

**Sarah-Maria Röthlisberger / Ana Biljaka**

Employing the Generation Z. Eine  
interdisziplinäre Studie und  
Gestaltungsempfehlungen für Arbeitgeber

**Bachelorarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2017 GRIN Verlag  
ISBN: 9783668578517

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/370960>

**Sarah-Maria Röthlisberger, Ana Biljaka**

**Employing the Generation Z. Eine interdisziplinäre  
Studie und Gestaltungsempfehlungen für Arbeitgeber**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

Private Hochschule Wirtschaft PHW Bern

## **EMPLOYING THE GENERATION Z**

Erkenntnisse einer interdisziplinären Studie und  
Gestaltungsempfehlungen zur Rekrutierung für Arbeitgeber

Ana Biljaka

Sarah Maria Röthlisberger

**SEMESTER:**

7 und 8. Semester Diplomstudium BBA FH

**Vertiefungsrichtung der Diplomarbeit:**

International Management

**Datum:**

25. April 2017

## Management Summary

In dieser Bachelorthesis werden generationsspezifische Anforderungen ermittelt, welche Jugendliche der Generation Z an Arbeitgeber stellen und die bei der Personalrekrutierung berücksichtigt werden müssen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wird ein Handlungsleitfaden mit strategischen und operativen Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch ein generationsspezifisches Employer Branding erarbeitet.

Zuerst wird die Rolle des Human-Resources-Managements, der Rekrutierung und des Employer Brandings betrachtet. Danach wird ein Einblick in den gesellschaftlichen Wertewandel der vergangenen Jahrzehnte sowie in die bedeutendsten Einflüsse auf den Arbeitsmarkt gegeben. Um die Besonderheiten der Generation Z für Arbeitgeber zu charakterisieren, wird zuerst auf die allgemeine Generationenthematik eingegangen. Dazu wird die Generation Z mit älteren Generationen verglichen, insbesondere mit der Generation Y. Im Gegensatz zur Generation Y, die sich durch sinnstiftende Visionen für Aufgaben motivieren lässt, will die Generation Z sich mit herausfordernden Projekten persönlich sowie beruflich weiterentwickeln. Im Unterschied zur Generation Y, welche auch nach der offiziellen Arbeitszeit verfügbar ist, fordert die Generation Z eine strikte Trennung von Berufs- und Privatleben.

Um den eher geringen Forschungsstand zur Generation Z zu ergänzen, wurde eine interdisziplinäre Analyse mittels theoretischer Sekundärliteratur, einer Onlineumfrage mit 853 Jugendlichen sowie Interviews mit 6 Experten durchgeführt. Die Ergebnisse widersprechen teilweise den angenommenen Behauptungen. Es wurde etwa festgestellt, dass die Generation Z bei der Jobsuche nicht auf ihren privaten Medienkanälen kontaktiert werden will. Sie bevorzugt es, beim Erstkontakt persönlich angesprochen zu werden. Sie ist während dem Bewerbungsprozess weniger digital als angenommen. Insgesamt zeigte sich, dass die Arbeitgeberattraktivität bei der Generation Z durch einen innovativen und modernen Unternehmensauftritt gesteigert werden kann, und dass für die Generation Z Werte wie Authentizität und Transparenz bei der Arbeitgeberwahl eine entscheidende Rolle spielen. Jugendliche der Generation Z wollen sich mit der Unternehmensphilosophie ihres Arbeitgebers identifizieren können und die Möglichkeit haben, sich weiterzuentwickeln. Der Bewerbungsprozess sollte kreativ, schnell, transparent und auf Augenhöhe erfolgen. Zudem sind Bekannte und Freunde der Generation Z wichtige Beeinflusser bei der Jobsuche. Dem Bewerber soll eine bemerkenswerte und besondere Kandidatenerfahrung geboten werden. Durch ein einzigartiges Employer Branding kann es Arbeitgebern gelingen auf erzählerische und spielerische Weise die Generation Z anzuziehen.

Die Vorliegende Bachelorthesis macht deutlich, dass Unternehmen für die Ansprache und Rekrutierung der Generation Z adäquate Kommunikationsinstrumente einsetzen müssen. Der erarbeitete Handlungsleitfaden bietet dafür die besten Voraussetzungen.

