
BACHELORARBEIT

Frau
Annalena Fink

**Die Generation Z und die
Arbeitswelt. Welche
wesentlichen Anforderungen
stellt die Generation Z an
Unternehmen?**

2020

BACHELORARBEIT

Die Generation Z und die Arbeitswelt. Welche wesentlichen Anforderungen stellt die Generation Z an Unternehmen?

Autorin:
Frau Annalena Fink

Studiengang:
Medienmanagement

Seminargruppe:
MM16wJ-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Markus Pflügl LL.M.

Zweitprüfer:
Philipp Neumayer

Einreichung:
Leipzig, 20.01.2020

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

**The Generation Z and the world of
employment. Which essential
requirements are demanded by the
Generation Z from companies?**

author:
Ms. Annalena Fink

course of studies:
Medienmanagement

seminar group:
MM16wJ-B

first examiner:
Prof. Dr. Markus Pflügl LL.M.

second examiner:
Philipp Neumayer

submission:
Leipzig, 20.01.2020

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Fink Annalena

Die Generation Z und die Arbeitswelt. Welche wesentlichen Anforderungen stellt die Generation Z an Unternehmen?

The Generation Z and the world of employment. Which essential requirements are demanded by the Generation Z from companies?

47 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2020

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
1.3 Gendererklärung	3
2 Theoretische Grundlagen	4
2.1 Demografische Entwicklung und dessen Bedeutung	4
2.2 Definition „Generation“	6
2.3 Beschreibung ausgewählter Generationen bis 1994	8
2.3.1 Baby Boomer (1950-1964)	8
2.3.2 Generation X (1965-1979).....	10
2.3.3 Generation Y (1980-1994).....	11
2.4 Wesentliche Merkmale der Generation Z	13
2.4.1 Charakterisierung der Generation Z	13
2.4.2 Präsenz der Generation Z am Arbeitsmarkt	16
2.4.3 Generelle Erwartungen der Generation Z an Unternehmen	17
3 Anforderungen der Generation Z an die Personalführung	20
3.1 Grundlegende Definition.....	20
3.2 Kommunikation zwischen der Generation Z und der Führungsrolle.....	21
3.3 Motivation der Generation Z am Arbeitsplatz.....	21
3.4 Der transaktionale Führungsstil.....	24
4 Anforderungen der Generation Z an die Personalentwicklung	26
4.1 Grundlegende Definition.....	26
4.2 Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsinstrumente ..	27
4.3 Kompetenzförderung durch Job-Rotation	28
4.4 E-Learning-Modelle.....	29
5 Empirische Untersuchung	31

5.1	Entwicklung Fragebogen.....	31
5.1.1	Datenerhebung	31
5.1.2	Aufbau	32
5.1.3	Hypothesen.....	33
5.2	Befragung	34
5.2.1	Durchführung	34
5.2.2	Ergebnis gesamt	34
6	Schlussbetrachtung.....	43
6.1.1	Bewertung der Arbeit	43
6.1.2	Ausblick	47
	Literaturverzeichnis	XIV
	Anlagen.....	XVIII
	Eigenständigkeitserklärung	XXIX

Abkürzungsverzeichnis

Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
Ders.	Derselbe
Ebd.	Ebenda
E-Learning	Electronic Learning
f.	der die das folgende
ff.	fortfolgende
Hg.	Herausgeber
o.A.	ohne Angabe
o.V.	ohne Verfasser
RAF	Rote-Armee-Fraktion
S.	Seite
Vgl.	Vergleiche
X-er	Vertreter der Generation X
Y-er	Vertreter der Generation Y
Z-ler	Vertreter der Generation Z

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 14. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland	5
Abbildung 2: 14. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland	6
Abbildung 3: Präsenz der Generation Z am Arbeitsmarkt	17
Abbildung 4: Bedürfnispyramide nach Maslow	22
Abbildung 5: Auswertung gesamt: In welchem Jahr wurdest du geboren?	35
Abbildung 6: Auswertung gesamt: Ich bin derzeit:	36
Abbildung 7: Auswertung gesamt: Welche Kommunikation bevorzugst du im (künftigen) Unternehmen?	37
Abbildung 8: Auswertung gesamt: Welche Arbeitsplatzgestaltung bevorzugst du im (künftigen) Unternehmen?	38
Abbildung 9: Auswertung gesamt: Welche Faktoren sind dir bei der (künftigen) Arbeitgeberwahl wichtig?	39
Abbildung 10: Auswertung gesamt: Was motiviert dich im (künftigen) Berufsleben? ...	40
Abbildung 11: Auswertung gesamt: Welchen Führungsstil bevorzugst du im (künftigen) Unternehmen?	41
Abbildung 12: Auswertung gesamt: Wie möchtest du von deinem (künftigen) Vorgesetzten bei neuen Aufgaben unterstützt werden?	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Baby Boomer bis Generation Z.....	7
Tabelle 2: Grundwerte und Merkmale der Baby Boomer	9
Tabelle 3: Grundwerte und Merkmale der Generation X.....	11
Tabelle 4: Grundwerte und Merkmale der Generation Y.....	13
Tabelle 5: Grundwerte und Merkmale der Generation Z.....	16
Tabelle 6: Bedürfnispyramide als Checkliste für Unternehmen.....	23
Tabelle 7: Abgrenzung transformationaler und transaktionaler Mitarbeiterführung	25
Tabelle 8: Hypothesenkatalog	34
Tabelle 9: Fazit Hypothesen.....	45

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Auf dem Arbeitsmarkt sind derzeit mehrheitlich drei Generationen vertreten – die Baby Boomer, die Generation X sowie die Generation Y. Die neue Generation auf dem Arbeitsmarkt wird als Generation Z bezeichnet, welche ab 1995 geboren ist.¹

Durch den demografischen Wandel entstehen neue Herausforderungen für Unternehmen², denn 2022 geht der deutsche Durchschnitts-Babyboomer in Rente³, wodurch der Arbeitskräftemangel enorm steigt.⁴ Die Aufgaben der Unternehmen sind es, den Fachkräftemangel zu reduzieren und die jungen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Dies ist zudem wichtig, da der technische Fortschritt in Deutschland für die älteren Generationen Schwierigkeiten aufweist. Die Generation Z besitzt ein ausgeprägtes Know-How, weil sie mit digitalen Medien aufgewachsen ist.

Da die Vertreter der Generation Z in den nächsten Jahren zunehmend im Arbeitsmarkt nachkommen werden, gilt es für die Unternehmen als wichtig, schon jetzt auf die Anforderungen dieser Generation Z einzugehen, denn diese hat andere Bedürfnisse und Werte als ihre Vorgänger.⁵ Die neue Generation auf dem Arbeitsmarkt gilt als illoyal⁶ und legt Wert auf eine strikte Trennung zwischen dem Berufs- und Privatleben.⁷ Auch wird die Generation Z als realistisch beschrieben und Sicherheit steht an hoher Stelle.⁸

¹ Vgl. Christian Scholz, *Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt. Und was andere Generationen von ihr lernen können*, 2012, <https://www.derstandard.at/story/1325485714613/future-work-generation-z-willkommen-in-der-arbeitswelt> (abgerufen am 13. November 2019).

² Vgl. Melanie Holz und Patrick Da-Cruz, *Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung*, Wiesbaden 2007, S. 15.

³ Vgl. Martina Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*, Offenbach 2015, S. 10.

⁴ Vgl. Marcus K. Reif, *New-Work-Naivität: Arbeitsmarkt wird flexibler #Teilreplik*, 2019, <https://www.reif.org/blog/new-work-naivitaet/> (abgerufen am 20. November 2019).

⁵ Vgl. Scholz 2012 (wie Anm. 1).

⁶ Vgl. ebd.

⁷ Vgl. ders., „Die Generation Z ist beneidenswert glücklich“, in: *Forum Das Wochenmagazin*, 38 (2015), S. 36–37, hier S. 36.

⁸ Vgl. Emily Anatole, *Generation Z: Rebels With A Cause*, 2013, <https://www.forbes.com/sites/onmarketing/2013/05/28/generation-z-rebels-with-a-cause/#3bfa14bb69c2> (abgerufen am 20. November 2019).

Ziel dieser Arbeit ist es, die Anforderungen und Bedürfnisse der Generation Z an Unternehmen zu analysieren und die Unterschiede zu den vorherigen Generationen darzustellen.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der Personalführung sowie der Personalentwicklung.

Folgende Leitfragen lassen sich ableiten:

- Welche Anforderung stellt die Generation Z an Unternehmen?
- Welches Kommunikationsverhalten bevorzugt die Generation Z in Unternehmen?
- Welche Führungsmethoden sind für die Generation Z von großer Bedeutung?
- Welche Personalentwicklungsmethoden fördert die Generation Z?

1.2 Aufbau der Arbeit

Bevor Aussagen über die wesentlichen Anforderungen der Generation Z an Unternehmen getroffen werden können, werden die theoretischen Grundlagen im 2. Kapitel näher erläutert. In diesem Kapitel werden die demografische Entwicklung und dessen Bedeutung sowie die Charakteristika und Anforderungen an Unternehmen der Generationen vor 1995 genauer betrachtet. Zudem werden die Charaktereigenschaften und die grundlegenden Erwartungen an Unternehmen der Generation Z beschrieben.

Im 3. Kapitel folgen die wesentlichen Anforderungen der Generation Z an die Personalführung. Beginnend mit einer Definition der Personalführung werden anschließend die Kommunikation zwischen der Generation Z und der Führungsrolle, die Motivation der Generation Z am Arbeitsplatz sowie der transaktionale Führungsstil vorgestellt.

Das 4. Kapitel beginnt mit einer Definition der Personalentwicklung. Daraufhin werden Personalentwicklungsinstrumente, die Job-Rotation sowie E-Learning Modelle dargestellt.

Des Weiteren wird im 5. Kapitel die empirische Untersuchung aufgezeigt. In diesem Kapitel wird näher auf die Entwicklung des Fragebogens, auf die Datenerhebung und die Hypothesen sowie auf das gesamte Ergebnis der Umfrage eingegangen.

Die Bachelorarbeit wird durch eine Schlussbetrachtung mit der Bewertung der Arbeit und einem Ausblick abgerundet.

1.3 Gendererklärung

Zur Verbesserung der Lesbarkeit wird die vorliegende Arbeit, wenn es sich um Personen oder Personengruppen handelt, in der maskulinen bzw. neutralen Form geschrieben. Angesprochen werden hierbei jedoch beide Geschlechter.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Demografische Entwicklung und dessen Bedeutung

Der demografische Wandel gewinnt verstärkt an Bedeutung. Fast täglich werden Themen wie Rentenversicherung oder Überalterung der Gesellschaft in den Medien aufgegriffen.⁹ Den demografischen Wandel zeichnen die niedrige Geburtenrate mit etwa 1,6 Geburten je Frau¹⁰ und die steigende Lebenserwartung. Diese beträgt 2060 bei den Männern 85 Jahre und bei den Frauen 89 Jahre.¹¹ Dadurch ist Deutschland in den kommenden Jahren noch stärker einer drastischen Alterung der Bevölkerung ausgesetzt. 1970 waren 30% der Bevölkerung unter 20 Jahre alt,¹² 2020 werden es 18% sein.¹³ Im gleichen Zeitraum nimmt die Anzahl der über 65-jährigen von 14% auf 23% zu.¹⁴

Der demografische Wandel hat ebenfalls einen gewissen Einfluss auf die Unternehmen und macht sich dort bemerkbar. Die Altersgruppe der 30- bis 49-jährigen sinkt um 5% bis 2050 während die Gruppe der über 50-jährigen von rund 26% auf etwa 34% steigen wird.¹⁵ 2022 geht der deutsche Durchschnitts-Babyboomer in Rente.¹⁶ Ab 2030 nimmt die Bevölkerung ab, was für den Arbeitsmarkt noch ernstere Folgen mit sich bringt.¹⁷ Somit werden Unternehmen im Zuge des demografischen Wandels vor neue Herausforderungen gestellt,¹⁸ denn die Baby Boomer können nicht eins-zu-eins durch Berufseinsteiger ersetzt werden, wodurch der Arbeitskräftemangel enorm steigt.¹⁹

⁹ Vgl. Holz/Da-Cruz 2007 (wie Anm. 2), S. 15.

¹⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt, Geburten. Zusammengefasste Geburtenziffer nach Kalenderjahren, 2019, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/Tabellen/geburtenziffer.html> (abgerufen am 18. November 2019).

¹¹ Vgl. Norbert Walter u. a., *Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030*, Stuttgart 2013, S. 9.

¹² Vgl. Mangelsdorf 2015 (wie Anm. 3), S. 9.

¹³ Vgl. ebd.

¹⁴ Vgl. ebd.

¹⁵ Vgl. ebd.

