

**Olga Bessarabcik**

## Generation Z und die Arbeitswelt

Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen zur Rekrutierung  
und Bindung der neuen Mitarbeiter-Generation

**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 © 2015 GRIN Verlag  
ISBN: 9783668111004

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/312161>

**Olga Bessarabcik**

## **Generation Z und die Arbeitswelt**

**Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen zur Rekrutierung und Bindung der neuen Mitarbeiter-Generation**

## **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)

# **Generation Z und die Arbeitswelt.**

**Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen zur Rekrutierung  
und Bindung der neuen Mitarbeiter-Generation.**

**Bachelorarbeit im Studiengang Online-Medien-Management (B.Sc.)**

Vorgelegt von: **Olga Bessarabcik**

Abgabedatum: 14. August 2015

Ort: Hochschule der Medien Stuttgart

## **Kurzfassung**

Gegenstand dieser Bachelorarbeit ist die Generation Z und ihre Erwartungen gegenüber der Arbeitswelt, die insbesondere im Hinblick auf die Rekrutierungs- und Bindungsarbeit in Unternehmen untersucht werden sollen. Dafür wird zunächst das Themenfeld Rekrutierung mit seinen aktuellen Trends und Herausforderungen E-Recruiting und Employer Branding sowie die Bindung durch Motivation und durch das Talent Relationship Management betrachtet. Um die Bedeutung der Generation Z für den Arbeitgeber darzustellen, wird auf die Generationenthematik mit deren Kritik, Nutzen und Bedeutung eingegangen. Die einzelnen Generationen auf dem Arbeitsmarkt werden betrachtet und anschließend die Charakteristika der Generation Z aufgezeigt. Zudem soll eine Abgrenzung zur Generation Y gezogen und der aktuelle Forschungsstand zur Generation Z vorgestellt werden.

Eine Online-Umfrage diente dazu, die Erwartungshaltung der 15- bis 20-Jährigen Teilnehmenden zu erfassen. Die Ergebnisse widerlegten dabei oftmals die zuvor getroffenen Hypothesen. Dabei konnte u. a. festgestellt werden, dass die Generation Z nicht über die gleichen digitalen Kanäle von Unternehmen angesprochen werden will, die sie zur Kommunikation untereinander verwendet. Zudem konnte die Annahme widerlegt werden, dass die Generation Z sich nicht an Unternehmen binden will. Weitere Erkenntnisse der Umfrage zum Mediennutzungsverhalten, den Erwartungen gegenüber der Kommunikation, dem Arbeitsumfeld, der Authentizität und zum Image des Arbeitgebers, wurden in einem Handlungsleitfaden für Unternehmen zusammengefasst. Dieser beinhaltet auch Maßnahmen zu Bindung der Generation Z anhand ermittelter Motivationsfaktoren.

**Schlagwörter:** Generation Z, Arbeitswelt, Mitarbeiter, Rekrutierung, Bindung, Personalmanagement, Generationen, Handlungsleitfaden, Maßnahmen

**Abstract**

Subject of this thesis is the Generation Z and its expectations about the working environment. In particular, the recruitment and retention process are considered. Therefore, current trends and challenges as well as the e-recruiting and employer branding methods are introduced. Commitment will be considered through motivation theories and the talent relationship management approach. To illustrate the importance of Generation Z for the employer, the generational issue with its criticism, benefits and importance will be presented. In order to identify the characteristics of Generation Z, a differentiation from Generation Y and the current state of research upon Generation Z are outlined.

A survey was conducted to analyze the expectations of the 15 to 20 year old participants. Most of the results did not correspond to the previously made hypotheses. An outcome of the study was that Generation Z does not want to be addressed by companies through the same digital channels which they are using to communicate among friends. In addition, the assumption was refuted, that this generation does not want to bind to companies. Other findings of the survey upon media usage behavior, expectations with respect to the communication, the working environment, authenticity and the image of the company as well as motivating factors in their professional lives were summarized in a guideline for companies.

**Keywords:** generation z, workplace, employees, recruiting, retaining, human resource management, generations, guideline