**Schlagwörter:** Generation Z, Arbeitswelt, Mitarbeiter, Rekrutierung, Recruiting, Employer Branding, Personalmanagement, Generationen, Handlungsleitfaden, Massnahmen, operative und strategische Massnahmen, Berufseinsteiger, Arbeitgebermarke, Arbeitgebermarkenbildung, Arbeitgebermarkenbildungszyklus, Bachelor Thesis, Rekrutierung, Recruitment, Recruiting, Rekrutierungsprozess, HR, Human Resources, Mitarbeiter, Personal, Mitarbeiterattraktivität, Arbeitgeberimage, generationsspezifisches Personalmanagement, Wertewandel, materialistisch, postmaterialistisch, Materialismus, Postmaterialismus, Sozialisationshypothese, Ronald Inglehart, Experten Interviews HR, Kommunikationsmassnahmen Storytelling, Corporate Identity, Corporate Branding.

## **Abstract**

This bachelor thesis provides information about generation-specific requirements of the generation Z, which were identified as relevant for the recruitment process. The obtained results are used to draw up an action plan with strategic and operational measures to increase employer attractiveness, employee attraction and employee motivation through a generation-specific employer branding.

Firstly, the role of the human resources management, the recruitment process and employer branding is explained. Secondly, there will be an insight into the social value change of the past decades as well as the most important influencing factors on the labor market. Afterwards, in order to characterize the special features of the generation Z for employers the general generation theory will be discussed prior to a comparison of generation Z with older generations, in particular with the generation Y. In contrast to the generation Y, which can be motivated by meaningful visions for tasks, the generation Z wants to develop personally and professionally with challenging projects. Furthermore, while the generation Y will tend to make themselves available after official working hours, the generation Z demands a strict separation of professional and private life.

To complement the rather low level of research on the generation Z, interdisciplinary analyses were performed: theoretical secondary literature analysis, a conducted online survey of 853 young people and finally interviews with 6 experts. The results partly contradict with widely held assertions in our society. For instance, it was found that the generation Z prefers not to be contacted on their private media channels during the job search process. During the initial contact, they prefer to be addressed personally. The generation Z is less digital than expected in the application process. Overall, employer attractiveness toward the generation Z can be enhanced by an innovative and modern company appearance. Furthermore, values such as authenticity and transparency play a decisive role in the selection of employers. Adolescents of the generation Z want to be able to identify with the company's philosophy and to be offered opportunities to develop further. The application process should be creative, fast, transparent and at eye level. In addition, acquaintances and friends of the generation Z are important influencers in the job searching process. The applicant should be offered a remarkable and special candidate experience. Through a unique employer branding, employers can succeed in attracting the generation Z in a narrative and playful way.

The present bachelor thesis makes it clear that companies need to use adequate communication tools to address and recruit the generation Z. The elaborated guide, which is to be found in the last part of this thesis, provides the best conditions for this.

**Keywords:** thesis, bachelor thesis, university, text processor, generation z, recruitment, recruiting, recruiting process, HR, Human Resources, employees, employer brand, employer branding, employer branding cycle, employer marketing, employer attractiveness, employee attraction, employer image, operative tools, strategic tools, young professionals, new entrants to the profession, action guideline for employers, generation-specific employment, social value change, materialistic and postmaterialistic, socialization hypothesis, Ronald Inglehart, expert interviews HR, communication tools for young professionals, story telling, corporate identity, corporate branding

## Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b> .....	<b>II</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>IV</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>XIV</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage .....	1
1.2 Problemstellung .....	2
1.3 Zielsetzung der Arbeit .....	3
1.4 Fragestellungen der Arbeit .....	3
1.5 Abgrenzung des Untersuchungsfeldes .....	3
1.6 Aufbau der Arbeit .....	5
1.7 Übersicht der Forschungsmethoden .....	6
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>8</b>
2.1 Das Human Resources Management .....	8
2.1.1 Die Rolle des Human Resources Managements .....	8
2.1.2 Thematische Einordnung Rekrutierung .....	9
2.1.2.1 Urbegriffserklärung .....	9
2.1.2.2 Definition und Rolle der Rekrutierung .....	9
2.1.2.3 Vertretene Berufe und Rollen in der Rekrutierung .....	10
2.1.2.4 Der Rekrutierungsprozess .....	10
2.1.2.5 Die geläufigsten Medienkanäle in der Rekrutierung .....	12
2.1.3 Corporate Branding als Grundlage für Employer Branding .....	13
2.1.4 Employer Branding .....	13
2.1.4.1 Employer Brand - Arbeitgebermarke .....	14
2.1.4.2 Wettbewerbsvorteil im Arbeitsmarkt: Employer Value Proposition .....	15
2.1.4.3 Employer-Branding-Zyklus .....	15
2.2 Der Wandel der Gesellschaft .....	17
2.2.1 Der Wertewandel aus soziologischer Perspektive .....	17
2.2.2 Definition von Werten und Normen .....	17
2.2.3 Materialismus und Postmaterialismus .....	17