¹⁶ Vgl. ebd., S. 10.

¹⁷ Vgl. Martin Klaffke, Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement, in: ders. (Hg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden 2014, S. 3–25, hier S. 5.

¹⁸ Vgl. Holz/Da-Cruz 2007 (wie Anm. 2), S. 15.

¹⁹ Vgl. Reif 2019 (wie Anm. 4).

Die folgenden Abbildungen zeigen die 14. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des statistischen Bundesamtes im Vergleich von den Jahren 2019 und 2030.²⁰ Die Abbildungen machen deutlich, dass die Anzahl der über 50-jährigen in den nächsten Jahren zunehmen und die der unter 30-jährigen abnehmen wird. Die Pyramiden betonen, dass sich der Kern nach oben verschiebt.

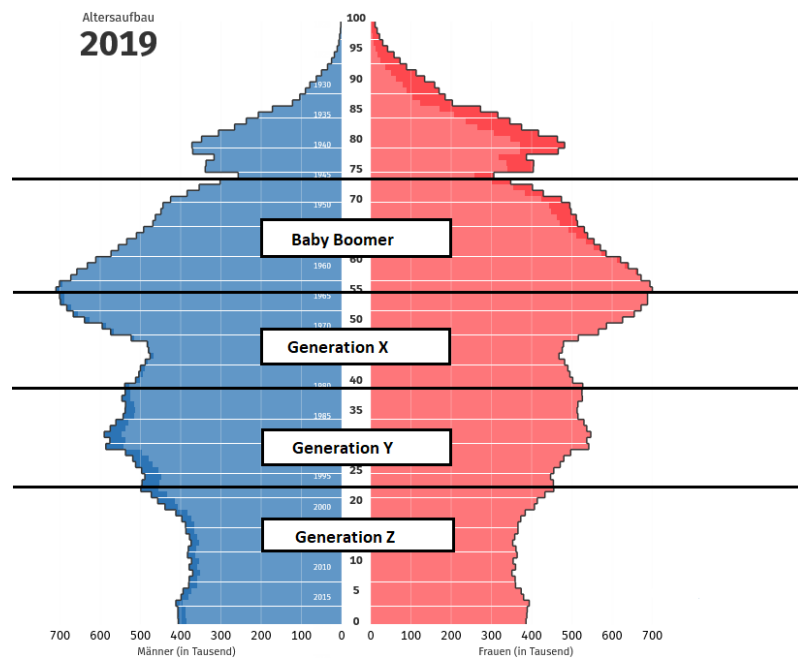


Abbildung 1: 14. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland

²⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt, 14. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland, 2019, <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/index.html#!> (abgerufen am 18. November 2019).

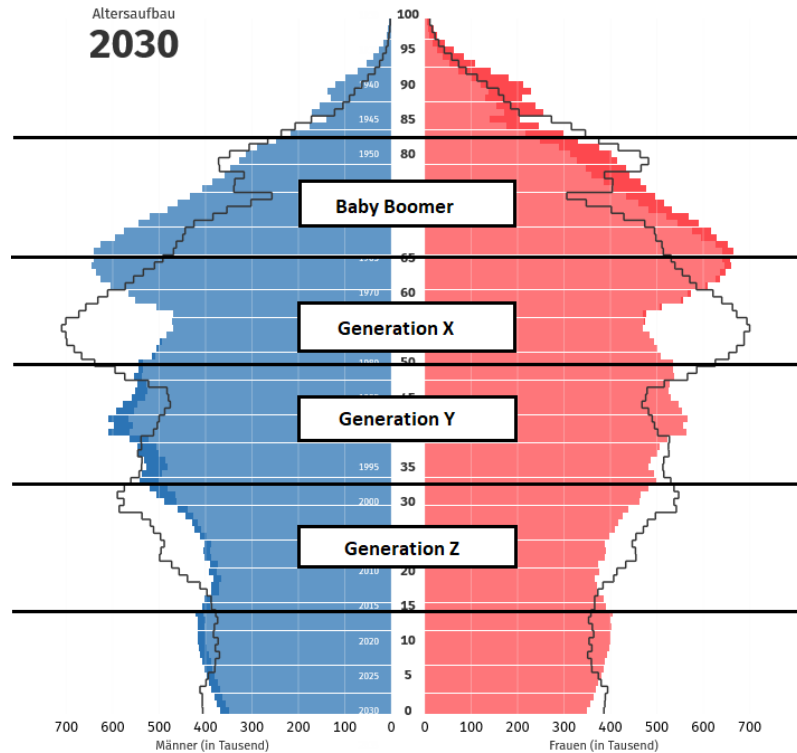


Abbildung 2: 14. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland

2.2 Definition „Generation“

Die Soziologie definiert eine Generation als die Gesamtheit der Menschen, ungefähr gleicher Altersstufe, mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung, doch die genaue Bestimmung der Geburtsjahre einzelner Generationen ist nicht festgeschrieben.²¹

Laut Mangelsdorf wird eine Generation wie folgt definiert:

„Eine Generation ist definiert als die Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung. Die Werte und Eigenschaften einer Generation entstehen vor allem durch die Einflüsse, denen sie in ihren prägenden Jahren, im Alter zwischen 11 und 15, ausgesetzt war.“²²

Bei den prägenden Jahren handelt es sich um die Zeit, in der ein junger Mensch zum ersten Mal Einflüsse außerhalb seiner direkten Umgebung wahrnimmt und er der Kind-

²¹ Vgl. Martina Mangelsdorf, *30 Minuten Generation Y*, Offenbach 2014 (*30 Minuten*), S. 10.

²² Ebd., S. 23.

heit entwachsen ist.²³ Zu den Einflüssen gehören vor allem prägende Ereignisse in Politik und Gesellschaft.²⁴ Die Baby Boomer in Deutschland (1946-1964) wurden zum Beispiel durch prägende Ereignisse wie dem Mauerbau oder dem Wirtschaftswunder beeinflusst.²⁵ Hingegen wurde die Generation Z (1996-2010) durch den islamischen Staat oder die Technologie geprägt.

Zwar werden die Generationen in die einzelnen Geburtsjahre eingeteilt, doch nicht alle Menschen verhalten sich so, wie es ihre Generation beschreibt. Außerdem sind Generationen als dynamische Konstrukte zu verstehen. Klaffke definiert diese Konstrukte wie folgt:

„Selbstverständlich haben sich Werte und Einstellungen zum Leben, zur Arbeit und zum Konsum nicht am zeitlichen Trennungspunkt zwischen zwei Generation schlagartig geändert. So kann es durchaus sein, dass sich einige Individuen, die in den 1960er Jahren geboren wurden, ähnlich verhalten wie Geburtsjahrgänge der 1980er Jahre.“²⁶

Die Übergänge der Geburtsjahre der Generationen sind also stets fließend und enden nicht plötzlich.²⁷ Die Tabelle 1 zeigt die einzelnen Generationen von der Generation Baby Boomer bis Generation Z mit ihren Geburtsjahren und den prägenden Jahren.²⁸

Generation	Geburtsjahre	Altersgruppen (Stand 2020)	Prägende Jahre
Baby Boomer	1946-1964	56-74 Jahre	1957–1979
Generation X	1965-1979	41-55 Jahre	1976–1994
Generation Y	1980-1995	25-40 Jahre	1991–2010
Generation Z	1996-2010	24 Jahre und jünger	2007–?

Tabelle 1: Baby Boomer bis Generation Z

²³ Vgl. Mangelsdorf 2015 (wie Anm. 3), S. 12.

²⁴ Vgl. ebd.

²⁵ Vgl. ebd., S. 15.

²⁶ Klaffke 2014 (wie Anm. 17), S. 10.

²⁷ Vgl. Mangelsdorf 2014 (wie Anm. 21), S. 10.

²⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mangelsdorf, 2014, S. 11.

In der vorliegenden Arbeit bezieht sich der Begriff Generation auf die Menschen, die in denselben Jahren geboren und von denselben Ereignissen geprägt wurden.

2.3 Beschreibung ausgewählter Generationen bis 1994

Die verschiedenen Generationen, die auf dem Arbeitsmarkt vertreten sind, werden im Folgenden näher erläutert, um ihre Verhaltensweisen zu verstehen. Denn jede Generation wurde von unterschiedlichen Ereignissen geprägt.

2.3.1 Baby Boomer (1950-1964)

Die Generation der Baby Boomer wurde in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg geboren und bilden die älteste Generation auf dem aktuellen Arbeitsmarkt. Der Name der Generation stammt aus der Zeit des Wirtschaftswunders in der Nachkriegszeit und des damit einhergehenden Konjunkturaufschwungs. 1964 hatte der Babyboom seinen Höhepunkt mit 1,3 Millionen Lebendgeborenen. Allerdings brachte die Einführung der Antibabypille den Babyboom ein Jahr später zum Einstürzen.²⁹ Die prägendsten Ereignisse der Baby Boomer waren neben der Mondlandung, Ölkrise und Teilung von Deutsch- und Westdeutschland die Zeit des RAF-Terrors.³⁰

Auch werden die Baby Boomer als Wohlstandsgeneration bezeichnet, denn der Lebensstandard stieg rasant durch das Sinken der Arbeitslosenquote von über 9% auf 1%.³¹ Zudem wurde für alle Schichten die Bildung zugänglich und Frauen hatten nicht nur den Kinder- sondern auch Karrierewunsch. Die Baby Boomer waren größtenteils von Optimismus und wachsender Stabilität geprägt, im Gegensatz zur traumatischen Jugend der Traditionalisten.³² Baby Boomer werden als leistungsorientierte und strebsame Mitläufer im Arbeitsverhalten angesehen.³³ Da die Jahrgänge dieser Generation geburtenstark waren, lernten die Babyboomer früh, sich durchzusetzen.³⁴ Mangelsdorf

²⁹ Vgl. Hank Rainer, Wir sind viele, in: *Frankfurter Allgemeine* (2013).

³⁰ Vgl. Klaffke 2014 (wie Anm. 17), S. 12.

³¹ Vgl. o.V., Die vernachlässigte Generation, in: *Lebensmittel Zeitung* (2014), S. 30.

³² Vgl. Mangelsdorf 2014 (wie Anm. 21), S. 15.

³³ Vgl. Christine Geiger, Malte Kochems und Rebecca Weiler, Baby Boomer und Gen-Z, 2014, https://die-generation-z.de/babyboomer-und-gen-z/#Charakterisierung_der_Babyboomer (abgerufen am 7. November 2019).

³⁴ Vgl. Mangelsdorf 2014 (wie Anm. 21), S. 16.

schreibt in ihrem Buch: „Nur wer sich im Wettbewerb behaupten konnte, hatte eine Chance auf die angestrebte Karriere und den damit verbundenen gesellschaftlichen Aufstieg.“³⁵ Die Generation Baby Boomer prägen die heutige und die absehbar zukünftige Lebens- und Arbeitswelt.³⁶ Der Baby Boomer gilt als ehrgeizig, konkurrenzbewusst und wird als „Workaholic“ beschrieben.³⁷ Ab 2030 werden die Baby Boomer in den Ruhestand gegangen sein. Damit ist ein erheblicher Rückgang der deutschen Erwerbsbevölkerung hervorzurufen.³⁸ Denn Scholz schreibt in seinem Buch: „Die Babyboomer bestimmen, wo es langgeht – in der Politik, in der Wirtschaft, in der Kultur.“³⁹

Die folgende Tabelle 2 fasst die Grundwerte und Merkmale der Baby Boomer zusammen.⁴⁰

Grundwerte	Typische Merkmale
Individuelle Entscheidungen	Anpassungsfähigkeit
Meinungsfreiheit	Tatkraft
Wohlstand	Positive Grundeinstellung
Wachsender wirtschaftlicher Status	Tendenz zur Konfliktvermeidung
Gemeinnütziges Engagement	Konsensorientiertes Entscheiden

Tabelle 2: Grundwerte und Merkmale der Baby Boomer

³⁵ Ebd.

³⁶ Vgl. Christian Scholz, *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, Weinheim 2014.

³⁷ Vgl. Jutta Oertel, *Generationenmanagement in Unternehmen*, Wiesbaden 2008 (*Schriften aus dem Centrum für Management (CfM)*), S. 26.

³⁸ Vgl. Klaffke 2014 (wie Anm. 17), S. 12.

³⁹ Scholz 2014 (wie Anm. 36), S. 81.

⁴⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mangelsdorf, M., S. 17.

