Museumsverband
Niedersachsen und
Bremen e.V.

Erfolgsfaktoren von Museen

Werte, Strategien, Wirksamkeit

Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hrsg.)

17. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement

in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. und dem Braunschweigischen Landesmuseum
3./4. November 2025 in Braunschweig

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

Schriftenreihe des
Arbeitskreises Museumsmanagement

herausgegeben von
Rolf Wiese und Matthias Dreyer
Band 26

zugleich

Schriftenreihe des
Museumsverbandes
Niedersachsen und Bremen e. V.

herausgegeben von
Rolf Wiese und Thomas Overdick
Band 10

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hrsg.)

Erfolgsfaktoren von Museen

Werte, Strategien, Wirksamkeit

17. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement
in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband für Niedersachsen
und Bremen e. V. und dem
Braunschweigischen Landesmuseum
am 3./4. November 2025 in Braunschweig

Hannover 2025

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

Die Arbeit des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen e. V. wird gefördert durch:

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur

Der Senator für Kultur

Freie Hansestadt Bremen

Die Tagung ist eine Kooperation des Arbeitskreises Museumsmanagement mit dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. und dem Braunschweigischen Landesmuseum.

MUSEUMS MANAGEMENT

Museumsverband Niedersachsen und Bremen e.V.

BRAUNSCHWEIGISCHES LANDESMUSEUM

3 LANDESMUSEEN

Redaktion: Dr. Matthias Dreyer
Lektorat: Giesela Wiese, Agnetha Untergassmair, Thomas Overdick

Titelbild: Der Prinz findet den Schuh, aus: Aschenputtel,
© Märchen-Quartett, Carl Schaller, Fürth, o. J. (Sammlung Giesela Wiese)

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-948181-14-7

© 2025 Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V.,
Rotenburger Straße 21, 30659 Hannover
Alle Rechte vorbehalten
Gedruckt bei Bartels Druck GmbH, Lüneburg

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

Inhalt

I. Grundlagen

Gesa Birnkraut
Wirkung im Museum
Herausforderung und Chance zugleich 9

Maria Anne Stölzer
Vom Verständnis zur Wirkung
Erfolgsmessung in Museen 23

II. Schwerpunktthemen

Daniela Guhl
Besucher*innenentwicklung strategisch denken
Neue Ideen und Konzepte für die Worpsweder Museen 47

Anne Gemeinhardt
Neu ausrichten und präsent bleiben
Die Museen für Kulturgeschichte Hannover in Zeiten des Umbruchs 65

Martin Zierold
Führung in der Krise
Was hält Museen handlungsfähig in Zeiten der Unsicherheit? 79

Sandra Hesse, Thomas Overdick
Resonanz als Gelingensfaktor
Beziehungsqualitäten im Museum verstehen und gestalten 91

Sandra Richter, Katja Stark, Sarah Ulrich
Wie Museen wirken
Die Museum Development Goals 113

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

Anika Jansen
Wie tickt die Generation Z?
Junge Menschen als Fachkräfte für Museen finden und binden *129*

Joel Schroth
Mehr als nur „Bitte nicht anfassen"
Chancen einer Qualifizierung im Besucherservice 141

Christiane Lindner
Nutzer*innenzentrierung, Partizipation, Kollaboration
Digitalprojekte als Motor der Organisationsentwicklung 157

Daniela Koß
Agieren oder Reagieren
Ökologische Kriterien in der Kultur- und Museumsförderung 169

Ulrike Petzold, Katharina Meyer
Kulturfördervereine
Potenziale der Mitglieder nutzen und sie dadurch werben und halten 181

Matthias Dreyer, Rolf Wiese
Unternehmerische Tätigkeit von Museen 193

Lothar Meyer-Mertel
Materielle und immaterielle Standorteffekte von Museen
am Beispiel des PS.SPEICHER in Einbeck 209

Schriftenreihe des Arbeitskreises Museumsmanagement 221

Schriftenreihe des Museumsverbandes für Niedersachsen
und Bremen e. V. 225

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

Wie tickt die Generation Z?