2.2.3.1	Mangel- und Sozialisationshypothese .....	19
2.2.3.2	Kritik an Ingleharts Ansatz .....	20
2.3	Der Wandel in der Arbeitswelt in der Schweiz .....	22
2.3.1	Arbeitskräfte und der demografische Wandel .....	22
2.3.2	Das Rollenbild der Frau .....	22
2.3.3	Die Tertiärisierung der Wirtschaft .....	23
2.3.4	Der Aufstieg des Individualismus .....	23
2.3.5	Die Digitalisierung der Wirtschaft .....	24
2.4	Einführung in die Generationenthematik .....	25
2.4.1	Allgemeine Definition von Generation und Kohorten .....	25
2.4.2	Nachteile und Vorteile des Generationenkonzepts .....	25
2.4.3	Die Einteilung der Generationen in der Schweizer Arbeitswelt .....	27
2.5	Die Generationenbilder im Arbeitsleben .....	29
2.5.1	Die Baby Boomer (1955-1965) .....	29
2.5.2	Die Generation X (1966-1980) .....	30
2.5.3	Die Generation Y (1981-1994) .....	32
2.6	Die Generation Z (ab 1995) .....	34
2.6.1	Das Internet .....	34
2.6.2	Lernverhalten .....	35
2.6.3	Krisen und Arbeitsplatzunsicherheit .....	35
2.6.4	Familie .....	36
2.6.5	Die Generation Z und die Berufswelt .....	36
<b>3</b>	<b>Empirische Befragung Onlineumfrage .....</b>	<b>40</b>
3.1	Zielsetzung .....	40
3.2	Methodik und Konzeption .....	41
3.2.1	Gründe für die Methodenwahl .....	41
3.2.2	Konzeption der Umfrage .....	41
3.3	Pretest .....	42
3.4	Durchführung .....	43
3.4.1	Zusatzinstrument Website Generation Z .....	43
3.5	Ergebnisse Online-Befragung .....	43
3.5.1	Soziodemografische Angaben .....	44
3.5.1.1	Kohorte .....	44
3.5.1.2	Geschlecht .....	44
3.5.1.3	Schul- und Berufsabschlüsse .....	45
3.5.1.4	Derzeitige Beschäftigung .....	45
3.5.1.5	Arbeitsbereich .....	45
3.5.2	Zusatzleistungen und Mobilität .....	46
3.5.2.1	Zusatzleistungen .....	46
3.5.2.2	Mobilität .....	47
3.5.3	Fragen zur Arbeitssituation .....	47
3.5.3.1	Fehlende Teamatmosphäre .....	47

3.5.3.2 Teamworker oder Einzelkämpfer .....	48
3.5.3.3 Veränderungen im Aufgabenbereich.....	48
3.5.3.4 Home-Office .....	48
3.5.4 Einflussfaktoren bei der Wahl des Arbeitgebers .....	49
3.5.4.1 Werte und Einstellungen, welche die Arbeitgeberwahl beeinflussen .....	49
3.5.4.2 Externe Faktoren bei der Arbeitgeberwahl.....	50
3.5.4.3 Grösse und Art des Unternehmens.....	51
3.5.5 Persönliche Einstellung.....	51
3.5.5.1 Soziale Anliegen / Umweltschutz .....	51
3.5.5.2 Werte und Einstellungen im Bezug auf das Arbeitsleben .....	52
3.5.5.3 Arbeitsplatzsicherheit .....	53
3.5.5.4 Unternehmer oder Angestellter .....	53
3.5.5.5 Authentizität.....	54
3.5.6 Medien und Kommunikationsverhalten .....	54
3.5.6.1 Verwendung von Sozialen Medien.....	54
3.5.6.2 Suche nach Arbeitgeberinformationen oder Jobs .....	55
3.5.6.3 Akzeptanz der Social-Media-Kanäle bei der Stellensuche.....	56
3.5.6.4 Offenheit für neue Recruiting Kanäle .....	57
3.5.6.5 Onlinekonversation oder persönliches Gespräch.....	58
3.5.6.6 Tonalität.....	58
3.5.7 Fragen zum Rekrutierungsverfahren.....	59
3.5.7.1 Rückzug einer Bewerbung .....	59
3.5.7.2 Dauer eines kompletten Bewerbungsprozesses .....	59
3.5.7.3 Elemente im Bewerbungsprozess .....	60
3.5.8 Kritik und Reflexion der Online-Befragung .....	61
<b>4 Empirische Befragung: Expertengespräche .....</b>	<b>62</b>
4.1 Zielsetzung.....	62
4.2 Methodik und Konzeption.....	63
4.2.1 Gründe für die Methodenwahl .....	63
4.2.2 Konzeption der Fragenkataloge .....	63
4.3 Durchführung.....	64
4.4 Ergebnisse der Expertengespräche .....	64
4.4.1 Unterschied zur Generation Y .....	64
4.4.2 Charakteristika .....	66
4.4.3 Mediennutzungsverhalten .....	68
4.4.4 Neue Ansprachemöglichkeiten.....	69
4.4.5 Das Internet als Kontaktmedium .....	70
4.4.6 Substitution persönlicher Gespräche .....	71
4.4.7 Werte und Botschaften.....	72
4.4.8 Gestaltungsempfehlungen .....	74
4.4.9 Arbeitgeberimage .....	76
4.5 Kritik und Reflexion .....	78