2.3.2 Generation X (1965-1979)

Die Generation X beschreibt die Leute, die zwischen 1964 und 1980 geboren wurden.⁴¹ Der Begriff geht zurück auf den Episodenroman „Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur“, der die Wohlstandssituation der Vorgänger-Generation kritisiert.⁴² Die Kinder der Generation X wurden auch als „Schlüsselkinder“ bezeichnet, da immer mehr Mütter zum Haushaltseinkommen beitrugen.⁴³ Mit einer steigenden Scheidungsrate und immer mehr alleinerziehenden Eltern löste sich das typische Familienbild verstärkt auf.⁴⁴

Der folgende Absatz bezieht sich auf Mangelsdorf. Nicht nur in dem klassischen Familienbild wich die Stabilität, sondern auch gesellschaftlich und politisch kamen Unsicherheit und Zweifel in den Jahren der Generation X auf. Die Ölkrisen der 70er- und frühen 80er-Jahre, das Wettrüsten zwischen Ost und West sowie den RAF-Terrorismus verunsicherten die Menschen. Die Orientierungslosigkeit der Generation X wuchs und es fehlte an Rollenvorbildern. Daher machte sich Unabhängigkeit und Selbstständigkeit statt Respekt vor Autorität breit.⁴⁵

Der Generation X-er ist sehr geschäftstüchtig und besitzt Kreativität und multikulturelle Erfahrung.⁴⁶ Zudem verfügt er über ein technologisches Know-How.⁴⁷ Der Desktop war für die Generation X bald Alltag.⁴⁸ In der Arbeitswelt hat sich die Generation wegen ihrer Kenntnisse in der Spitze etabliert. Oertel schreibt in ihrem Buch: „Karriere wird hier jedoch eher unter dem Gesichtspunkt: eigene Weiterentwicklung, materielle Sicherheit und „Work-Life-Balance“ im Sinne eines ausgewogenen Gleichgewichts zwischen Arbeit und privaten Lebensbereichen gemacht.“⁴⁹

⁴¹ Vgl. Mangelsdorf 2015 (wie Anm. 3), S. 13.

⁴² Vgl. Klaffke 2014 (wie Anm. 17), S. 12.

⁴³ Vgl. Mangelsdorf 2014 (wie Anm. 21), S. 18.

⁴⁴ Vgl. ebd.

⁴⁵ Vgl. ebd.

⁴⁶ Vgl. Oertel 2008 (wie Anm. 37), S. 26.

⁴⁷ Vgl. ebd.

⁴⁸ Vgl. Mangelsdorf 2014 (wie Anm. 21), S. 19.

⁴⁹ Oertel 2008 (wie Anm. 37), S. 26.

Die folgende Tabelle 3 zeigt die Grundwerte und Merkmale der Generation X.⁵⁰

Grundwerte	Typische Merkmale
Unabhängigkeit	Orientierungslosigkeit
Selbstständigkeit	Unabhängig
Protest als Form der Meinungsäußerung	Skeptisch

Tabelle 3: Grundwerte und Merkmale der Generation X

2.3.3 Generation Y (1980-1994)

Für die Generation Y, die zwischen den 80er und 90er Jahren geboren wurde, gibt es viele Bezeichnungen. Einerseits knüpft der Begriff Generation Y an die vorherige Generation X an. Dazu steht der Buchstabe „Y“ aber auch für „WHY“ im Englischen (deutsch: Warum).⁵¹ Damit ist die Generation gemeint, die alles hinterfragt.⁵² Wieder eine andere Bezeichnung ist die digitalen Natives.⁵³ In dieser Arbeit wird von der Generation Y gesprochen.

Die prägendsten Ereignisse der Generation Y sind die Wiedervereinigung von Ost- und Westdeutschland, das Attentat des 11. Septembers 2001 auf das World Trade Center sowie die voranschreitende Globalisierung.⁵⁴

Laut Mangelsdorf wurden die Eltern der Generation Y sehr autoritär erzogen, deshalb versuchen sie es jetzt, bei den eigenen Kindern besser zu machen. Die Ypsiloner wurden beschützt und bekamen Wertschätzung und Anerkennung. Nichts war den Eltern zu teuer, um die materiellen Wünsche der Kinder zu erfüllen. Auch heute werden sie noch von ihren Eltern finanziell unterstützt und haben ein gutes Verhältnis zu ihren

⁵⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mangelsdorf, M., S. 19.

⁵¹ Vgl. Klaffke 2014 (wie Anm. 17), S. 13.

⁵² Vgl. ebd.

⁵³ Vgl. Svea Bode, Anforderungen und Bedürfnisse an den Arbeitgeber - So tickt die neue Generation, in: *HumanProtect Consulting GmbH*, 3 (2017), hier S. 2.

⁵⁴ Vgl. Heike Bruch, Florian Kunze und Stephan Böhm, *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*, Wiesbaden 2010 (*uniscope. Publikationen der SGO Stiftung*), S. 108f.

Vätern und Müttern. Durch das behütete Verhalten haben sich die Eltern den Beinamen „Helikopter-Eltern“ verdient.⁵⁵

Trotz des behüteten Elternhauses, wuchs die Generation Y wegen ihrer prägenden Ereignisse in Unsicherheit auf. Doch im Gegensatz zu ihren Vorgängern streben sie nach Lebensinhalt und Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung.⁵⁶ Dies spiegelt sich auch in der Arbeitswelt wider.⁵⁷

Mangelsdorf schreibt in ihrem Buch „Man arbeitet, um zu leben, und nicht mehr andersherum.“⁵⁸ Die Generation Y stellt neue besondere Ansprüche an die Unternehmen, denn sie wollen das Berufs- und Privatleben miteinander verbinden und verschmelzen. Trotzdem ist den Ypsilonern der Freiraum für Privates enorm wichtig. So entstand aus der Work-Life-Balance das Konzept der „Work-Life-Blend“. Da die Generation Y im Zeitalter des Internets aufgewachsen ist, wurde der Alltag schnelllebiger. Der Arbeitsalltag wird von den technologischen Errungenschaften erobert und der Informationsfluss führt dazu, dass die Ypsiloner ein Verlangen nach sofortiger Rückmeldung haben.⁵⁹ Da sich die Generation Y auf eine Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt einstellen müssen, werden die Vertreter dieser Altersgruppe ohne Festanstellung auch als „Generation Praktikum“ genannt.⁶⁰

⁵⁵ Vgl. Mangelsdorf 2014 (wie Anm. 21), S. 20f.

⁵⁶ Vgl. ebd., S. 22f.

⁵⁷ Vgl. ebd., S. 21f.

⁵⁸ Ebd., S. 21.

⁵⁹ Vgl. ebd., S. 22.

⁶⁰ Vgl. Klaffke 2014 (wie Anm. 17), S. 13.

Die folgende Tabelle 4 zeigt eine Übersicht der Grundwerte und Merkmale der Generation Y.⁶¹

Grundwerte	Typische Merkmale
Abwechslung	Authentisch
Spaß	Selbstbewusst
Selbstverwirklichung	Sprunghaft
Zusammenarbeit	Anspruchsvoll

Tabelle 4: Grundwerte und Merkmale der Generation Y

2.4 Wesentliche Merkmale der Generation Z

2.4.1 Charakterisierung der Generation Z

Die Generation Z umfasst die Menschen, die ab 1995 geboren wurden.⁶² Die ältesten der Generation sind heute 24 Jahre alt (Stand 2019) und sind im Studium, stehen vor der Berufswahlentscheidung oder haben mit einer Berufsausbildung begonnen. Da die Sozialisationsphase, also die prägenden Jahre erst begonnen haben oder noch in der Zukunft liegen, lässt sich über prägende Ereignisse noch keine konkrete Aussage treffen.⁶³ Die Meinungen, bis zu welchem Jahrgang diese Generation geht, sind unterschiedlich. In dieser Arbeit bezieht sich der Autor auf den Jahrgang 2010, in dem laut Müller eine neue Generation geboren wurde: Die Generation Alpha.⁶⁴

Die Generation Z ist die erste Generation, die gänzlich in einer digitalen Welt aufgewachsen ist.⁶⁵ Bekannt- und Freundschaften werden hauptsächlich online gepflegt,

⁶¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mangelsdorf 2014 (wie Anm.10), S. 24.

⁶² Vgl. Mangelsdorf 2015 (wie Anm. 3), S. 13.

⁶³ Vgl. Klaffke 2014 (wie Anm. 17), S. 14.

⁶⁴ Vgl. Christa Catharina Müller, Wer ist eigentlich diese Generation Alpha?, 2017, https://www.wuv.de/marketing/wer_ist_eigentlich_diese_generation_alpha/ (abgerufen am 21. November 2019).

⁶⁵ Vgl. Peter Rieder, Generation Z Definition ... oder: Generation Y war gestern – es lauert die Generation Z!, 2014, <https://www.hrweb.at/2014/02/generation-z-definition/> (abgerufen am 13. November 2019).

man trifft sich nicht mehr nur in Vereinen.⁶⁶ 24 Stunden online zu sein ist für die Generation Z natürlich.⁶⁷ Schließlich wird die Generation auch als Generation Internet bezeichnet.⁶⁸

Der folgende Absatz bezieht sich auf Scholz. Obwohl die Generation Z in einer ernüchternden Umwelt aufwächst, ist sie beneidenswert glücklich. Denn die Generation Z ist in dieser Umwelt geboren und sie weiß, was auf sie zukommt im Gegensatz zu der Generation Y. Die Ypsiloner wurden nach anfänglichen Hoffnungen oft enttäuscht. Außerdem sind teure Autos und große Wohnungen für die Generation Z nicht so wichtig. Die Generation lässt sich als weniger materialistisch bezeichnen.⁶⁹ Zu der glücklichen Lebenseinstellung passt die Leitlinie "YOLO - You only live once".⁷⁰

So selbstbewusst sich die Generation Z auch in der digitalen Welt bewegt, so unsicher ist sie jedoch, was die wirtschaftlichen Zukunftschancen betrifft.⁷¹ Die Generation möchte eine klare Trennung zwischen dem Berufs- und Privatleben und sucht Sicherheit sowie Struktur.⁷² Wo die Generation Y noch hochgradig leistungsorientiert, interessiert an Verantwortung und rund um die Uhr für den Chef erreichbar war, strebt die Generation Z weniger nach Verantwortung und Anrufe von dem Chef nach Dienstschluss werden ignoriert.⁷³ Auch werden dienstliche Mails an den Wochenenden oder im Urlaub nicht beantwortet.⁷⁴ Scholz schreibt:

„Generation Z ist anders als ihre Vorgänger: Sie ist hochgradig auf ihre eigenen Ziele konzentriert und definitiv kein Teamspieler. Als "Digital Native" verarbeitet sie selektiv und zum eigenen Nutzen Informationsfluten aus unterschiedlichsten Medien. Sie kommuniziert freundlich lächelnd mit anderen Individualisten über sich selber, über ihre Fa-

⁶⁶ Vgl. ebd.

⁶⁷ Vgl. Nora Marie Zaremba, Generation Z-"Chef, mach das mal ohne mich", 2015, <https://www.wiwo.de/technologie/green/generation-z-chef-mach-das-mal-ohne-mich/13551332.html> (abgerufen am 13. November 2019).

⁶⁸ Vgl. Klaffke 2014 (wie Anm. 17), S. 14.

⁶⁹ Vgl. Scholz 2015 (wie Anm. 7), S. 37.

⁷⁰ Vgl. Zaremba 2015 (wie Anm. 67).

⁷¹ Vgl. Tina Zeinlinger, Paradoxe Präferenzen - „Sparbuch mit Lotto-Effekt“, 2019, <https://www.wiwo.de/finanzen/geldanlage/paradoxe-praeferenzen-generation-z-will-sparbuch-mit-lotto-effekt/24244334.html> (abgerufen am 13. November 2019).

⁷² Vgl. Scholz 2015 (wie Anm. 7), S. 36.

⁷³ Vgl. ebd.

⁷⁴ Vgl. ebd.

*cebook-Lebenslinie und natürlich über ihren Arbeitgeber. Zu diesem hat sie noch weniger Loyalität als zu ihrer Turnschuhmarke.*⁷⁵

Die Bindung steht somit nicht zu dem Unternehmen, sondern ausschließlich zu interessanten Projekten.⁷⁶ Das Konzept der „Work-Life-Blend“ der Generation Y verschwindet zunehmend.⁷⁷ Die Generation Z möchte den Beruf und die Freizeit strikt voneinander trennen, wobei sich das Konzept „Work-Life Separation“ entwickelte.⁷⁸

Trotz der fehlenden Bindung an das Unternehmen, möchte sich die Generation Z im Betrieb wohlfühlen.⁷⁹ Scholz schreibt: „Es gibt faszinierende architektonische und organisatorische Modelle. So bedeutet Personifizierung: Ich will meinen Arbeitsplatz, so wie ich ihn will, und nicht so, wie irgendein angesagter Architekt die 0/8/15-Büroarchitektur nachempfindet.“⁸⁰

Laut der Generation Z soll das Arbeitsleben nicht so gestaltet werden, dass man sich davon erholen muss.⁸¹ Die Anhänger der Generation sprechen von einer 30 Stundenwoche, damit sie außerhalb der Arbeit ihre Träume verwirklichen können.⁸² Das Desinteresse an die Unternehmen kommt daher, dass die Generation Z gesehen hat, wie ihre Vorgänger auf Wunsch von großer Karriere sich für den Job aufgegeben haben.⁸³ Doch die Generation Z hat bemerkt, wie grausam Unternehmen mit den Mitarbeitern umgegangen sind - Versprechungen von Firmen kann man deshalb nicht trauen.⁸⁴

⁷⁵ Scholz 2012 (wie Anm. 1).