Junge Menschen als Fachkräfte für Museen finden und binden

Anika Jansen, Köln

1 Einleitung

Die Generation Z, geboren zwischen etwa 1996 und 2012, steht heute am Beginn ihres Berufslebens und betritt die Bühne der Arbeitswelt. Auch Museen, als kulturelle Institutionen mit einem Bildungsauftrag, haben die Herausforderung, diese jungen Menschen als qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig an sich zu binden.

Doch was zeichnet die Generation Z aus? Welche Werte, Erwartungen und Bedürfnisse bringt sie mit – und wie können Museen auf diese eingehen, um attraktiv für sie zu sein? Dieser Text beleuchtet zentrale Merkmale der Generation Z und formuliert Strategien, um junge Talente zu finden und zu halten.

2 Über den Generationenbegriff und seine Bedeutung in der Praxis

Der Begriff der „Generation" wurde erstmals 1928 von Karl Mannheim systematisch definiert. Mitglieder einer Generation teilen bestimmte Erfahrungen und Prägungen in ihrer Jugendzeit, was zu Ähnlichkeiten

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

in Verhaltensweisen, Einstellungen und Vorlieben führen kann. Solche prägenden Einflüsse umfassen beispielsweise gesellschaftliche Krisen, technologische Innovationen oder spezifische Lebensumstände. (Vgl. Mannheim 1928). Besonders zwischen dem 14. und dem 20. Lebensjahr – also während der Phase der Sozialisation – wirken diese Erfahrungen am stärksten.

Die Babyboomer-Generation, geboren zwischen 1956 und 1965, ist heute zwischen 60 und 69 Jahre alt. Ihre Jugend war stark vom wirtschaftlichen Aufschwung nach dem Zweiten Weltkrieg geprägt. Das sogenannte Wirtschaftswunder vermittelte ein Gefühl von Stabilität und Wohlstand. Zugleich gewann die Frauenbewegung an Bedeutung, was zu einem Umdenken in traditionellen Rollenbildern führte.

Die darauffolgende Generation X, geboren von 1966 bis 1980 und heute 45 bis 59 Jahre alt, wuchs in einer Zeit des gesellschaftlichen Umbruchs auf. Der Fall der Berliner Mauer und das Ende des Kalten Krieges markierten eine neue Ära, die sowohl Verunsicherung als auch neue Chancen mit sich brachte. Die Medienkultur nahm an Bedeutung zu, was zur Bezeichnung dieser Generation als „Generation Golf" beitrug – ein Begriff, der für eine konsumorientierte, eher pragmatisch denkende Haltung steht.

Mit der Generation Y, auch als Millennials bekannt, rückt eine Generation ins Zentrum, die zwischen 1981 und 1995 geboren wurde und heute 30 bis 44 Jahre alt ist. Sie erlebte einschneidende globale Ereignisse wie den Terroranschlag vom 11. September 2001 und die rasante Entwicklung der digitalen Technologien. Die digitale Revolution mit Internet, sozialen Medien und Smartphones hat ihr Denken und Handeln nachhaltig verändert. Gleichzeitig wächst bei vielen das Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit im Beruf und einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben.

Die jüngste Gruppe in dieser Übersicht ist die Generation Z, geboren von 1996 bis 2012. Ihre Mitglieder sind heute zwischen 13 und 29 Jahre alt. Sie sind in einer vollständig digitalisierten, global vernetzten Welt aufgewachsen. Themen wie Klimaschutz, soziale Gerechtigkeit und die Corona-Pandemie prägen ihr Weltbild und ihr gesellschaftliches Engagement. Für sie sind digitale Medien kein Werkzeug, sondern ein selbstverständlicher Teil des Alltags.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

