeLJD4Mh9_5m2pC) (3. Säule)

Fotos/Bilder:

Seite 2: Von Rogi Lensing - Eigenes Werk, CC BY 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=101877024>

Seite 7: Cloud.Science.de

AZB  
CH-4010 Basel  
P.P. / Journal  
Post CH AG

# tribune

IMPRESSUM Nummer 1/2024, erscheint viermal jährlich.

HERAUSGEBER: Handelskammer beider Basel ([info@hkbb.ch](mailto:info@hkbb.ch)), Advokatenkammer Basel, Basellandschaftlicher Anwaltsverband ([maier@svwam.ch](mailto:maier@svwam.ch)), grosszügig unterstützt von der Jubiläumsstiftung La Roche & Co

REDAKTION: Dr. Philip R. Baumann, lic. iur. Roman Felix, lic. phil. | Jasmin Fürstenberger,

MLaw Andrea Tarnutzer-Münch, lic. phil. | Roger Thiriet, MLaw Alexander Schwab

LAYOUT: Elmar Wozilka, Handelskammer beider Basel, Druck: bc medien ag, Münchenstein

 gedruckt in der Schweiz

ADRESSE: «tribune», St. Jakobs-Strasse 25, Postfach, 4010 Basel,

Telefon: +41 61 270 60 55, Telefax: +41 61 270 60 05, E-mail: [info@hkbb.ch](mailto:info@hkbb.ch)

«tribune» ist eine offizielle Publikation der herausgebenden Organisationen für deren Mitglieder.

Der Abonnementspreis ist im Mitgliederbeitrag inbegriffen. Für Nichtmitglieder kostet das Jahresabonnement CHF 20.–.