⁷⁶ Vgl. Rieder 2014 (wie Anm. 65).

⁷⁷ Vgl. Arnika Zinke, Wie die Generation Z arbeiten will - und was wir von ihnen lernen können, 2019, <https://wienerin.at/wie-die-generation-z-arbeiten-will-und-was-wir-von-ihnen-lernen-können> (abgerufen am 13. November 2019).

⁷⁸ Vgl. ebd.

⁷⁹ Vgl. Scholz 2015 (wie Anm. 7).

⁸⁰ Ders., Generation Z - Hyperflexibilisierung ist bei Jungen out, 2019, <https://www.derstandard.de/story/2000101607941/hyperflexibilisierung-ist-bei-jungen-out> (abgerufen am 13. November 2019).

⁸¹ Zinke 2019 (wie Anm. 77), Vgl.

⁸² Vgl. ebd.

⁸³ Vgl. Scholz 2015 (wie Anm. 7), S. 37.

⁸⁴ Vgl. ebd.

Die folgende Tabelle 5 zeigt eine Übersicht der Grundwerte und Merkmale der Generation Z.⁸⁵

Grundwerte	Typische Merkmale
Informationsfreiheit	Realistisch
Sicherheit	Flüchtig
Stabilität	Fordernd
Unverbindlichkeit	Egozentrisch

Tabelle 5: Grundwerte und Merkmale der Generation Z

2.4.2 Präsenz der Generation Z am Arbeitsmarkt

Laut dem Statistischen Bundesamt sind nach dem Stand vom Dezember 2018, 911.727 unter 20-jährige sozialversicherungspflichtige Beschäftigte auf dem Arbeitsmarkt. 2.333.438 sind es bei den 20- bis 25-Jährigen.⁸⁶ Im Jahr 2014 sind fast 500.000 neue Z-ler auf den Arbeitsmarkt hinzugekommen, doch nur etwa 150.000 neue Y-er.⁸⁷

⁸⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mangelsdorf 2015 (wie Anm. 3), S. 23.

⁸⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt, Erwerbstätigkeit - Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Altersgruppen für Männer, Frauen und insgesamt, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/altersgruppen.html#fussnote-1-129400> (abgerufen am 17. November 2019).

⁸⁷ Vgl. Christian Scholz, Generation Y plus Generation Z, 2018, <https://www.humanresourcesmanager.de/news/eine-neue-generation-betritt-den-arbeitsmarkt-die-generation-z.html> (abgerufen am 15. November 2019).

Die Abbildung 3 zeigt die Präsenz der Generationen auf dem Arbeitsmarkt.⁸⁸

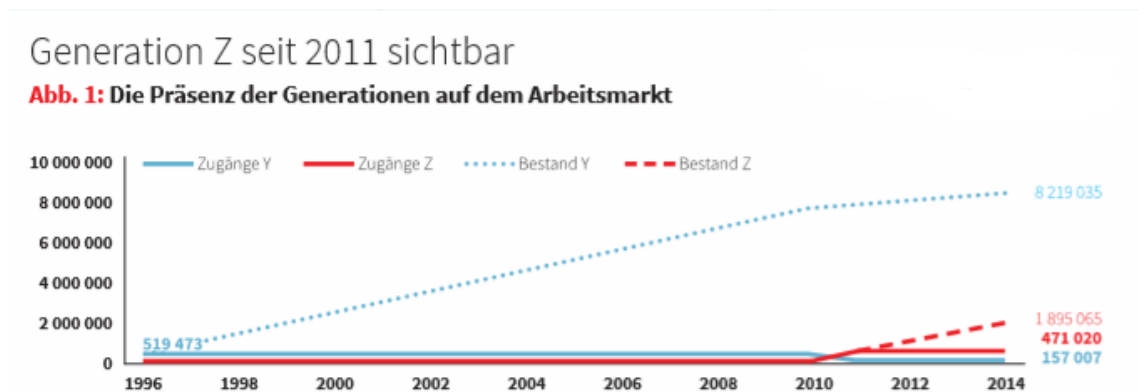


Abbildung 3: Präsenz der Generation Z am Arbeitsmarkt

2.4.3 Generelle Erwartungen der Generation Z an Unternehmen

Ehe in den folgenden Kapiteln mehr auf die Anforderungen der Generation Z an die Personalführung -und entwicklung eingegangen wird, bezieht sich dieses Kapitel auf grundlegende Erwartungen der Generation Z an Unternehmen.

Nachdem sich die Arbeitgeber zunehmend an die Ypsiloner auf dem Arbeitsmarkt gewöhnt haben, kommt jetzt eine neue Generation hinzu, die sich ganz anders verhält und ein völlig anderes Wertemuster mit sich bringt.⁸⁹

Die Generation Y will zwar Freiräume im Job, doch Beruf und Freizeit verschmelzen immer mehr.⁹⁰ Die Ypsiloner sind bereit, auch mal nach Feierabend zu arbeiten.⁹¹ Die Generation Z handelt hier sehr differenziert und stellt damit die Unternehmen vor ganz neue Herausforderungen.⁹² Grundsätzlich ist der Arbeitsplatz auch für die Generation Z

⁸⁸ Ders., Generation Y plus Generation Z, 2015, https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Essay_Generation-y-plus-Generation-Z.pdf (abgerufen am 18. November 2019).

⁸⁹ Vgl. Scholz 2018 (wie Anm. 87).

⁹⁰ Vgl. David Bedürftig, Was Generation Z vom Berufsleben erwartet, 2016, <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html> (abgerufen am 19. November 2019).

⁹¹ Vgl. ebd.

⁹² Vgl. ebd.

ein Teil des Lebens, allerdings ein anderer als für die Generation davor.⁹³ Die Z-ler wollen das Privatleben und die Arbeitszeit strikt voneinander trennen.⁹⁴

Der Generation Z geht es hauptsächlich um Freizeit und um Familie, anstatt um Karriere.⁹⁵ Eine flexible Arbeitszeitgestaltung lehnen sie ab und sie leben wieder streng nach der Uhr.⁹⁶ Um 17 Uhr wird der Hebel umgelegt, denn dann ist Dienstschluss und es beginnt die Freizeit.⁹⁷ Aus der Work-Life-Balance und Work-Life-Blend der vorherigen Generationen wird bei der Generation Z eine Work-Life-Trennung.⁹⁸ Langfristige Mitarbeiterentwicklungskonzepte der Unternehmen verlieren an Bedeutung, denn die Generation Z bindet sich nicht mehr ein Leben lang an eine Firma oder einen Arbeitgeber und sie wird als distanziert und flatterhaft beschrieben.⁹⁹ Auch spielt Geld keine große Rolle in der Arbeitswelt der Generation Z. Laut einer Studie von Randstad, einem der größten Personaldienstleister in den USA, ist Geld kein Grund mehr, bei einem Unternehmen zu bleiben. Nur 28% der befragten Generation Z gaben an, dass mehr Geld sie motivieren würden, härter zu arbeiten und sich an das Unternehmen länger zu binden. Bei den Befragten der Generation Y waren es 42%. Vielmehr legen sie Wert auf stetiges Feedback und eine ehrliche Führungsrolle. 53% der Befragten bevorzugen eine Face-to-Face Kommunikation anstatt des Austausches per Mail oder Videokonferenzen. Mehr als ein Drittel der befragten Generation Z gab an, dass sie sich durch soziale Medien im Arbeitsalltag gestört fühlen.¹⁰⁰ Um Zeit und Nerven zu sparen, wollen die Vertreter der Generation Z ungern Führungsverantwortung übernehmen.¹⁰¹ Mit einer Führungsrolle bedeutet es, Kollegen zu begleiten, zu kritisieren und zu beurtei-

⁹³ Vgl. o.V., Generation Z: Interview mit Prof. Christian Scholz, o.A., <https://www.karrierefuehrer.de/wirtschaftswissenschaften/generation-z-interview-christian-scholz.html> (abgerufen am 15. November 2019).

⁹⁴ Vgl. ebd.

⁹⁵ Vgl. Scholz 2018 (wie Anm. 87).

⁹⁶ Vgl. o.V. o.A. (wie Anm. 93).

⁹⁷ Vgl. ebd.

⁹⁸ Vgl. ebd.

⁹⁹ Vgl. Lectorio, Digital Natives: Die 4 Herausforderungen der Generation Z für Arbeitgeber, 2016, <http://www.lecturio.de/magazin/Generation-z/> (abgerufen am 15. November 2019).

¹⁰⁰ Vgl. Dan Schawbel, Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study Workplace Expectations, 2014, <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/> (abgerufen am 15. November 2019).

¹⁰¹ Vgl. o.V. o.A. (wie Anm. 93).

len.¹⁰² Dies gefährdet die Zufriedenheit und passt somit nicht in die Lebenseinstellung der Generation Z.¹⁰³

Diese neue Generation handelt deshalb so anders als ihre Vorgänger, da sie erkannt hat, dass die Träume der Älteren selten wahr wurden. Scholz schreibt:

*„Also sollte man von der Generation Z lernen. Diese Generation ist sehr realistisch und weiß genau, dass vieles, was in Richtung Karriereversprechen geht, am Schluss nicht-
eingelöst wird: Man kann im Hamsterrad noch so fest treten, es bringt allenfalls Burnout
und Krankenstand.“¹⁰⁴*

¹⁰² Vgl. ebd.

¹⁰³ Vgl. ebd.

¹⁰⁴ Scholz 2018 (wie Anm. 87).

3 Anforderungen der Generation Z an die Personalführung

3.1 Grundlegende Definition

Laut Jung versteht man allgemein unter einer Personalführung einen kommunikativen Prozess der Einflussnahme auf die Mitarbeiter zum Plan zielgerichteter Leistungserstellung. Führung ist immer dann erforderlich, sobald das Verhalten von vielen Menschen auf Ziele hin koordiniert werden muss. Die Unternehmensführung hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen, da Erfolg und Misserfolg heute mehr von der Qualität der Führung des Unternehmens als vom höchstmöglichen Kapital- oder Materialeinsatz bestimmt werden. Charakteristisch für Personalführung sind mindestens zwei Personen, also Führer und Geführter, eine soziale Interaktion, Verhaltenssteuerung sowie motivierende Arbeitsbedingungen.¹⁰⁵

Der folgende Absatz bezieht sich auf Kolb. Unterschieden wird zwischen sach- und mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben, wobei die sachbezogene Führung weniger im Vordergrund steht als die mitarbeiterbezogene. Die Hauptaufgaben der sachbezogenen Führung sind unter anderem Organisieren, Planen, Kontrollieren sowie Entscheiden. Hingegen sind die mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben unter anderem das Auswählen und Einführen der Mitarbeiter, das Vereinbaren von Zielen und Motivation. Die Mitarbeiterführungsaufgaben können unterschiedlich wahrgenommen werden. Hierbei unterscheidet man zwischen dem Führungsverhalten und dem Führungsstil. Führungsverhalten ist das Verhalten eines Führenden in einer bestimmten Situation. Im Gegensatz dazu ist der Führungsstil ein dauerhaftes zu beobachtendes Verhaltensmuster. Die gängigsten Führungsstile sind die autoritäre und kooperative Führung.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Vgl. Hans Jung, *Personalwirtschaft*, 10. Aufl., Berlin/Boston 2017, S. 410.

¹⁰⁶ Vgl. Meinulf Kolb, Brigitte Burkart und Frank Zundel, *Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements*, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 409ff.