In der wissenschaftlichen Diskussion wird jedoch immer wieder die Frage aufgeworfen, ob Generationen tatsächlich klar voneinander abzugrenzen sind. Empirische Studien zeigen oft Schwierigkeiten, zwischen Alters- und Epocheneffekten zu unterscheiden (vgl. Schröder 2023). Viele Merkmale, die als generationsspezifisch gelten, könnten ebenso auf das Alter oder auf zeitgeschichtliche Kontexte zurückzuführen sein.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass Mitglieder einer Generation trotz gemeinsamer Prägungen auch eine große Heterogenität aufweisen – etwa in Bezug auf Milieuzugehörigkeit, Bildung oder sozioökonomischen Hintergrund. Auch innerhalb einer Generation unterscheiden sich die Menschen in ihren Werten, Interessen und Verhaltensweisen. Es lohnt sich, hier noch einmal die Lupe herauszuholen. Um sich in der Hülle und Fülle der verschiedenen Einstellungen und Werte einen Überblick über die junge Generation zu verschaffen, hilft ein Blick auf die sogenannten Sinus Jugendmilieus (Calmbach et al. 2016). Diese teilen die Jugendlichen in Gruppen mit ähnlichen Mentalitäten und Arten der Lebensführung ein.

Heute wird das Konzept vor allem im Marketing, im Personalwesen und in der Bildungsarbeit genutzt, um Zielgruppen zu segmentieren und passende Entscheidungen abzuleiten. Denn es liegen ausreichend repräsentative Daten vor, um charakteristische Merkmale der aktuell heranwachsenden Generation zu beschreiben. Der Generationenbegriff ist keine exakte wissenschaftliche Kategorie, aber eine hilfreiche Heuristik, um in der Praxis zielgruppenorientierte Entscheidungen zu treffen und gesellschaftliche Entwicklungen besser zu verstehen.

3 Welche Faktoren prägen die Gen Z?

Digitale Medien

Während frühere Generationen noch eine Kindheit und Jugend ohne digitale Endgeräte erlebt haben, ist die Generation Z die erste Altersgruppe, die vollständig in einer digitalen Welt aufgewachsen ist. Für sie gehören Smartphones, soziale Medien und permanente Erreichbarkeit ganz selbstverständlich zum Alltag. Diese technologische Selbstver-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

ständlichkeit prägt nicht nur das Kommunikationsverhalten, sondern auch die Wahrnehmung der Welt in starkem Maße. Informationen sind jederzeit verfügbar – ob zur aktuellen Weltlage, zu neuen Trends oder zu Lebensentwürfen anderer Menschen. Über soziale Netzwerke erhalten junge Menschen direkte Einblicke in den Alltag von Mitschüler*innen, Influencer*innen oder Gleichaltrigen auf der ganzen Welt. Das führt zu einem ständigen Vergleich mit anderen, der kaum noch räumliche oder soziale Grenzen kennt. Der Wunsch nach Anerkennung durch die Peer Group ist zwar kein neues Phänomen, doch durch digitale Medien hat sich diese Vergleichsgruppe enorm erweitert – und mit ihr auch der soziale Druck.

Globale Krisen

Hinzu kommt, dass die Generation Z in einer Zeit multipler globaler Krisen aufwächst: Klimawandel, Corona-Pandemie, wirtschaftliche Unsicherheiten und geopolitische Spannungen sind prägende Erfahrungen ihrer Jugend. Laut Schnetzer et al. (2024) ist die junge Generation vor allem wegen Inflation, Krieg in Europa und Nahost, teurem / knappem Wohnraum, der Spaltung der Gesellschaft und Klimawandel besorgt. Diese Unsicherheiten hinterlassen Spuren und beeinflussen die Wertehaltungen nachhaltig. Ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Sicherheit – sowohl im sozialen als auch im beruflichen Kontext – ist charakteristisch für viele junge Menschen dieser Generation.

Arbeitsmarkt

Auch die Situation auf dem Arbeitsmarkt wirkt sich auf die Generation Z aus. Die Generation Z tritt in einen Arbeitsmarkt ein, der stark von einem Mangel an Fach- und Arbeitskräften geprägt ist. Der demografische Wandel – also das altersbedingte Ausscheiden der Babyboomer – sorgt dafür, dass viele Unternehmen um junge Talente werben müssen. Für die Gen Z bedeutet das: Sie können sich ihre Jobs eher aussuchen, haben bessere Verhandlungsspielräume und erleben sich häufig als begehrte Zielgruppe.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

4 Eine Generation zwischen dem Wunsch nach Selbstverwirklichung und Sicherheit

Die Generation Z ist geprägt von vielfältigen gesellschaftlichen Entwicklungen und externen Einflüssen, die scheinbar widersprüchliche Bedürfnisse hervorrufen. Einerseits sehnt sie sich nach Stabilität und Sicherheit, andererseits strebt sie nach individueller Entfaltung und Sinn.