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Kurzfassung .....</b>	<b>I</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Herausforderungen des Arbeitsmarktes .....</b>	<b>2</b>
1.1 Eine neue Generationen auf dem Arbeitsmarkt.....	2
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern .....</b>	<b>6</b>
2.1 Rekrutierung von Mitarbeitern.....	6
2.1.1 Trends und Herausforderungen in der Rekrutierung .....	8
2.1.2 E-Recruiting durch Mobile und Social Media .....	9
2.1.3 Arbeitgeberattraktivität durch Employer Branding.....	12
2.2 Bindung von Mitarbeitern .....	14
2.2.1 Bindung durch Motivation.....	16
2.2.2 Bindung von High Potentials durch das Talent Relationship Management .....	18
<b>3 Die Generationenthematik .....</b>	<b>20</b>
3.1 Der Generationsbegriff.....	20
3.2 Kritiken und Nutzen des Generationskonzepts .....	21
3.3 Bedeutung der Generationenthematik für Arbeitgeber .....	22
3.4 Überblick über die Generationen auf dem deutschen Arbeitsmarkt.....	23
3.4.1 Baby Boomer (1955 – 1965) .....	25
3.4.2 Generation X (1966 – 1980).....	26
3.4.3 Generation Y (1981 – 1994).....	28
<b>4 Die Generation Z – Ihre Charakteristika und Bedeutung für Arbeitgeber .....</b>	<b>30</b>
4.1 Eingrenzung der Geburtenjahrgänge .....	30
4.2 Charakteristika der Generation Z.....	31
4.3 Begriffliche Abgrenzung für diese Arbeit und Einordnung in den Generationen- Zyklus .....	33
4.4 Abgrenzung zur Generation Y.....	35

---

4.5	Studien zur Generation Z.....	37
4.5.1	Bildung.....	37
4.5.2	Mediennutzung.....	38
4.5.3	Lernverhalten.....	41
4.5.4	Ansichten und Erwartungen.....	41
4.6	Bedeutung der Generation Z für die Arbeitswelt.....	43
<b>5</b>	<b>Studie zur Erwartungshaltung der Generation Z an den Arbeitgeber.....</b>	<b>45</b>
5.1	Zielsetzung der Studie.....	46
5.2	Methodik und Konzeption.....	47
5.3	Durchführung und Pretest.....	49
5.4	Hypothesen.....	50
5.5	Vorstellung und Interpretation der Ergebnisse.....	52
5.5.1	Demografische Angaben.....	52
5.5.2	Mediennutzungsverhalten.....	54
5.5.3	Erwartungshaltung gegenüber Arbeitgebern.....	60
5.5.3.1	Informationssuchverhalten.....	60
5.5.3.2	Arbeitsumfeld, Authentizität und Image des Unternehmens.....	62
5.5.3.3	Motivationsfaktoren im Berufsleben.....	65
5.5.3.4	Erwartungen und Akzeptanz von klassischen und neuen Rekrutierungskanälen.....	69
5.6	Reflexion der Methodik und kritische Betrachtung der Ergebnisse.....	73
<b>6</b>	<b>Ableitung eines Handlungsleitfadens für Arbeitgeber.....</b>	<b>75</b>
6.1	Rekrutierungsmaßnahmen für die Generation Z.....	75
6.1.1	Awareness schaffen und Interesse wecken durch das AIDA-Prinzip und Networking.....	75
6.1.2	Geeignete Kanäle für Employer Branding-Maßnahmen finden.....	78
6.1.3	Videoplattformen und Blogs durch das transmediale Storytelling nutzen.....	81
6.1.3.1	Webvideos konzipieren.....	81
6.1.3.2	Unternehmensblogs einsetzen.....	83
6.1.3.3	Geschichten erzählen durch transmediales Storytelling.....	86
6.2	Bindungsmaßnahmen für die Generation Z.....	87
6.2.1	Talent Relationship Management 2.0 für die Bindung von High Potentials.....	88
6.2.2	Social Collaboration als Motivationsfaktor.....	91
6.2.3	Leave Your Own Device als Alternative zu Bring Your Own Device.....	93
6.2.4	Neue Berufsbilder fördern: Feel-Good-Manager.....	95
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick: Die Generation Z – Anders als erwartet.....</b>	<b>99</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>101</b>