3.2 Kommunikation zwischen der Generation Z und der Führungsrolle

„Man kann nicht nicht kommunizieren!“. Dieses Zitat von dem Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick zeigt, dass Kommunikation auch in der Führung eines Unternehmens von wichtiger Bedeutung ist. Der folgende Absatz bezieht sich auf Seeger. So hängen Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation sehr eng zusammen und sind miteinander verbunden. Der Kommunikationsstil kann sogar über den Erfolg und den Misserfolg einer Führung entscheiden. Denn wenn die Kommunikation nicht funktioniert, verstehen die Mitarbeiter die Informationen der Führungskräfte falsch. Dies kann sich auf Dauer negativ auf das Unternehmen auswirken. Eine Informationserfüllung von Arbeitnehmer und der Führungsrolle ist erforderlich, damit die Aufgaben der Mitarbeiterführung erfüllt werden können.¹⁰⁷

Die Generation Z ist es zwar gewöhnt, über neue Medien zu kommunizieren, dennoch ist eine persönliche Kommunikation auch für diese Generation notwendig.¹⁰⁸

Wie in Kapitel 2.4.3 beschrieben, legt die Generation Z großen Wert auf ein stetiges Feedback und eine ehrliche Führungsrolle. 53% der Befragten bevorzugen eine Face-to-Face Kommunikation anstatt des Austausches per Mail oder Videokonferenzen. Mehr als ein Drittel der befragten Generation Z gab an, dass sie sich durch soziale Medien im Arbeitsalltag gestört fühlen.¹⁰⁹

3.3 Motivation der Generation Z am Arbeitsplatz

„Warum handelt ein Mensch genau so und nicht anders?“ Antwort darauf ist die Motivation, denn der Gegenstand der motivationspsychologischen Forschung bildet die Anreize, die eine Person zu einer Tat veranlassen.¹¹⁰

¹⁰⁷ Vgl. Christof Seeger, Kommunizieren als Führungskraft, o.A., <https://www.businesswissen.de/kapitel/kommunizieren-als-fuehrungskraft/> (abgerufen am 20. November 2019).

¹⁰⁸ Vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010 (wie Anm. 54), S. 124.

¹⁰⁹ Vgl. Schawbel 2014 (wie Anm. 100).

¹¹⁰ Vgl. Christian Scholz, Motivation bei Gen-Z, 2014, <http://die-generation-z.de/motivation-bei-gen-z/> (abgerufen am 20. November 2019).

In der Praxis weit verbreitet und sehr bekannt ist die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow. Er verwendet statt dem Begriff „Motiv“ die Bezeichnung „Bedürfnis“. Die Abbildung 4 zeigt die einzelnen Bedürfnisstufen der Pyramide.¹¹¹

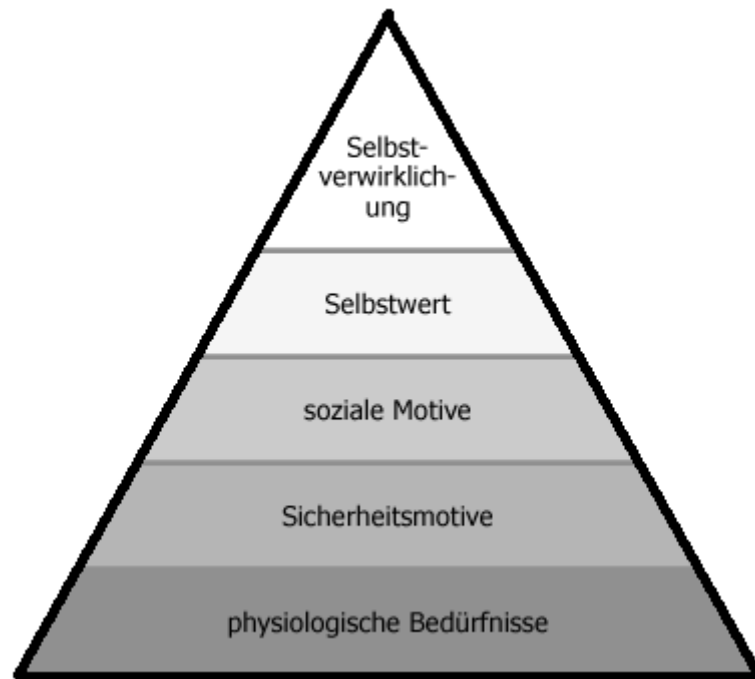


Abbildung 4: Bedürfnispyramide nach Maslow

¹¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Bedürfnispyramide kann auch auf die Bedürfnisse und Motivation der Mitarbeiter in einem Unternehmen angewandt werden. Die Tabelle 5 zeigt die Bedürfnispyramide am Beispiel von Mitarbeitern.¹¹²

Ebene der Bedürfnisse nach Maslow	passende Angebote für Mitarbeiter
physiologische Bedürfnisse	gute Luft, Kantine (Essen), Ruhe, schadstoffarme Umgebung, ergonomisches Mobiliar, ...
Sicherheitsbedürfnisse	langfristige Arbeitsverträge, Versicherungsschutz (Krankheit), Altersvorsorge, ausreichend gute Bezahlung, Erhaltung des Marktwertes der Mitarbeiter, ...
soziale Bedürfnisse	gutes Betriebsklima, gute Beziehungen zu den Vorgesetzten und Kollegen, Teamarbeit, gemeinsame Veranstaltungen (Betriebsausflug), Räumlichkeiten zum Austausch (Teeküche), ...
Selbstwert	öffentliche Anerkennung, Lob durch Vorgesetzte, Titel und Statussymbole (Dienstwagen), ...
Selbstverwirklichung	Freiraum bei der Arbeit, Möglichkeiten mit zu entscheiden, Weiterbildung und Karrierechancen, Möglichkeiten Projekt- oder Führungsverantwortung zu übernehmen, ...

Tabelle 6: Bedürfnispyramide als Checkliste für Unternehmen

Die Stufe Selbstwert der Bedürfnispyramide spielt bei der Generation Z eine große Rolle im Unternehmen. Faktoren wie Selbstverwirklichungschancen, soziale Zugehörigkeit sowie Feedback können eine Motivation bei der heutigen Generation auslösen.¹¹³ Allerdings werden die Z-ler nur dann erreicht, wenn auf sie eingegangen wird.¹¹⁴ Kritik kommt bei der Generation Z nicht an, sie möchte stets eine positive Rückmeldung erfahren.¹¹⁵ Getreu nach dem Motto aus den USA „everyone gets a trophy“ – zuerst Lob, dann Kritik.¹¹⁶

¹¹² o.V., Bedürfnispyramide nach Maslow: Beispiele und Kritik der Motivationstheorie, o.A., <https://wpgs.de/fachtexte/motivation/beduerfnispyramide-maslow-beispiele-kritik-motivationstheorie/> (abgerufen am 21. November 2019).

¹¹³ Vgl. Scholz 2014 (wie Anm. 110).

¹¹⁴ Vgl. ders., Keine Lust auf Karriere, in: *managerSeminare*, 211 (2015), S. 54–59, hier S. 58.

¹¹⁵ Vgl. ebd.

¹¹⁶ Vgl. ebd.

Eine weitere Motivation der Generation Z ist Sicherheit. Da die Z-ler realistisch sind, wissen sie, wie bedrohlich die Welt sein kann.¹¹⁷ Das Sicherheitsbedürfnis wird aufgrund ihres Aufwachsens mit 9/11, der Wirtschaftsrezession und zunehmender Gewalt an Schulen angetrieben.¹¹⁸ Authentizität und Transparenz durch den Arbeitgeber sind deshalb wesentliche Attraktivitäts- und Motivationsmerkmale der Generation Z.¹¹⁹

Zudem hat die Generation Z eine hohe Lernbereitschaft und einen starken Willen, etwas bewegen zu wollen.¹²⁰ Entscheidend ist deshalb, dass Unternehmen genügend Angebote zur Verfügung stellen, damit der Hunger nach neuem Wissen gestillt werden kann.¹²¹

3.4 Der transaktionale Führungsstil

Führungskräfte in Unternehmen waren schon bei den Baby Boomern ein großes Thema und sind es auch heute noch bei der Generation Z, jedoch auf eine andere Art und Weise als bei den Generationen davor.¹²² Die Baby Boomer und die Generation X hatten ein Problem mit Autorität und wollten diese abschaffen.¹²³ Die Generation Y geht mit den Führungsrollen wiederum positiv um.¹²⁴ Diese Generation bevorzugt den transformationalen Führungsstil, was bedeutet, dass die Führungsperson als Vorbild für die Mitarbeiter dient¹²⁵ und mit vielen Visionen, Eigenverantwortung und Veränderungsprozessen im Kopf gearbeitet wird.¹²⁶

Im Gegensatz dazu bevorzugt die Generation Z den transaktionalen Führungsstil, denn sie interessieren sich nicht für Unternehmensvisionen, da sie weder eine emotionale Bindung zu ihrem Job noch zu ihrer Führungsrolle pflegt.¹²⁷ Die Z-ler wollen klare Aufgaben und Planvorgaben¹²⁸ mit einem expliziten Austausch zwischen der Unterneh-

¹¹⁷ Vgl. Anatole 2013 (wie Anm. 8).

¹¹⁸ Vgl. ebd.

¹¹⁹ Vgl. Scholz 2014 (wie Anm. 110).

¹²⁰ Vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010 (wie Anm. 54), S. 124.

¹²¹ Vgl. ebd.

¹²² Vgl. Scholz 2014 (wie Anm. 36), S. 175.

¹²³ Vgl. ebd.

¹²⁴ Vgl. ebd.

¹²⁵ Vgl. Ruth Stock-Homburg, *Personalmanagement. Theorien, Konzepte, Instrumente*, Wiesbaden 2008, S. 386.

¹²⁶ Vgl. Scholz 2014 (wie Anm. 36), S. 176.

¹²⁷ Vgl. Scholz 2015 (wie Anm. 114), S. 57.

¹²⁸ Vgl. ebd., S. 58.

mensleitung und der Mitarbeiterleistung. Der transaktionale Führungsstil basiert also auf einer sachlichen Ebene und unterscheidet sich somit vom transformationalen Führungsstil¹²⁹, was die Tabelle 6 verdeutlicht.¹³⁰

Merkmale	Transformationale Führung	Transaktionale Führung
Koordination	Begeisterung, Zusammengehörigkeit, Vertrauen, Kreativität	Verträge, Belohnung, Bestrafung
Mitarbeitermotivation	Die Aufgabe selbst (intrinsisch)	Äußere Anreize (extrinsisch)
Zielerreichung	Mittel- bis langfristig	Eher kurzfristig
Zielinhalte	Ideelle Ziele	Materielle Ziele
Rolle der Führungsperson	Lehrer, Coach	Instrukteur

Tabelle 7: Abgrenzung transformationaler und transaktionaler Mitarbeiterführung

Für die Führungskräfte ist der neue Führungsstil der Generation Z eine große Herausforderung, denn weiterhin gibt es auch noch die Mitarbeiter der vorherigen Generationen, die anders geführt werden wollen.¹³¹ Damit alle Generationen richtig geführt werden können, müssen die unterschiedlichen Generationen abgegrenzt und Einstellungen, Werte und Lebensphasen genau gekannt werden.¹³²

¹²⁹ Vgl. Scholz 2014 (wie Anm. 36), S. 176.

¹³⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Stock Stock-Homburg 2008 (wie Anm.84), S. 387.

¹³¹ Vgl. Scholz 2015 (wie Anm. 114), S. 58.

¹³² Vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010 (wie Anm. 54), S. 90f.

4 Anforderungen der Generation Z an die Personalentwicklung

4.1 Grundlegende Definition

Becker definiert Personalentwicklung wie folgt: „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“¹³³

Der folgende Absatz bezieht sich auf Jung. Bei der Personalentwicklung wird das Ziel verfolgt, Mitarbeiter, egal welcher hierarchische Stufe, für die Bewältigung der Anforderungen zu qualifizieren. Die Personalentwicklung beschäftigt sich somit mit Förderungsmaßnahmen des Personals und der Fort- und Weiterbildung im Unternehmen. Grundsätzlich lassen sich in einem Unternehmen zwei Strategien der Personalentwicklung und den damit gebundenen Zielsetzungen erfassen. Bei der einen Strategie wird versucht, die gegenwärtigen Anforderungen an den Arbeitsplatz und die Qualifikationen in Einklang zu bringen. Die zweite Strategie beschäftigt sich mit dem Ziel, flexible Mitarbeiterqualifikationen zu schaffen, das heißt, ein flexibler Arbeitseinsatz soll ermöglicht werden. Damit die Personalentwicklung erfolgreich ausgeführt werden kann, muss bei allen Beteiligten Klarheit über die Ziele bestehen, die erreicht werden sollen. Auch sollte die Personalentwicklung ein Ausgleich der Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens sein. Sie sollte also versuchen, die Entwicklungs- und Karriereziele der Arbeitnehmer in die Ziele des Unternehmens aufzunehmen.¹³⁴

¹³³ Manfred Becker, *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 6. Aufl., Stuttgart 2013, S. 5.

¹³⁴ Vgl. Jung 2017 (wie Anm. 105), 250ff.