Sicherheit und Verlässlichkeit

Viele junge Menschen wünschen sich Halt im familiären und freundschaftlichen Umfeld sowie klare Strukturen – sowohl im privaten als auch im beruflichen Leben. Stabilität und Planbarkeit spielen für sie eine wichtige Rolle.

Sinn und Selbstverwirklichung

Gleichzeitig strebt die Generation Z nach einer sinnstiftenden Lebens- und Arbeitsgestaltung. Im Vergleich zur Generation Y ist das politische und gesellschaftliche Engagement vieler junger Menschen gestiegen. Themen wie Umweltschutz, soziale Gerechtigkeit, Lebensqualität und Gesundheit gewinnen zunehmend an Bedeutung. Einflussbezogene Werte wie Status, Macht und Durchsetzungskraft hingegen treten in den Hintergrund. Wie die Shell Jugendstudie (Albert et al. 2024) zeigt, ist ein sicherer Arbeitsplatz nach wie vor für fast alle jungen Menschen wichtig. Doch ebenso viele legen Wert darauf, einer Tätigkeit mit persönlichem Sinn und gesellschaftlichem Mehrwet nachzugehen.

Psychische Gesundheit im Fokus

Digitale Dauerverfügbarkeit, sozialer Vergleich über soziale Medien, Leistungsdruck in Schule, Studium und Beruf sowie globale Krisen (Klimawandel, Krieg, Inflation, gesellschaftliche Spaltung) belasten viele

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

junge Menschen psychisch. Die Folgen reichen von Erschöpfung über Schlafprobleme bis hin zu Angststörungen und Depressionen. Doch mit dieser Belastung geht auch ein wachsendes Bewusstsein einher: Die Generation Z spricht offener über psychische Gesundheit, sucht aktiv nach Unterstützung und setzt sich für eine gesunde Arbeitskultur ein. Der Wille, sich „kaputtzuarbeiten", ist deutlich zurückgegangen.

Work-Life-Balance und Freizeit

Die Generation Z legt großen Wert auf eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Klassische Konzepte wie starre Arbeitszeiten oder regelmäßige Überstunden stoßen zunehmend auf Ablehnung. Flexible Arbeitsmodelle und persönliche Freiräume sind zentrale Anforderungen an Arbeitgeber.

5 Was bedeutet das für Arbeitgeber?

Wer als Organisation die Generation Z verstehen und erfolgreich mit ihr zusammenarbeiten will, muss diese Ambivalenz anerkennen – und Angebote schaffen, die sowohl Sicherheit als auch Entwicklungsmöglichkeiten ermöglichen. Wichtig ist es, authentisch zu bleiben und sich nicht zu verstellen. Aber die Stärken, die man hat, sollte man auch nach außen zeigen. Im Folgenden werden einige Empfehlungen für die Rekrutierung und die Zusammenarbeit dargestellt.

5.1 Empfehlungen für die Rekrutierung

Werben Sie mit einem sicheren Arbeitsplatz

Potenzielle Bewerber*innen fühlen sich eigentlich fast immer angesprochen, wenn Sie mit einem sicheren Arbeitsplatz für sich werben können. Existiert Ihr Museum schon seit längerer Zeit, haben Sie spannende Projekte und bisher keine Beschäftigten betriebsbedingt

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

entlassen müssen? Oder übernehmen Sie alle Auszubildenden nach ihrer Ausbildung? Dann erwähnen Sie dies auch, z. B. auf Ihrer Karrierewebseite.