<b>5</b>	<b>Gegenüberstellung der Resultate</b> .....	<b>79</b>
<b>6</b>	<b>Handlungsleitfaden Generation Z</b> .....	<b>87</b>
6.1	Employer Branding zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens ...	88
6.1.1	Durchführung der Standortbestimmung .....	88
6.2	Nutzen Sie das Potenzial Ihrer bestehenden Z-ler.....	93
6.2.1	Aber Achtung! Trainieren Sie die Medienkompetenz Ihrer Z-ler .....	93
6.2.2	Lassen Sie Ihre Mitarbeiter zu Wort kommen .....	94
6.2.3	Behalten Sie den Kontakt zu Ihren ehemaligen Mitarbeitern .....	94
6.3	Kommunikation der Arbeitgebermarke nach Aussen .....	95
6.3.1	Erster Grundsatz: Content Marketing .....	96
6.3.2	Zweiter Grundsatz: Storytelling .....	96
6.3.3	Dritter Grundsatz: Gamification .....	96
6.3.4	Firmenwebseite .....	96
6.3.5	Bewertungsplattformen .....	97
6.3.6	Stellenbörsen .....	100
6.3.8	Guerilla-Marketing / Guerilla-Recruitment .....	101
6.3.9	Social-Media-Plattformen .....	102
6.4	Personalbeschaffung und Personalauswahl .....	103
6.4.1	Die Erstellung des Anforderungsprofils .....	103
6.4.2	Gehen Sie aktiv auf Talentsuche .....	103
6.4.3	Die Stellenanzeige .....	104
6.4.4	Eintreffen der Bewerberdossiers .....	106
6.4.5	Vorselektion.....	106
6.4.6	Bewerbungsgespräch mit der Generation Z.....	106
6.4.7	Brücken bauen zwischen HR und anderen Abteilungen .....	108
6.4.8	Zu- und Absage.....	108
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	<b>109</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>111</b>
<b>Anhang A: Zusatzdokumente Theorie</b> .....		<b>116</b>
A.1	Ablauf der Personalrekrutierung .....	116
<b>Anhang B: Onlineumfrage</b> .....		<b>119</b>
B.1	Kontaktierte Personen und Stellen .....	119
B.2	Beispiele der Aufrufe zur Teilnahme .....	120
B.3	Gestaltung der Online Umfrage .....	123
B.4	Resultate der Online Umfrage .....	141
<b>Anhang C: Interviewpartner</b> .....		<b>171</b>
C.1	Transkription Interview Martina Mangelsdorf.....	172
C.2	Transkription Interview Prof. Dr. Frank Sigl.....	179