4.2 Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsinstrumente

Mitarbeiter sollen mit Beratungs- und betreuungsorientierter Personalentwicklungsansätze unterstützt werden.¹³⁵ Dies geschieht vor allem ganz individuell in ihrem beruflichen Entwicklungsprozess, bei der Herausarbeitung von Zielen sowie der Entwicklung von Lösungswegen und schließlich bei der Umsetzung der Ziele.¹³⁶ Die Beratung kann allerdings nur dann als Methode gelten, wenn der Lernprozess gründlich geplant und kontrolliert wird sowie auf ein Lernziel ausgerichtet ist.¹³⁷

Ansätze der Beratungs- und betreuungsorientierten Personalentwicklung sind unter anderem Coaching, Mentoring, kollegiale sowie Karriereberatung.¹³⁸ In diesem Kapitel geht der Autor dieser Arbeit näher auf Coaching und Mentoring ein.

Die folgenden Absätze beziehen sich auf Mangelsdorf. Beim professionellen Coaching wird die Selbstreflexion und -wahrnehmung gefördert, in dem der Klient dazu angeregt wird, selbstständig eigene Lösungen zu schaffen. Der Coach ist nur dazu da, die Problemursachen zu erkennen und den Mitarbeiter bei dem Lernprozess zu begleiten. Wichtig ist hierfür, dass ein Vertrauensverhältnis und eine enge Beziehung zwischen dem Coach und dem Klienten aufgebaut wird, denn der Mitarbeiter muss sich dem Coach gegenüber öffnen. Wird die Generation Z im Unternehmen genauer betrachtet, fällt auf, dass Coaching für diese Generation eine richtige Entwicklungsmaßnahme sein kann. Diese Maßnahme trägt dazu bei, die Mitarbeiter zu motivieren.¹³⁹ Wie in dieser Arbeit bereits beschrieben, arbeitet die Generation gerne selbstständig, sie hat eine hohe Lernbereitschaft, verlangt stetiges Feedback und legt Wert auf eine ehrliche Führungsrolle. All diese Anforderungen bestehen bei dem professionellen Coaching.

Beim Mentoring wird viel Wert auf die Eins-zu-eins Beziehung zwischen einem erfahrenen Mentor, der hierarchisch höhergestellt ist und einem weniger erfahrenen Mentee gelegt. In dieser Beziehung findet ein ständiger Austausch statt mit regelmäßigen Treffen. In erster Linie geht es darum, eine persönliche Betreuung und einen expliziten

¹³⁵ Vgl. Jurij Ryschka und Kim-Oliver Tietze, Instrumente der Personalentwicklung, in: Jurij Ryschka, Marc Solga und Axel Mattenkloft (Hg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 3. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 93–271, hier S. 94.

¹³⁶ Vgl. ebd.

¹³⁷ Vgl. Jung 2017 (wie Anm. 105), S. 285.

¹³⁸ Vgl. Ryschka/Tietze 2011 (wie Anm. 135), S. 93.

¹³⁹ Vgl. Mangelsdorf 2015 (wie Anm. 3), S. 104f.

sowie impliziten Wissenstransfer herzustellen. Die Aufgaben der Mentoren sind dabei, ihre Erfahrung zu teilen und den Mentee damit in der beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Der Z-ler will seinen Wissensdurst stillen und ist deshalb dem Mentoring gegenüber sehr offen, da er von dem erfahrenen Mentor lernen kann. Beim typischen Mentoring sind die Baby Boomer in der Mentorenrolle, da sie eine langjährige Berufserfahrung haben.¹⁴⁰

Vorteile dieser Methoden sind die Verantwortung der Arbeitnehmer, die nach und nach übernommen wird und dass die Kosten gering ausfallen, wenn ein interner Experte, also zum Beispiel ein Vorgesetzter, die Maßnahmen ausführt.¹⁴¹

4.3 Kompetenzförderung durch Job-Rotation

Job-Rotation ist der systematische Arbeitsplatztausch mit dem Ziel der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung.¹⁴² Außerdem sollen eine einseitige körperliche Belastung und eine Arbeitsplatzmonotonie vermieden werden.¹⁴³ Der Arbeitsplatzwechsel kann nicht nur zwischen regulären, bereits bestehenden Stellen erfolgen, sondern auch unter Einbindung neu gebildeten Stellen.¹⁴⁴ Die Job-Rotation kann je nach Kategorie der Stelle sowohl quantitative als auch qualitative Aufgabenerweiterung aufweisen.¹⁴⁵

Die Job-Rotation ist vor allem für die Generation Z eine passende Methode, da Arbeitgeber über Lücken im logischen Denken, in der Selbstorganisation und in der Selbstständigkeit sowie im Verantwortungsbewusstsein der Z-ler klagen.¹⁴⁶ Diese Anforderungen ergeben sich oft erst am Arbeitsplatz selbst.¹⁴⁷ Durch die Job-Rotation übernehmen die Mitarbeiter verschiedene Aufgaben und können somit ihre Fachkenntnisse und Erfahrungen erweitern.¹⁴⁸ Auch sind die Arbeitnehmer immer im Kontakt mit den neuen Vorgesetzten und Kollegen, weshalb das Sozialverhalten gefördert wird.¹⁴⁹

¹⁴⁰ Vgl. ebd., S. 110.

¹⁴¹ Vgl. Jung 2017 (wie Anm. 105), S. 285.

¹⁴² Vgl. ebd., S. 286.

¹⁴³ Vgl. ebd.

¹⁴⁴ Vgl. Ruth Stock-Homburg, *Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente*, 3. Aufl., Wiesbaden 2013, S. 243.

¹⁴⁵ Vgl. ebd.

¹⁴⁶ Vgl. Mangelsdorf 2015 (wie Anm. 3), S. 109.

¹⁴⁷ Vgl. ebd.

¹⁴⁸ Vgl. Jung 2017 (wie Anm. 105), S. 286.

¹⁴⁹ Vgl. ebd.

Der Arbeitsplatzwechsel kann planmäßig und in längeren Intervallen stattfinden oder nur für kurze Zeit und kurzfristig.¹⁵⁰ Der Wechsel mit kürzeren Abständen kann für die Generation Z interessant sein,¹⁵¹ da sie wie in den vorherigen Kapiteln schon beschrieben, auf spannende Projekte und nicht auf längerfristige Arbeiten aus ist. Die Aufgaben sollten deshalb nicht zu groß sein, stattdessen lieber überschaubar.

Doch auch wenn die Theorie der Job-Rotation einfach und unkompliziert klingt, ist die praktische Umsetzung des Arbeitsplatzwechsels schwierig.¹⁵² Die Job-Rotation zeigt sich nur dann sinnvoll, wenn sich das Endergebnis lohnt.¹⁵³

4.4 E-Learning-Modelle

Der folgende Absatz bezieht sich auf Mangelsdorf. E-Learning bezeichnet das Lernen, welches von jeglichen Formen der Elektronik unterstützt werden.

Für die Generation Z ist von Bedeutung, dass durch E-Learning virtuell asynchron zusammengearbeitet werden kann und sich die Z-ler mithilfe von Simulationen, Videos und Animationen weiterbilden können. Folgende Konzepte sind für die Generation Z interessant:

- „Learning on Demand“ - selbstbestimmter Zugriff auf Lerninhalte bei Bedarf
- „Micro Learning“ - kurze, leicht verdauliche Lerneinheiten
- „Mobile Learning“ - mobiles Lernen mittels internetfähiger Endgeräte
- „Social Learning“ - gegenseitiger Austausch über Lerninhalte und Erfahrungen

Die Vorteile dieser Lernmethoden sind es, dass eine höhere Interaktivität gegeben ist, dass individuelles Lernen je nach Vorkenntnis möglich und das Lerntempo flexibel ist sowie, dass zeit- und ortsunabhängig gelernt werden kann.¹⁵⁴

¹⁵⁰ Vgl. Mangelsdorf 2015 (wie Anm. 3), S. 108.

¹⁵¹ Vgl. ebd.

¹⁵² Vgl. ebd.

¹⁵³ Vgl. ebd., S. 108f.

¹⁵⁴ Vgl. ebd., S. 105.

Die Aufgabe der Unternehmen besteht darin, die herkömmliche Trennung von Arbeiten und Lernen aufzuheben und mit den E-Learning-Modellen allen Mitarbeitern Wege zum lebenslangen Lernen zu ermöglichen.¹⁵⁵

¹⁵⁵ Vgl. Karlheinz Schwuchow, Personalentwicklung 2020: Trends und Zukunftsstrategien, 2015, <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalentwicklung/personalentwicklung-2020-trends-und-zukunftsstrategien/> (abgerufen am 5. Januar 2020).

5 Empirische Untersuchung

5.1 Entwicklung Fragebogen

In den vorherigen Kapiteln wurde die Generation Z und ihre Charakteristika sowie ihre Anforderungen an Unternehmen durch Daten aus Sekundärerhebungen definiert. Zudem wurden die verschiedenen Generationen beginnend mit den Baby Boomern bis hin zu der Generation Y ebenfalls durch Daten aus Sekundärerhebungen näher erläutert. In den folgenden Kapiteln beschreibt der Autor die Datengewinnung anhand einer Primärerhebung. Die Vorteile einer Primärerhebung sind die Aktualität der Daten und die Möglichkeit, die bisher gewonnenen Erkenntnisse abzugleichen.¹⁵⁶

5.1.1 Datenerhebung

In der Primärforschung werden drei Erhebungsmethoden empfohlen. Diese Methoden umfassen das Experiment, die Beobachtung und die Befragung. Die Arten der Befragung sind persönlich, telefonisch, schriftlich oder online. Der Autor hat sich bewusst für einen Onlinefragebogen entschieden, da dieser kostengünstig ist. Außerdem kann in einem kurzen Zeitraum eine große Anzahl an Teilnehmern erfasst werden und die Anonymität der Teilnehmer bleibt gewahrt.

Die Zielgruppe der empirischen Untersuchung ist die Generation Z, die jedoch nicht in der gesamten Altersklasse betrachtet wird. Der Autor begrenzt die Generation Z bis auf den Jahrgang 2005, weil die jüngeren Vertreter dieser Generation Z noch keine eigene Meinung zum Forschungsgebiet bilden kann, da das Berufsleben für diese Z-ler noch zu weit entfernt ist. Aus diesem Grund erfolgt eine Einschränkung der Probanden, um eine brauchbare Studie zu gewährleisten. In dieser Arbeit wird beschrieben, dass die Generation Z 1995 beginnt. Dennoch können Teilnehmer, die in den Jahren 1993 und 1994 geboren wurden, an der Umfrage teilnehmen, da die Übergänge zwischen den Generationen fließend sind. Zur Auswahl gibt es auch die Antworten „Ich wurde vor 1993 oder nach 2005 geboren“. Beim Auswählen dieser Antwort wird die Umfrage abgebrochen, mit der oben genannten Erklärung. Demnach werden für die Befragung die Jahrgänge 1993 bis einschließlich 2005 herangezogen. All diese Geborenen in den genannten Zeiträumen stellen potenzielle Testpersonen für die Studie dar. Diese Men-

¹⁵⁶ Vgl. Hans-Friedrich Eckey, Reinhold Kosfeld und Matthias Türck, *Deskriptive Statistik. Grundlagen - Methoden - Beispiele*, 5. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 13.

ge wird Grundgesamtheit genannt. Aus Kosten- und Zeitgründen ist eine Vollerhebung für den Verfasser dieser Arbeit nicht möglich. Eine gängige Handhabung in der Praxis ist die Teilerhebung. Hierbei handelt es sich um eine Stichprobe der Grundgesamtheit.¹⁵⁷ Der Umfang der Stichprobe wird durch den Autor auf 100 Teilnehmer festgesetzt.

Der Verfasser hat sich für den Onlinefragebogen entschieden, da so in einem kurzen Zeitraum eine große Anzahl an Teilnehmern erfasst werden kann. Da der Autor selbst der Generation Z angehört, schickte der Verfasser den Fragebogen an Freunde und veröffentlichte diesen auf verschiedenen sozialen Plattformen. Der Autor hat sich bewusst für das Weiterleiten an Freunde und das Veröffentlichen auf sozialen Plattformen entschieden, da die Teilnehmer so in die gewünschte Altersgruppe fallen.

5.1.2 Aufbau

Parallel zu anderen wissenschaftlichen Schriften folgt der Aufbau den Teilstücken Einleitung, Hauptteil und Schluss. Der Autor verzichtet auf Fachbegriffe und Fremdwörter und stellt die Fragen möglichst kurz, präzise und gut verständlich.

Damit das Ausfüllen des Fragebogens nicht länger als fünf Minuten für einen Probanden dauert, hat der Autor einen Fragenkomplex von 14 Fragen erstellt. Auch die Fragenkonstruktion spielt bei der Umfrage eine wichtige Rolle. Der Verfasser hat sich nicht für offene, sondern für geschlossene Fragen entschieden, da dies ebenfalls Zeit bei der Beantwortung der Fragen spart.