**Anhang..... I**

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Schematischer Aufbau der Arbeit.....	5
Abbildung 2: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen.....	9
Abbildung 3: Anteil der Personalverantwortlichen, die obenstehende Maßnahmen bei Rekrutierung und Employer Branding einsetzen, nach Häufigkeit im Jahr 2014.....	13
Abbildung 4: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	16
Abbildung 5: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg .....	18
Abbildung 6: Unterscheidung zwischen Vakanz- und Talentfokus in der Rekrutierung.....	19
Abbildung 7: Mediennutzung durch Jugendliche 2014 .....	32
Abbildung 8: Schematischer Generationen-Zyklus .....	34
Abbildung 9: Nutzung von Videospiele 16- bis 19-Jährigen U.S.-Bürger in Prozent.....	39
Abbildung 10: Verzichtspotenzial der Jugendlichen .....	40
Abbildung 11: Die Präsenz der Generation Y und Z auf dem Arbeitsmarkt.....	43
Abbildung 12: Umfrage - Geburtsjahr.....	53
Abbildung 13: Umfrage - Aktueller Bildungsstatus.....	53
Abbildung 14: Umfrage - Derzeit angestrebter Bildungsabschluss .....	54
Abbildung 15: Umfrage - Geräte im Besitz .....	55
Abbildung 16: Umfrage: Nutzung von Instant-Messaging-Diensten .....	56
Abbildung 17: Umfrage - Nutzung sozialer Netzwerke.....	57
Abbildung 18: Umfrage - Bevorzugte Kommunikation .....	58
Abbildung 19: Umfrage - Informationssuche zum Arbeitgeber.....	61
Abbildung 20: Umfrage – Stellengesuche .....	62
Abbildung 21: Umfrage – Arbeitsplatzpräferenz .....	63
Abbildung 22: Umfrage - Nutzung persönlicher Geräte am Arbeitsplatz .....	64
Abbildung 23: Umfrage - Bedeutung der Authentizität und des Image eines Unternehmens....	65
Abbildung 24: Umfrage - Wichtige Faktoren im Berufsleben .....	66
Abbildung 25: Umfrage - Motivatoren am Arbeitsplatz .....	68
Abbildung 26: Umfrage – Selbständigkeit, Bindung, Work-Life-Balance & Arbeitszeiten.....	69
Abbildung 27: Umfrage - Kanäle auf denen Unternehmen vertreten sein müssen .....	70
Abbildung 28: Umfrage - Akzeptanz der Kontaktaufnahme über diverse Kanäle .....	72
Abbildung 29: Umfrage - Akzeptanz neuer Employer Branding-Kanäle .....	73
Abbildung 30: Rekrutierung über WhatsApp am Beispiel der Daimler AG.....	79
Abbildung 31: Webvideo - Praktikum bei BMW .....	83
Abbildung 32: Karriereblog von Peek & Cloppenburg .....	85
Abbildung 33: Entwicklung eines transmedialen Projektes .....	87
Abbildung 34: Beispiel für eine TRM 2.0-Plattform .....	90
Abbildung 35: Enterprise Social Network am Beispiel der Robert Bosch GmbH.....	93
Abbildung 36: Merkmale eines Feel-Good-Managers .....	97

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Einstellungen gegenüber Mobile Recruiting der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland.....	10
Tabelle 2: Maßnahmen auf Organisationsebene zur Befriedigung der Arbeitnehmer-Bedürfnisse.....	17
Tabelle 3: Generationen-Übersicht nach US-amerikanischem Ansatz .....	24
Tabelle 4: Generationen-Übersicht nach deutscher Literatur .....	24
Tabelle 5: Generationen-Übersicht für diese Arbeit.....	25
Tabelle 6: Prägung der Baby Boomer Generation .....	26
Tabelle 7: Prägung der Generation X .....	27
Tabelle 8: Prägung der Generation Y .....	29
Tabelle 9: Abgrenzende Merkmale der Generation Y und Z.....	36

**Abkürzungsverzeichnis**

App	Applikation
Ax	Anhang Nummer x
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BfD	Bundesfreiwilligendienst
BYOD	Bring Your Own Device
CD	Compact Disk
CHRIS	Centre of Human Resources Information Systems
FSJ	Freiwilliges soziales Jahr
GIF	Graphics Interchange Format
HR	Human Resources
HT	Hypothese
IuK	Information und Kommunikation
JWT	J. Walter Thompson
KPI	Key Performance Indicator
LYOD	Leave Your Own Device
MP3	Datenformat MPEG Audio Layer 3
PC	Personal Computer
PwC	PricewaterhouseCoopers
RSS	Really Simple Syndication
TRM	Talent Relationship Management
USB	Universal Serial Bus

## 1 Herausforderungen des Arbeitsmarktes

Der Arbeitsmarkt steht heute vor vielen Herausforderungen. Nicht nur der demografische Wandel, sondern auch der Fachkräftemangel haben ihre Auswirkungen auf Unternehmen. Zudem ist in den letzten Jahren eine weitere Problematik hinzugekommen. Die Personalarbeit wurde zunehmend auf die Generation Y ausgerichtet. Doch nun tritt eine neue Generation auf den Arbeitsmarkt und diese wird ihn laut Angaben von Personalexperten noch weitreichender verändern, als die Generationen davor.

Wer diese Generation ist und welche Anforderungen sie an die Unternehmen stellt, soll in dieser Arbeit behandelt werden.