C.3 Transkription Interview Matthias Mölleneu.....	188
C.4 Transkription Interview Prof.Dr. François Höpflinger .....	200
C.5 Transkription Interview Peter Vogt.....	210
C.6 Transkription Interview Prof.Dr. Ronald Inglehart.....	221
C.7 Fragenkatalog.....	231
<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>235</b>
<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>236</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Aufbau der Bachelorthesis .....	5
Abbildung 2 Prozess des Human Resources Managements .....	9
Abbildung 3 Rekrutierungsprozess .....	11
Abbildung 4 Gebräuchliche Kommunikationskanäle bei der Personalbeschaffung .....	12
Abbildung 5 Wechselbeziehungen innerhalb des Corporate Brandings .....	14
Abbildung 6 Zyklus des Employer Brandings .....	15
Abbildung 7 Video Pretest .....	42
Abbildung 8 Top 3 Zusatzleistungen .....	46
Abbildung 9 Bewertungsskala Einflussfaktoren bei der Wahl des Arbeitgebers .....	49
Abbildung 10 Auswertung Einflussfaktoren bei der Arbeitgeberwahl .....	49
Abbildung 11 Faktoren bei Entscheidung für Arbeitgeber .....	50
Abbildung 12 Bewertungsskala Persönliche Einstellung .....	52
Abbildung 13 Werte und Einstellungen in Bezug auf das Arbeitsleben .....	52
Abbildung 14 Aussagen zum Thema Authentizität .....	54
Abbildung 15 Ranking Soziale Medien .....	54
Abbildung 16 Kanäle bei der Suche nach Arbeitgeberinformationen .....	55
Abbildung 17 Bewertungsskala Social-Media-Kanäle bei der Stellensuche .....	56
Abbildung 18 Akzeptanz der Kommunikationskanäle .....	56
Abbildung 19 Tinder für Jobs Visualisierung .....	57
Abbildung 20 Du oder Sie? .....	58
Abbildung 21 Dauer des Bewerbungsprozesses .....	59
Abbildung 22 Bewertungsskala Elemente im Bewerbungsprozess .....	60
Abbildung 23 Elemente im Bewerbungsprozess .....	60
Abbildung 24 Darstellung Persona Noah .....	79
Abbildung 25 Legende Gegenüberstellung Noah und Expertengespräche .....	80
Abbildung 26 Aufbau Handlungsleitfaden .....	87
Abbildung 27 Screenshot aus Tour de PostFinance .....	97
Abbildung 28 Positivbeispiel Kununu .....	98
Abbildung 29 Negativbeispiel Kununu .....	99
Abbildung 30 Screenshot Talentfly .....	100
Abbildung 31 Guerilla-Stelleninserat Ikea .....	101
Abbildung 32 Snapchat Anwendungen .....	102
Abbildung 33 Jobportal Swisscom .....	105
Abbildung 34 Stelleninserat VBZ .....	105
Abbildung 35 Beispiel für einen Bewerbungsraum .....	107

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Beschreibung des methodischen Vorgehens .....	6
Tabelle 2 Gegenüberstellung Maslowsche Bedürfnishierarchie .....	18
Tabelle 3 Historischer Vergleich der Bevölkerungsverteilung .....	22
Tabelle 4 Amerikanische Generationstypen im Überblick .....	27
Tabelle 5 Generationsidealtypen nach deutschem Ansatz .....	28
Tabelle 6 Generationeneinteilung nach Scholz, Parment und Mangelsdorf .....	29
Tabelle 7 Loyalität zum Arbeitgeber .....	36
Tabelle 8 Führungsstil / Arbeitsweise .....	37
Tabelle 9 Arbeits- und Privatleben .....	37
Tabelle 10 Selbstvermarktung .....	38
Tabelle 11 Digitalisierung .....	39
Tabelle 12 Individualisierung .....	39
Tabelle 13 Verteilung der Geburtenjahrgänge .....	44
Tabelle 14 Verteilung der Studienteilnehmer nach Arbeitsbereich .....	45
Tabelle 15 Anforderungen Generation Y und Z .....	64
Tabelle 16 Charakterisierung Generation Z .....	66
Tabelle 17 Aussagen zum Medienutzungsverhalten .....	68
Tabelle 18 Ansprachewege .....	69
Tabelle 19 Das Internet als Medium um neue Kontakte zu knüpfen .....	70
Tabelle 20 Vorteile virtuellen Austausches .....	71
Tabelle 21 Werte und Botschaften .....	72
Tabelle 22 Gestaltungsempfehlungen zur Rekrutierung der Generation Z .....	74
Tabelle 23 Rolle des Arbeitgeberimages .....	76
Tabelle 24 Noahs – Wunschliste .....	80
Tabelle 25 Noah – Wertbezogene und psychologische Merkmale .....	81
Tabelle 26 Mediennutzungsverhalten .....	83
Tabelle 27 Anforderungen an den Arbeitsplatz .....	84
Tabelle 28 Jobsuche .....	85
Tabelle 29 Standortbestimmung .....	89

## **Abkürzungsverzeichnis**

CRM	Customer Relationship Management
etc.	et cetera
EVP	Employer Value Proposition
HR	Human Resources
z. B.	zum Beispiel
Z-ler	Vertreter der Generation Z
Z-Z	Von der Generation Z für die Generation Z

## Vorwort

Das gewählte Thema dieser Bachelorarbeit wurde von beiden Autorinnen aus persönlichem Interesse gewählt, da sie tagtäglich mit der Generation Z sowie privat als auch beruflich in Verbindung stehen. Sie haben schnell bemerkt, dass sich in der heutigen Arbeitswelt alles um die Generation Y dreht und noch zu wenige Informationen über die Generation Z vorliegen. Sie erhoffen sich mit dieser Arbeit, dass sie der Generation Z eine Stimme geben können und Unternehmen besser auf die Wünsche und Bedürfnisse der jungen Berufseinsteiger eingehen. Es ist entscheidend, dass in Zukunft auf eine intergenerationelle Kollaboration in den Unternehmen gesetzt wird. Die Autorinnen sind sich sicher, dass diese Zusammenarbeit letztendlich die Zukunft von uns allen ausmachen wird.