Zu Beginn des Fragebogens wird die Thematik und die Forschungsfrage vorgestellt. Dazu wird den Probanden der wissenschaftliche Charakter der Studie angegeben. Die Befragung erfolgt anonym und ist mit keinem Gewinnspiel verbunden. Die Datenerhebung und Datenanalyse erfolgen im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung der Hochschule Mittweida.

Die Einleitung startet mit vier allgemeinen Fragen zu Geschlecht, Alter und der derzeitigen Beschäftigung sowie dem momentan angestrebten Abschluss. Der nachfolgende Hauptteil befasst sich mit den Themenschwerpunkten Kommunikation, Arbeitsplatzge-

¹⁵⁷ Vgl. Göran Kauermann und Helmut Küchenhoff, *Stichproben. Methoden und praktische Umsetzung mit R*, Heidelberg 2011, S. 6.

staltung, Motivation, Führung und Lehrmethoden im Unternehmen. Der Schlussteil schließt mit einer Danksagung an die Teilnehmer ab.

Der Fragebogen umfasst mit Ansprache der Probanden und Schluss fünf Seiten. Die umfangreiche Seitenanzahl ist durch Berücksichtigung des ästhetischen Aspektes und der Vermeidung der Unübersichtlichkeit begründet. Zur Vorbeugung etwaigen Verrutschens bei den Auswahlmöglichkeiten wurde jede zweite Zeile blau hinterlegt. Bei neun Fragen haben die Teilnehmer die Möglichkeit unter „Sonstiges“ eine eigene Antwort, die nicht vorgegeben ist, zu schreiben.

Der vom Autor erstellte Fragenbogen ist in Anlage A enthalten.

5.1.3 Hypothesen

Die Grundlage für die Bildung der Hypothesen zeigen die im ersten Abschnitt dieser Arbeit aufgeführten Charakteristika der Generation Z sowie deren wesentlichen Anforderungen an Unternehmen und die dazugehörigen Sekundärstudien. Die Hypothesen stellen eine Hilfe für die Erstellung der Befragung dar, sodass ein Katalog mit Thesen angefertigt werden konnte.¹⁵⁸

Die Generation Z bevorzugt eine persönliche Kommunikation im Unternehmen.
Die Generation Z bevorzugt einen Einzelarbeitsplatz im Unternehmen.
Die Generation Z bevorzugt einen festen Arbeitsplatz im Unternehmen.
Die Generation Z ist nicht bereit, nach Feierabend noch Arbeitsaufgaben zu erledigen.
Die Generation Z strebt nach einem sicheren Arbeitsplatz und unbefristeten Vertrag.
Die Generation Z legt bei der Arbeitgeberwahl keinen Wert auf ein hohes Gehalt.
Anerkennung und Lob motiviert die Generation Z im Beruf.

¹⁵⁸ Eigene Darstellung

Klare Zielvorgaben vom Vorgesetzten motivieren die Generation Z im Beruf.
Die Generation Z bevorzugt eine klare Trennung zwischen der Führungskraft und dem Arbeitnehmer.
Die Generation Z bevorzugt ein faires Führungsverhalten.
Die Generation Z legt Wert darauf, im Unternehmen als Mitarbeiter selbstständig zu arbeiten.
Die Generation erlangt bevorzugt neues Wissen im Unternehmen durch E-Learning.

Tabelle 8: Hypothesenkatalog

5.2 Befragung

In diesem Abschnitt der Arbeit wird die Durchführung der Befragung beschrieben. Anschließend werden die Daten der ausgefüllten Onlinefragebögen mit Hilfe von Excel ausgewertet. Zuletzt erfolgen die Vorstellung und die Analyse der Ergebnisse der Umfrage. In der Anlage B befindet sich die vollständige Auswertung der einzelnen Daten.

5.2.1 Durchführung

Die Auswahl der Studienteilnehmer begrenzt sich, wie bereits beschrieben, auf die, die in den Jahrgängen 1993 bis einschließlich 2005 geboren wurden. Der Autor schickte die Umfrage an Freunde als auch Bekannte und teilte diese auf sozialen Netzwerken. Die Durchführung der Befragung erfolgte im Dezember 2019. Nach zwei Wochen wurde die Befragung beendet. Insgesamt haben 105 Probanden teilgenommen. Von diesen 105 ausgefüllten Umfragen waren fünf ungültig und wurden somit aus der Bewertung ausgeschlossen.

5.2.2 Ergebnis gesamt

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung nach verschiedenen Kriterien vorgestellt und analysiert.

Insgesamt 105 Probanden nahmen an der wissenschaftlichen Primärstudie teil. Davon sind 100 Teilnahmen gültig.

Wird zunächst das Geschlecht der Teilnehmer betrachtet, kann festgestellt werden, dass die Verteilung zwischen männlich, weiblich und divers ungleich aufgeteilt ist. Es nahmen 65 weibliche und 34 männliche Befragte teil. Unter den 100 Befragten gab es einen diversen Teilnehmer.

Die darauffolgende Abbildung 5¹⁵⁹ stellt die prozentuale Verteilung der Altersklassen dar.

Der Großteil mit 31 Teilnehmern wurde im Jahr 1997 geboren. Darauf folgen 19 Probanden, die im Jahr 1996 geboren wurden. In den Jahren 1998 und 1995 kamen 14 beziehungsweise elf der Teilnehmer auf die Welt. Lediglich 9 Teilnehmer gehören laut der Arbeit noch der Generation Y an. 16 Probanden sind 20-16 Jahre alt. Die unter 16-jährigen sind nicht vertreten. Hier kann davon ausgegangen werden, dass diese sich noch in ihrem ersten schulischen Abschluss befinden. Hinsichtlich der Einteilung der Altersgruppen liegt die Priorisierung auf der Generation Z, die kurz vor dem Eintritt in das Arbeitsleben oder schon im Beruf stehen.

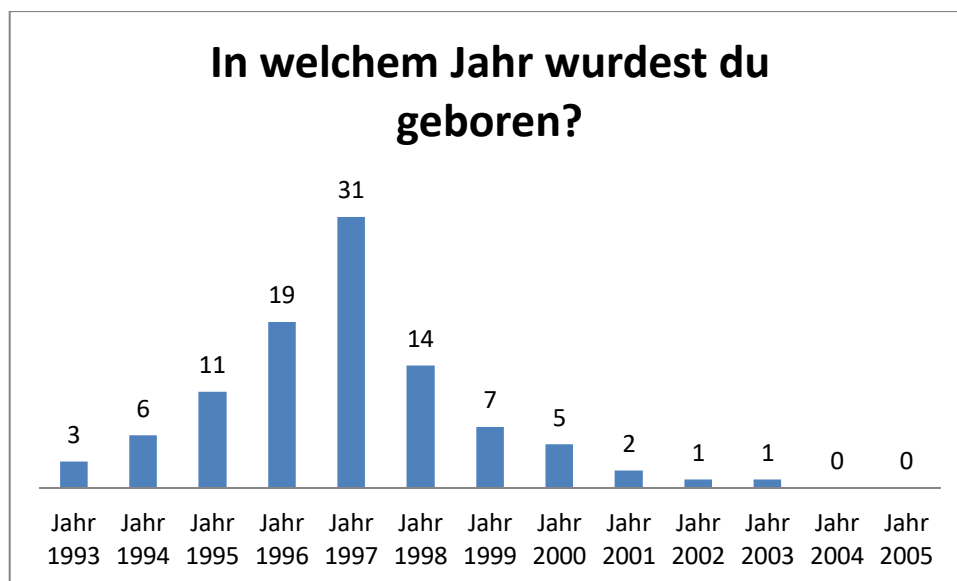


Abbildung 5: Auswertung gesamt: In welchem Jahr wurdest du geboren?

Die Abbildung 6¹⁶⁰ zeigt die derzeitige Beschäftigung der Teilnehmer. In dieser Abbildung wird nochmal deutlich, dass lediglich 6% der Teilnehmer noch Schüler sind. Der

¹⁵⁹ Ebd.

¹⁶⁰ Ebd.

Großteil der Probanden mit 52% sind Studenten, gefolgt von den Berufstätigen mit 28%. 13% aller 100 Teilnehmer sind Auszubildende und 1% sind auf der Jobsuche.

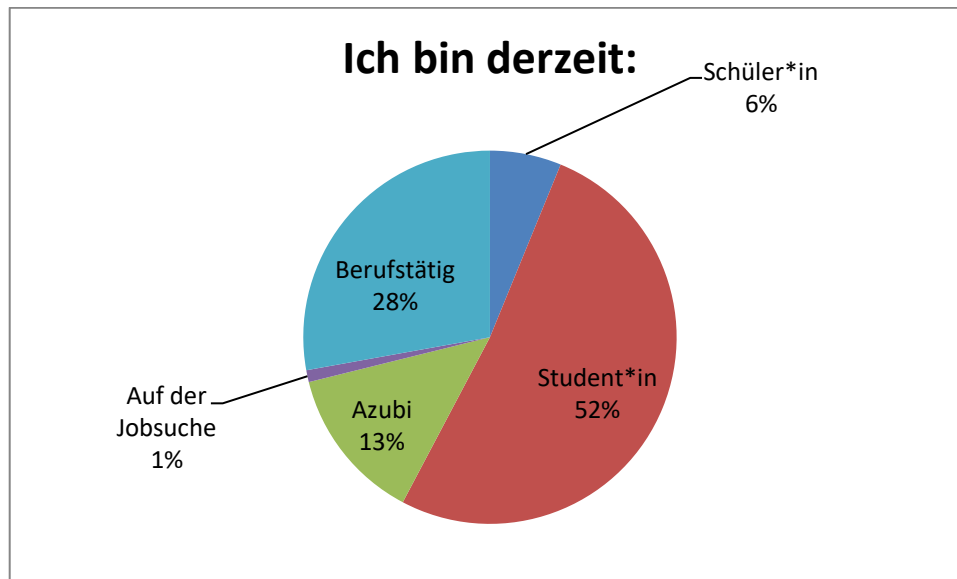


Abbildung 6: Auswertung gesamt: Ich bin derzeit:

47 Teilnehmer der Umfrage streben derzeit den Bachelor als Abschluss an. 26 der 100 Probanden sind bereits ausgelernt und elf befinden sich in der Ausbildung. Fünf Teilnehmer streben momentan den Master an. Weitere fünf Teilnehmer gehen noch zur Schule. In dem Feld „Sonstiges“ gaben zwei Probanden an, dass sie das Staatsexamen anstreben. Drei der Teilnehmer machen ein Diplom, einen Meister oder einen Betriebswirt berufsbegleitend.

Betrachtet man die Abbildung 7¹⁶¹, erkennt man, dass dreiviertel der 100 Teilnehmer eine Kommunikation im Unternehmen über E-Mail und Messaging bevorzugen. Dicht gefolgt wird die persönliche Kommunikation von 73 Teilnehmern bevorzugt und 58 Probanden ziehen den telefonischen Kontakt im Unternehmen vor. Von den 100 Teilnehmern favorisieren 20 die Kommunikation über Social Media. Eine Kommunikation per Videokonferenz und Brief bevorzugen lediglich sieben beziehungsweise drei aller gültigen Teilnehmer. Ein Proband schrieb unter „Sonstiges“: Alle genannten, je nach Grund und Gesprächsperson.

¹⁶¹ Ebd.

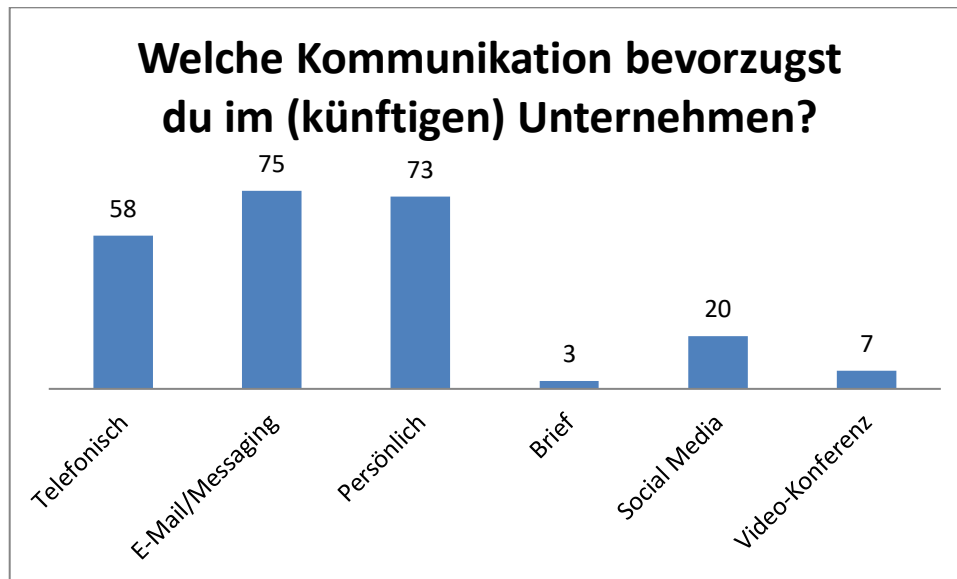


Abbildung 7: Auswertung gesamt: Welche Kommunikation bevorzugst du im (künftigen) Unternehmen?