### 1.1 Eine neue Generationen auf dem Arbeitsmarkt

Seit jeher finden kritische Auseinandersetzungen mit der jungen Generation statt. Bereits Aristoteles soll zwischen 384 und 322 v. Chr. gesagt haben:

*Ich habe überhaupt keine Hoffnung mehr in die Zukunft unseres Landes, wenn einmal unsere Jugend die Männer von morgen stellt. Unsere Jugend ist unerträglich, unverantwortlich und entsetzlich anzusehen. (Aristoteles; zit. n. Gilfert, 2014)*

Aktuell sagen HR-Experten den heutigen Jugendlichen nach, sie seien „egozentrisch, hedonistisch, flatterhaft und verfügen über ein starkes Konkurrenzdenken“ (Bahr, 2015). Inwiefern das zutrifft, wurde noch nicht ausreichend belegt, jedoch spiegelt sich diese Meinung oftmals in einschlägigen Artikeln wie „Weniger Loyalität als zu ihrer Turnschuhmarke“ (Weck, 2015) oder „Illloyal, verwöhnt, visionsfrei: Warum die Arbeitswelt vor der Generation Z zittert“ wider (Fülbeck, 2015).

Derzeit wird der Arbeitsmarkt hauptsächlich von drei Generationen dominiert: den Babyboommern, der Generation X und der Generation Y. Die Generation Z wird auf das Geburtsjahr 1995 datiert. Seit 2011 ist auch sie auf dem Arbeitsmarkt vertreten und hat im Jahr 2014 zum ersten Mal die Anzahl der Zugänge der Generation Y überholt (Scholz, 2015).

Die Generation Z wird dabei als „realistisch“ bezeichnet. Sie hat gesehen, wie Karriereträume der Vorgängergeneration zerplatzten und Massenentlassungen Familienverhältnisse zerrütten. Daher wird sie von vorherein anders auf Unternehmen zugehen und mehr Forderungen stellen als jede andere Generation zuvor (Scholz & Weth, 2015, S. 264 ff.). Bekräftigt wird sie in dieser Haltung durch die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Der fortschreitende demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel werden bis zum Jahr 2030 laut

dem Institut der deutschen Wirtschaft, zu einer Verringerung der Anzahl an Fachkräften von rund 2,5 Millionen führen (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2015).

Im Rahmen dieser Diskussion wird oftmals der Begriff „War for Talent“ genannt, der Ende der 90er Jahre durch McKinsey eingeführt wurde und sich zu einem „War for anybody“ entwickelt haben soll (Graf, 2014, S. 273). In seinem Bericht „Predictions for 2014“ ging der Deloitte-Analyst Josh Bersin bereits auf die Bedeutung einer attraktiven Arbeitgebermarke, der richtigen Ansprache der Kandidaten und dem Talentmanagement ein und gab zu Bedenken: „*the war for talent is over and talent has won*“ (Bersin, 2013).

Besonders durch die Globalisierung und den technologischen Fortschritt unserer Gesellschaft, müssen Unternehmen Mitarbeiter finden, die den Ansprüchen der digitalisierten Arbeitswelt genügen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Vor dem Hintergrund der Generationenthematik und dem veränderten Verhältnis zwischen Vakanzen und Bewerbern, wird es besonders wichtig sein, die Generation Z zu gewinnen. Die jungen Menschen dieser Generation sind mit digitalen Technologien aufgewachsen und zeichnen sich daher durch ein weitreichendes Verständnis dieser aus. Sie entwickelten bereits im frühen Kindesalter Medienkompetenzen, die sie sich autodidaktisch aneigneten und mit denen sie sich von den anderen Generationen unterscheiden. Durch die veränderte Mediennutzung und der selbstverständlichen Akzeptanz kann die Generation Z die Arbeitswelt verändern und zu einem Paradigmenwechsel führen (Igel, 2013).

Diese neue Mitarbeiter-Generation wird in den nächsten Jahren vermehrt auf den Arbeitsmarkt strömen. Daher ist es entscheidend jetzt die richtigen Kanäle in der Ansprache und Rekrutierung zu finden und die jungen Arbeitnehmer im Anschluss an das Unternehmen zu binden. Dabei werden Unternehmen vor neuen Herausforderungen stehen, denn die Generation Z wird als bindungslos und illoyal bezeichnet (Scholz & Weth, 2015). Derzeit fehlen aussagekräftige Studien, die solche Behauptungen belegen. Daher wird in dieser Arbeit über die Klärung und Bedeutung des Generationenbegriffs und der Charakterisierung der Generation Z, die Erwartungshaltung der Jugendlichen gegenüber der Rekrutierungs- und Bindungsarbeit in Unternehmen untersucht. Anhand der Studienergebnisse werden anschließend Handlungsmaßnahmen für die Rekrutierung und Bindung der Generation Z abgeleitet.

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist es, die aktuellen Anforderungen an den Arbeitsmarkt im Hinblick auf den Eintritt der Generation Z in die Arbeitswelt zu beleuchten. Hierbei wird der Fokus auf geeignete Rekrutierungs- und Bindungsmaßnahmen für diese Generation gelegt.