In der heutigen Arbeitswelt brauchen wir seitens des Arbeitgebermarketings viel mehr Pepp in der Rekrutierungsgeschichte und müssen lernen dieselbe Sprache wie die Jugendlichen zu sprechen. Denn je besser die Stimmung im Bewerbungsprozess desto höher die Zustimmung der jugendlichen Bewerber und ein besserer Erfolg für die Unternehmen. Die mit grossem Fleiss erstellten Gestaltungsmöglichkeiten, können als fruchtbarer Boden gesehen werden, auf dem weitere Ideen gesät und zum Wachsen gebracht werden können. Die Autorinnen sind froh, dass sie einen nachhaltigen sowie gesellschaftlichen Beitrag in Form von einem brückenbauenden Handlungsleitfaden geliefert haben.

Die Zusammenarbeit der beiden Autorinnen erwies sich als äusserst erfolgreich und es wurde stets darauf geachtet, dass die Stärken beider Autorinnen für passende Aufgaben eingesetzt wurden. Dies ermöglichte den Autorinnen Synergien zu bilden und sich gegenseitig fachlich sowie moralisch zu unterstützen.

Die Durchführung der interdisziplinären Untersuchung war aufwändig, doch nach ausführlichen Erhebungen waren die Autorinnen in der Lage, ihre Forschungsfrage zu beantworten. Glücklicherweise, standen ihnen Experten\* aus dem Human Resources, Soziologie und Generationenbereich helfend zur Seite. Die Autorinnen sind für diesen fruchtbaren Austausch sehr dankbar. Ebenfalls sind sie von Dank erfüllt, dass sie eine bemerkenswerte Unterstützung seitens der Generation Z bekommen haben. Die zahlreiche Onlineumfragen-Beteiligung von insgesamt 853 Jugendlichen war eine grosse und entscheidende Hilfe dafür, der Generation Z eine Stimme zu geben. Weiterhin danken die Autorinnen herzlichst den Freunden und der Familie, die in der Zeit der Erstellung dieser Arbeit für sie da waren.

Die Autorinnen wünschen den Lesern dieser Arbeit viel Erfolg bei der Zusammenarbeit mit der Generation Z und freuen sich auf Fragen oder einen möglichen Austausch betreffend dem Thema *Employing the Generation Z*. Gerne halten die Autorinnen alle Interessenten auf ihrer Webseite [www.generation-z.ch](http://www.generation-z.ch) im Form von Artikeln und Publikationen auf dem Laufenden.

\*Die Interviewpartner sind mit der Veröffentlichung einverstanden. Jedoch wurde der Text von ihnen nicht überprüft und spiegelt deshalb nicht zwingend die Meinung der Experten wider.

## 1 Einführung

Tiefgreifende Veränderungen in der Berufswelt, wie beispielsweise der demografische Wandel, stellen das Human Resources Management vor neue Herausforderungen. Zugleich sind im Jahre 2012 die ersten Vertreter einer neuen Generation von Mitabreitenden in das Berufsleben eingetreten, nämlich die Generation Z (datiert ab Jahrgang 1995). Viele werden ihnen folgen. Die Generation Z stellt zum Teil andere Anforderungen an die Berufswelt als es ihre Vorgängergenerationen tun. Welche Ansprüche sie an die Berufswelt hat und wie es Unternehmen gelingen kann, ihre Personalaktivitäten bezüglich Personalrekrutierung und Personalmarketing möglichst zielgruppenspezifisch auf die Generation Z auszurichten, soll in der Arbeit behandelt werden.

### 1.1 Ausgangslage

In den letzten Jahren ist der Begriff "demografischer Wandel" in den Fokus der Medien gerückt. Allein Google liefert für diesen Begriff mehr als eine halbe Million Suchergebnisse. Laut dem Bundesamt für Statistik wird die Anzahl der älteren Arbeitnehmer in Zukunft zunehmen, während immer weniger jüngere Arbeitnehmer in die Arbeitswelt eintreten. Erstmals werden im Jahre 2017 mehr Menschen pensioniert als dass in das Erwerbsleben einsteigen (vgl. SECO, 2016).

Eine Studie der Uni Basel zum Arbeitskräftebedarf kam zum Schluss, dass in der Schweiz ab 2020 die Nachfrage nach Arbeitskräften nicht mit inländischem Personal gedeckt werden kann. Bis 2060 werden in der Schweiz 0.8 bis 1.4 Millionen Arbeitskräfte fehlen, um das bisherige Wirtschaftswachstum von 2 % weiterhin realisieren zu können. Die Studie folgert, dass der zukünftige Mangel an Arbeitskräften vorwiegend Hochschulabsolventen betreffen wird, da sich der Bedarf an Arbeitskräften ohne Berufsabschluss mit einer moderaten Nettozuwanderung (Saldo aus Zuwanderung minus Abwanderung) abdecken lässt (vgl. Wunsch, Buchmann, & Wedel, 2014, S. 3).