Nutzen Sie Social Media, um Einblicke in Ihr Museum zu geben

Soziale Medien sind aus dem Alltag junger Menschen nicht mehr wegzudenken – und auch bei der Berufswahl spielen sie eine immer größere Rolle. Viele Jugendliche informieren sich dort gezielt über Ausbildungsmöglichkeiten, Arbeitgeber und Berufswege. Plattformen wie Instagram, TikTok oder YouTube bieten ideale Möglichkeiten, um authentische Einblicke in den Arbeitsalltag zu geben, Ausbildungsberufe und museale Tätigkeitsbereiche vorzustellen und direkte Einblicke hinter die Kulissen zu gewähren. Ein kurzer Clip, ein persönliches Statement eines Volontärs oder ein Blick in die Werkstatt kann große Wirkung entfalten. Laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2024) nutzen 57,9 % der Jugendlichen Instagram aktiv zur Ausbildungssuche. Deshalb lohnt es sich, gezielt auf Social Media präsent zu sein – idealerweise mit passenden Hashtags, unter denen Interessierte Ihren Beruf oder Ihr Museum schnell finden können. Verwenden Sie relevante Hashtags wie #Ausbildung2025, #DeinBeruf oder spezifischere wie #Volontär oder #Museumstechniker, um besser sichtbar zu sein. Erzählen Sie Geschichten – denn echte Einblicke und persönliche Erfahrungen schaffen Nähe und Vertrauen.

Zeigen Sie, warum die Arbeit bei Ihnen sinnstiftend ist

Gerade für junge Menschen wird es immer wichtiger, dass ihre Arbeit einen echten Sinn hat. Deshalb lohnt es sich, klar herauszustellen, welchen gesellschaftlichen oder persönlichen Mehrwert die Tätigkeit in Ihrem Museum bietet. Dabei geht es nicht immer um große Themen wie Nachhaltigkeit oder Umweltschutz – auch wenn solche Aspekte aufgrund des wachsenden Umweltbewusstseins und politischen Engagements vieler Jugendlicher gut ankommen. Sinn kann auch im

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

Kleinen entstehen: zum Beispiel, wenn Ihr Museum und Ihre Aktivitäten dazu beitragen, dass sich Menschen in ihrem Alltag wohler fühlen. Zeigen Sie mit konkreten Beispielen, wie Ihre Arbeit wirkt – ob durch Ausstellungen, Vermittlungsangebote oder Aktionstage. Machen Sie deutlich: Was wir tun, macht einen Unterschied.

Beziehen Sie die Eltern aktiv mit ein

Die Generation Z ist stark von ihren Eltern geprägt – häufig spricht man von „Helikopter-" oder „Curling-Eltern". Viele Jugendliche wachsen mit sehr engagierten, fürsorglichen und unterstützenden Eltern auf – meist aus der Generation X oder den späten Babyboomern. Diese Eltern begleiten die Bildungs- und Berufsentscheidungen ihrer Kinder wesentlich aktiver als frühere Generationen. Ob bei der Bewerbung, beim Vergleich von Ausbildungsangeboten oder bei der Recherche über potenzielle Arbeitgeber – Eltern spielen eine zentrale Rolle im Entscheidungsprozess. Wer also nicht nur die Jugendlichen, sondern auch ihre Eltern gezielt anspricht und überzeugt, erhöht die Chancen, junge Talente für sich zu gewinnen. Eine vertrauensvolle Kommunikation auf Augenhöhe – z. B. durch Elternabende, Informationsmaterial oder einen eigenen Bereich auf der Karrierewebsite – stärkt nicht nur das Vertrauen der Familie, sondern auch die Entscheidungssicherheit der jungen Bewerber*innen.

Gestalten Sie den Bewerbungsprozess so einfach wie möglich

Viele junge Menschen nutzen heute kein E-Mail-Programm mehr und besitzen häufig keinen Laptop – klassische Bewerbungswege schrecken daher eher ab, als Interesse zu wecken. Umso wichtiger ist es, den Einstieg in Ihr Unternehmen so niedrigschwellig wie möglich zu gestalten. Setzen Sie auf unverbindliche Kennenlernformate, die keine formelle Bewerbung voraussetzen, wie beispielsweise „Schnuppernachmittage". In entspannter Atmosphäre können potenzielle Bewerber*innen das Unternehmen, das Team und den Arbeitsalltag erleben

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

– ganz ohne Druck oder Verpflichtung. Solche Formate senken nicht nur die Einstiegshürden, sondern schaffen Vertrauen und echte Begegnung – ein entscheidender Vorteil in der Ansprache der Generation Z.