In diesem Zusammenhang kam Ende 1990 der Begriff „War for Talents“ für den härter werdenden Kampf um die begrenzte Ressource „qualifizierter Mitarbeiter“ auf. Der heutige Arbeitsmarkt wird zurzeit in vier verschiedene Kategorien eingeteilt: Generation der Baby Boomer (1955-1965), Generation X (1966-1980), Generation Y (1980-1994) und die Generation Z (ab Jahrgang 1995 datiert). Während die Generation der Baby Boomer in Rente geht, drängen immer mehr neue Arbeitskräfte der Generation Z in den Arbeitsmarkt (vgl. Scholz, 2014a, S. 30). Sie wird in den Medien und Populärliteratur gerne als Generation VIP bezeichnet (vgl. 20 Minuten, 2016). Gemäss Jugendbarometer der Credit Suisse wünscht sich die Generation Z vor allem eins: Konsum, viel Geld, steile Karriere und Glamour (vgl. Credit Suisse, 2016).

Der Jugendforscher Lukas Golder, Co-Leiter des Forschungsinstituts GFS Bern, hat festgestellt, dass die Generation Z anders als ihre Vorgängergeneration funktioniert und stark hedonistisch eingestellt ist. Apps wie Snapchat, WhatsApp und Instagram sorgen dafür, dass sich die Jugendlichen vermehrt rund um die Uhr in den sozialen Medien präsentieren und insgeheim hoffen, eines Tages wie ihre Idole selbst berühmt zu werden (vgl. Golder, et al., 2015). Dieses Bild mag vielleicht etwas überzeichnet sein, entspricht aber der Realität. Christian Scholz von der Universität des Saarlandes forscht seit Jahren über die Generation Z und ist sich sicher, dass diese Generation die Arbeitswelt von morgen vor neue Herausforderungen stellen wird:

*„Die neue Generation will geregelte Arbeitszeiten, unbefristete Verträge, klar definierte Strukturen im Job“ (Das Schweizer Elternmagazin, 2016, S. 32).*

## 1.2 Problemstellung

Der im vorangegangenen Kapitel beschriebene Mangel an Arbeitskräften wird sich aus Sicht der Firma auf die Rekrutierung und die Bindung gut qualifizierter Arbeitskräfte auswirken (vgl. SECO, 2016). Die begrenzte Ressource „qualifizierter Mitarbeiter“ wird somit in Zukunft deutlich an Wichtigkeit gewinnen. Viele Firmen positionieren und sehen sich jedoch weiterhin als Stellenanbieter statt als Nachfrager. Jedoch wandelt sich der heutige Arbeitsmarkt immer mehr von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt (vgl. Beck, Wiersbiski, & Adam, 2010, S. 8). Früher lag die Herausforderung darin, aus den unzähligen Bewerbungs dossiers den richtigen Kandidaten herauszufiltern. Heute stellt sich vor allem für Schlüssel- und Engpassfunktionen immer mehr die Frage, wie fähige Mitarbeiter für sich gewonnen werden können (vgl. Trost, 2013, S. 13).

Während die ersten Jahrgänge der Generation Z auf den Arbeitsmarkt strömen, haben die meisten Firmen noch keine Vorstellung entwickelt, wie sie den Erwartungen dieser Generation gerecht werden können. In der heutigen Arbeitswelt ist die Personalwirtschaft - wo immer möglich - nach den Bedürfnissen der Generation Y (1980-1994) ausgerichtet, eine Generation, die flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Shared Desk und offene Büroräume bevorzugt. Diverse Studien haben jedoch ergeben, dass sich die Anforderungen der Generation Y nicht immer mit denjenigen der Generation Z decken. So hat beispielsweise die Vermischung von Arbeit und Freizeit, womit viele Firmen werben, bei den Jugendlichen der Generation Z, anders als bei der Generation Y, einen negativen Effekt (vgl. Bedürftig, 2016). Gemäss Scholz sollten viele Arbeitgeber ihre Strategien überprüfen, wie sie sich als Arbeitgeber möglichst attraktiv darstellen (vgl. Rieder, 2015). Aufgrund dieser Entwicklungen und der neuen Erwartungen der Generation Z an die Arbeitswelt, lassen sich verschiedene Handlungsfelder für die Unternehmen ableiten. Die daraus entstehenden Herausforderungen, die durch den Berufseintritt der Generation Z entstehen, sollen in der vorliegenden Arbeit untersucht und analysiert werden. Die Unternehmen, die es verstehen, die Anforderungen der Generation Z zu erfüllen, werden in Zukunft einen Vorteil im Kampf um qualifizierte Arbeitskräfte haben.