5.2 Empfehlungen für die Zusammenarbeit

Ermöglichen Sie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Für die meisten jungen Menschen ist die Balance zwischen Beruf und Privatleben ein zentrales Anliegen. Bieten Sie daher flexible Arbeitszeitmodelle sowie Teilzeitmöglichkeiten – auch in Führungspositionen. Wer solche Optionen schafft, gewinnt an Attraktivität als Arbeitgeber.

Fördern Sie eine positive Arbeitsatmosphäre

Generation Z erwartet mehr als nur „Pflichtgefühl" im Job – Freude und eine angenehme Arbeitsumgebung sind für sie essenziell. Eine offene Unternehmenskultur mit Teamgeist, Wertschätzung und sichtbarer Interaktion steigert nicht nur die Motivation, sondern auch die Bindung ans Museum. Spaß bei der Arbeit wird nicht als Bonus, sondern als Grundvoraussetzung gesehen.

Nehmen Sie die Werte der jungen Generation ernst

Themen wie Nachhaltigkeit, Diversität, soziale Gerechtigkeit und eine gesunde Work-Life-Balance sind jungen Menschen wichtig. Unternehmen, die diese Werte nur oberflächlich vertreten, werden schnell hinterfragt – Stichworte: Greenwashing oder Purpose-Washing. Wer hier glaubwürdig handelt und seine Werte lebt, gewinnt Vertrauen und langfristiges Engagement.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

Gehen Sie offen mit dem Thema mentale Gesundheit um

Psychische Gesundheit ist für die Generation Z kein Tabuthema. Im Gegenteil: Offenheit gegenüber Themen wie Depression, Burnout oder Angststörungen wird nicht nur geschätzt, sondern erwartet. Zeigen Sie, dass Sie psychische Belastungen ernst nehmen – etwa durch Coaching-Angebote, Ruheräume, Achtsamkeitstrainings oder gezielte Ansprechpersonen. Das signalisiert Fürsorge und moderne Führung.

Etablieren Sie eine lebendige Feedbackkultur

Regelmäßiges, ehrliches und wertschätzendes Feedback ist für die Generation Z unverzichtbar. Sie ist mit ständiger digitaler Rückmeldung aufgewachsen – Likes, Kommentare und Reaktionen prägen ihr Kommunikationsverhalten. Daraus ergibt sich ein starker Wunsch nach Orientierung und persönlicher Weiterentwicklung. Feedback sollte nicht auf das jährliche Mitarbeiter*innengespräch beschränkt sein, sondern regelmäßig, konkret und zeitnah erfolgen. Dabei geht es nicht nur um Leistung, sondern auch um das Gefühl, gesehen und ernst genommen zu werden. Fehlt diese Rückmeldung, wird das schnell als Desinteresse oder mangelnde Wertschätzung empfunden – insbesondere von Führungskräften oder Ausbildenden.

6 Fazit

In der Personalarbeit wird der Begriff „Generation" in den letzten Jahren zunehmend verwendet. Dabei werden häufig auch stereotype Zuschreibungen genutzt – oft ohne empirische Grundlage. So hält sich beispielsweise hartnäckig das Vorurteil, die Generation Z sei „faul" oder nicht mehr bereit zu arbeiten. Doch aktuelle Studien (Hellwagner/Weber 2025, Hammermann/Schäfer 2024) zeigen ein anderes Bild: Die Generation Z weist durchaus eine hohe Arbeitsbereitschaft auf.

Gleichzeitig ist anzuerkennen, dass sich bestimmte Werte und Präferenzen dieser Generation von denen früherer Generationen unter-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

scheiden. Dazu zählt etwa ein stärkeres Bewusstsein für gesundes und nachhaltiges Arbeiten. Wer der Generation Z nicht mit Vorurteilen begegnet, sondern eine offene und interessierte Haltung einnimmt, kann viel von ihr lernen – und dadurch auch das eigene Arbeitsumfeld im Museum bereichern.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist, dass Arbeitgeber sich auf die Bedürfnisse dieser Generation einlassen. Wenn ein*e Arbeitgeber*in einige Aspekte berücksichtigt, kann die Zusammenarbeit erfolgreich sein. Dabei spielt nicht nur die Unternehmenskultur eine Rolle, sondern auch die Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen. Angesichts einer im Vergleich zu den Babyboomern zahlenmäßig kleineren Generation Z und gleichzeitig guter Arbeitsmarktlage steigt der Wettbewerb um junge Talente. Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, und somit auch Museen, stehen in direkter Konkurrenz zueinander – attraktive Angebote und ein modernes Arbeitsumfeld werden zu entscheidenden Faktoren.

Das Selbstbewusstsein dieser Generation auf dem Arbeitsmarkt ist hoch: Sie stellt klare Anforderungen an Arbeitgeber*innen – darunter eine sinnvolle Tätigkeit, flexible Arbeitsbedingungen, eine gesunde Unternehmenskultur und echte Work-Life-Balance. Wer diese Werte ernst nimmt, gewinnt nicht nur motivierte Nachwuchskräfte, sondern fördert ein Arbeitsumfeld, das allen Generationen zugutekommt.

Literaturhinweise

Albert, M./Quenzel, G./and de Moll, F. et al. (2024): Jugend 2024. Pragmatisch zwischen Verdrossenheit und gelebter Vielfalt, 19. Shell Jugendstudie, Weinheim.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2024): Vom Mismatch zum Match: Wie sich Jugendliche und Unternehmen auf dem Ausbildungsmarkt suchen und finden (können). Eine kombinierte Jugend- und Unternehmensbefragung. Gütersloh und Köln, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Ausbildung-Match-2024.pdf (letzter Abruf 21. Mai 2025).

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0

Calmbach, M./Borgstedt, S./Borchard, I./Thomas, P. M./Flaig, B. B. (2016): Wie ticken Jugendliche 2016? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland, Berlin, Heidelberg, New York.

Hellwagner, T./Weber, E. (2025): Generation Z – noch ein Klischee weniger, in: IAB-Forum 17. Februar 2025, https://www.iab-forum.de/generation-z-noch-ein-klischee-weniger/ (letzter Abruf 21. Mai 2025).

Hammermann, A./Schäfer, H. (2024): Arbeitszeitwünsche von jungen Beschäftigten, IW-Kurzbericht, Nr. 24, Köln, Berlin, https://www.iwkoeln.de/studien/andrea-hammermann-holger-schaefer-arbeitszeitwuensche-von-jungen-beschaeftigten.html (letzter Abruf 16. Mai 2025).

Mannheim, K. (1928): Das Problem der Generationen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 69, Ausg. 1 (Sep. 2017), S. 81–119. DOI:10.1007/s11577-017-, https://www.proquest.com/openview/05da83cdf06fd9ba8e6a28bc69423aac/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54574 (letzter Abruf 21. Mai 2025).

Schnetzer, S./Hampel, K./Hurrelmann, K. (2024): Trendstudie „Jugend in Deutschland 2024: Verantwortung für die Zukunft? Ja, aber", Kempten.

Schröder, M. (2023): Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period, Journal of Business and Psychology, Volume 39, pages 897–908, https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-023-09921-8 (letzter Abruf 21. Mai 2025).

Zur Autorin

Dr. Anika Jansen ist promovierte Volkswirtin und seit 2018 als Economist am Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln tätig. Dort arbeitet sie im Projekt Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), das insbesondere kleine und mittlere Unternehmen bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften unterstützt. Dr. Jansen absolvierte ihr Bachelorstudium in Volkswirtschaftslehre an der Universität zu Köln, erwarb anschließend den Master of Science in International Economic Studies an der Maastricht University und machte eine Promotion an der Universität Maastricht. Vor ihrer Tätigkeit am IW war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und Postdoktorandin an der Autonomen Universität Barcelona.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261334-0