### **1.3 Zielsetzung der Arbeit**

In diesem Kapitel werden die Zielsetzungen für die vorliegende Arbeit vorgestellt:

#### **Teilziel**

Es sollen Ergebnisse einer empirischen Studie vorliegen, wie es einem Grossunternehmen gelingen kann, hinsichtlich des Personalmarketings und der Personalrekrutierung seine Attraktivität als Arbeitgeber für die Generation Z zu erhöhen.

#### **Hauptziel**

Die Erkenntnisse fliessen in ein strukturiertes Manual mit strategischen und operativen Handlungsempfehlungen ein.

### **1.4 Fragestellungen der Arbeit**

Aus der Zielsetzung im Kapitel 1.3 lassen sich folgende Fragen herleiten, welche in dieser Bachelorthesis beantwortet werden:

#### **Zentrale Fragestellung**

- Was sind die Erwartungen der Generation Z an die Arbeitgeber im Hinblick auf das Personalmarketing und die Personalrekrutierung?

#### **Unterfragen**

- Welche Kommunikationsarten/Informationskanäle werden von der Generation Z bevorzugt?
- Welche Rolle spielt das Arbeitgeberimage bei der Auswahl des Arbeitgebers?
- Welche Werte und Botschaften müssen vermittelt werden, damit sich Generation Z angesprochen fühlt (Positionierung, Tonalität)?
- Wie unterscheiden sich die Anforderungen der Generation Z zu früherer Generation Y?
- Wie sehen die Empfehlungen an Arbeitgeber für die Rekrutierung der der Generation Z aus?
- Wie ist die Generation Z zu charakterisieren?

### **1.5 Abgrenzung des Untersuchungsfeldes**

Im folgenden Kapitel wird die Abgrenzung des Untersuchungsfeldes erläutert:

#### **Konzentration auf Personalrekrutierung und Personalmarketing**

Wie im Kapitel 1.2 „Problemstellung“ beschrieben, wirkt sich der Einstieg der Generation Z in die Berufswelt auf alle Bereiche des Personalmanagements aus. Alle Handlungsfelder im Bezug auf den Berufseinstieg der Generation Z zu beleuchten, würde den Rahmen dieser Bachelorthesis sprengen. Die vorliegende Arbeit befasst sich daher hauptsächlich mit dem Personalmarketing und der Personalrekrutierung. Die beiden Elemente umfassen Massnahmen, die dazu dienen, dem Unternehmen die erforderlichen Mitarbeiter bereitzustellen. Innerhalb des Personalmarketings und der Personalrekrutierung, liegt der Fokus auf externen

Beschaffungswegen. Die internen Beschaffungswege werden in dieser Arbeit nicht behandelt.

### **Ausklammerung des Lehrstellenmarketings**

Da die Autorinnen der Meinung sind, dass die Rekrutierung von Auszubildenden sich vom klassischen Personalmarketing (z. B. die Ansprache von Berufseinsteigern und Berufserfahrenen) unterscheidet, wird das Thema Lehrstellenmarketing in dieser Arbeit nicht behandelt.

### **Ausklammerung von Schülern der Primar- und Oberstufen**

Ebenfalls, wird die Anwerbung von Schülern, welche sich nicht im letzten gymnasialen Jahr befinden, nicht berücksichtigt, da man davon ausgehen kann, dass diese Personen noch zu wenig Erfahrung hinsichtlich der Arbeitswelt aufweisen.

### **Beschränkung auf Grossunternehmen**

Aufgrund der bisherigen Berufserfahrungen der beiden Autorinnen sind die erarbeiteten Handlungsempfehlungen auf die Personalarbeit von Grossunternehmen (ab 250 Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt) aus allen möglichen Wirtschaftszweigen ausgerichtet. Dies schliesst jedoch nicht aus, dass auch kleinere Unternehmen von der vorliegenden Arbeit profitieren können.

### **Beschränkung auf den deutschsprachigen Raum**

Die Untersuchung beschränkt sich dabei auf den deutschsprachigen Raum in der Schweiz. Ausklammerung: Bei den Expertengesprächen wird keine räumliche Abgrenzung vorgenommen, weil Know-how global übertragbar ist.

### **Geschlecht**

Die Befragung der Generation Z findet mit männlichen sowie weiblichen Vertretern/-innen statt.