In Frage 6 sollte ermittelt werden, welchen Arbeitsplatz die Generation Z im Unternehmen bevorzugt. 63% der Teilnehmer geben an, dass sie einen Teamarbeitsplatz bevorzugen. Die anderen 37% favorisieren einen Einzelarbeitsplatz im Unternehmen.

In Abbildung 8¹⁶² ist erkennbar, dass 39 der 100 Teilnehmer einen festen Arbeitsplatz im Unternehmen bevorzugen, dicht gefolgt von Home Office in Kombination mit einem Arbeitsplatz im Unternehmen mit 38 Probanden. 19 der Teilnehmer ziehen einen flexiblen Arbeitsplatz im Unternehmen vor. Nur drei aller Probanden bevorzugen es, die Arbeit ausschließlich von zu Hause aus zu erledigen. Ein Teilnehmer arbeitet im Büro in Kombination mit Fertigung.

¹⁶² Ebd.

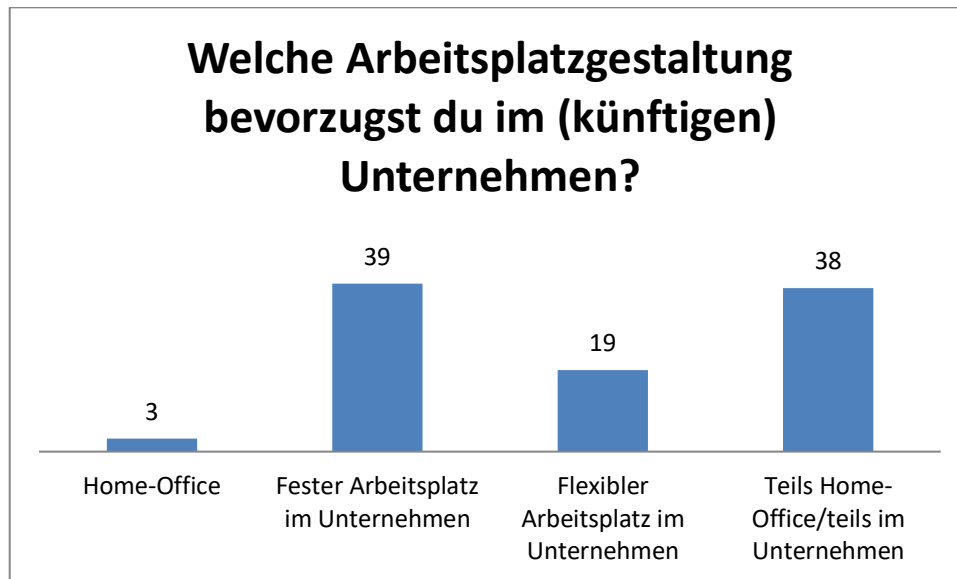


Abbildung 8: Auswertung gesamt: Welche Arbeitsplatzgestaltung bevorzugst du im (künftigen) Unternehmen?

Anschließend wird die Frage analysiert, welche Arbeits- und Freizeitgestaltung die Generation Z im Berufsleben bevorzugt. 69% der Befragten sind bereit, auch nach Feierabend noch Arbeitsaufgaben zu erledigen. Davon knapp die Hälfte (31%) beschäftigt sich nach Feierabend nicht mehr mit der Arbeit. Unter „Sonstiges“ wurde angegeben, dass die Bereitschaft da ist, noch länger auf der Arbeit zu bleiben, falls noch Aufgaben anstehen, allerdings soll nach der Arbeit genug Zeit für Freizeit gegeben sein. Außerdem kommt es einem Teilnehmer darauf an, um welche Aufgabe es sich handelt und wieso die Arbeit nicht geschafft wurde.

In Abbildung 9¹⁶³ lässt sich die Wichtigkeit der Faktoren bei der Arbeitgeberwahl darstellen. 27% der Befragten ist ein sicherer Arbeitsplatz mit einem unbefristeten Vertrag wichtig. 24% achten darauf, dass sie sich selbst verwirklichen können. Auf ein hohes Gehalt und flexible Arbeitszeiten legen jeweils 21% der Probanden Wert. Feste Arbeitszeiten sind nur 6% wichtig und die Bekanntheit des Unternehmens lediglich 1% aller 100 Teilnehmer. Andere Teilnehmer legen Wert auf die Atmosphäre im Team und auf ein angenehmes Umfeld. Wieder andere Probanden sind Freizeit und mindestens 30 Urlaubstage wichtig.

¹⁶³ Ebd.

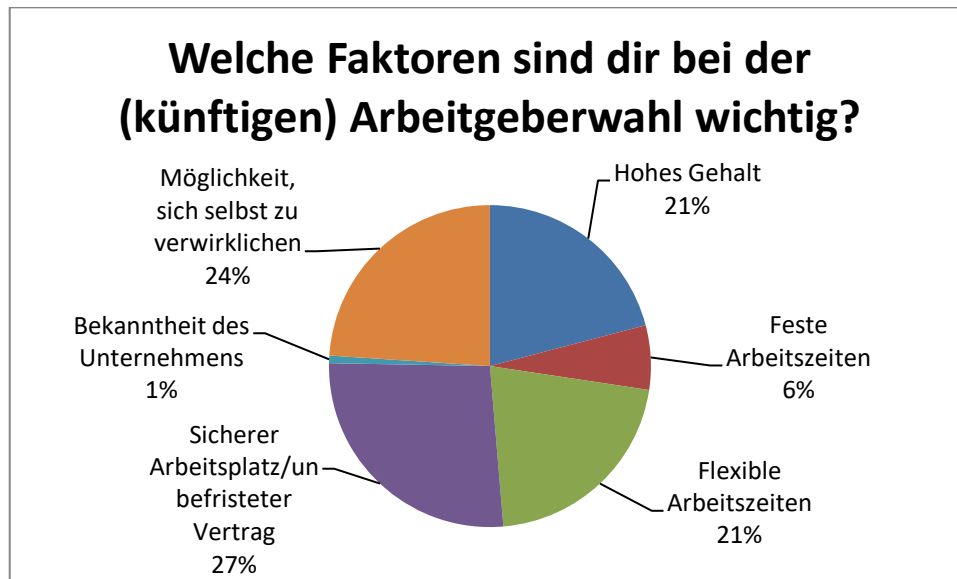


Abbildung 9: Auswertung gesamt: Welche Faktoren sind dir bei der (künftigen) Arbeitgeberwahl wichtig?

Im Anschluss wird deutlich, was die Generation Z im Beruf motiviert. Die Abbildung 10¹⁶⁴ zeigt, dass 37% der Befragten durch den Spaß an der Arbeit motiviert werden. Anerkennung und Lob ist für 23% der Befragten eine Motivation im Beruf. Für 17% der Teilnehmer stellen Aufstiegschancen eine Motivation dar, dicht gefolgt von der hohen Vergütung mit 16%. Nur 7% der Probanden lassen sich durch klare Zielvorgaben durch den Vorgesetzten motivieren. Für andere Teilnehmer ist die Möglichkeit Menschen zu helfen und die Passion zum Fach motivierend. Zudem kann das Arbeitsumfeld motivierend sein, wenn es gut ist.

¹⁶⁴ Ebd.

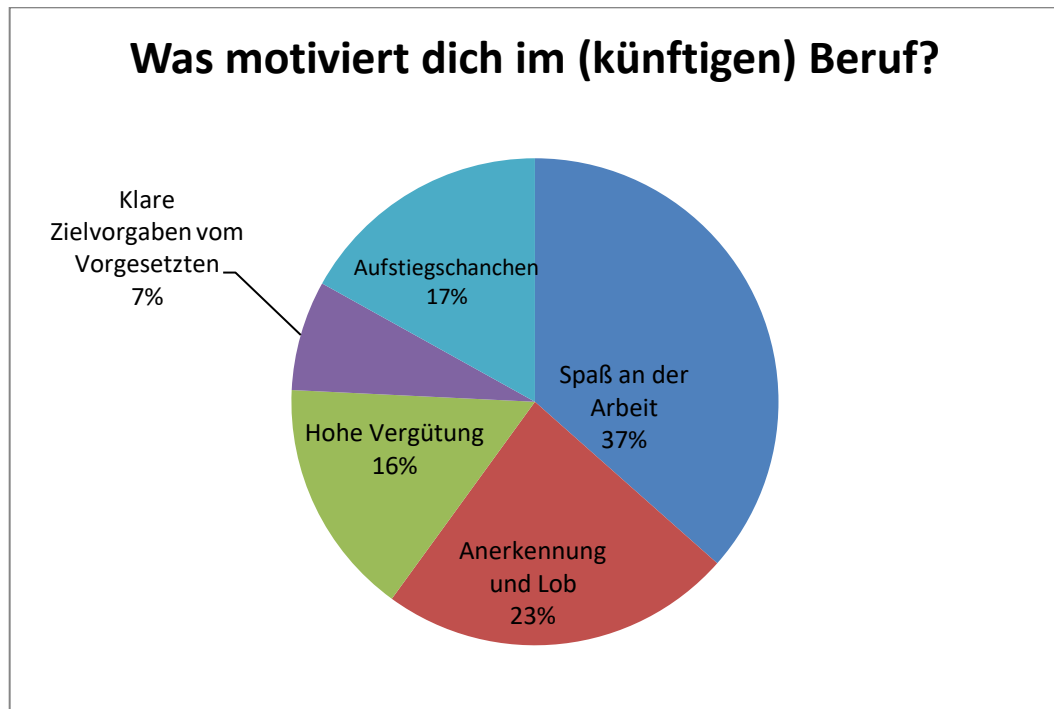


Abbildung 10: Auswertung gesamt: Was motiviert dich im (künftigen) Berufsleben?

Wird die Abbildung 11¹⁶⁵ betrachtet, ist zu erkennen, welchen Führungsstil die Generation Z im Unternehmen bevorzugt. Der Großteil mit 90% bevorzugt einen kooperativen Führungsstil. Ausschließlich 7% der Teilnehmer präferieren einen Laissez-faire Stil und nur 3% der Probanden ziehen einen autoritären Führungsstil vor.

¹⁶⁵ Ebd.

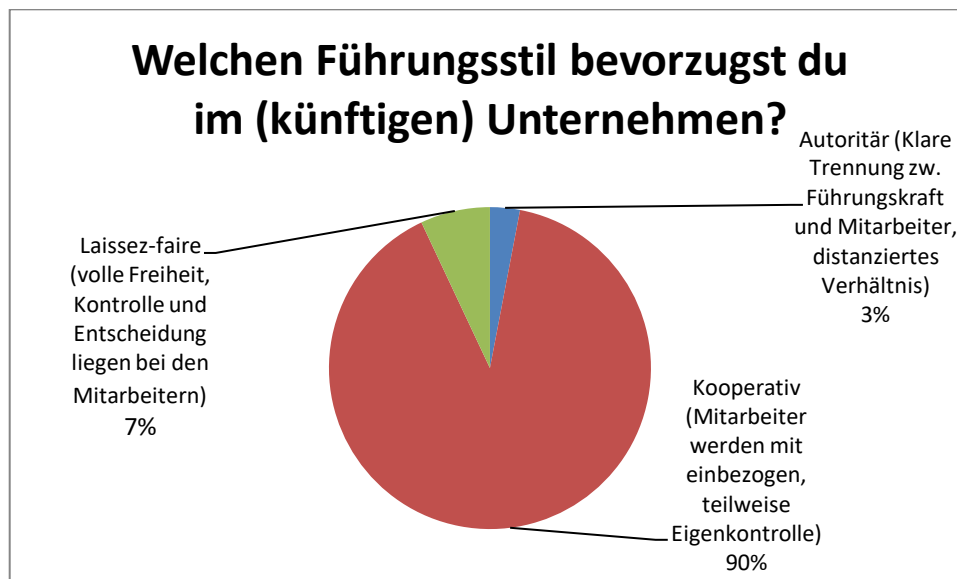


Abbildung 11: Auswertung gesamt: Welchen Führungsstil bevorzugst du im (künftigen) Unternehmen?

Analysiert man das bevorzugte Führungsverhalten im Unternehmen der Generation Z, wird deutlich, dass drei der Antwortmöglichkeiten prozentual nah beieinander liegen. 72% der Teilnehmer legen Wert auf ein faires Führungsverhalten, 70% der Probanden ist ein motivierendes Führungsverhalten wichtig und 69% der Befragten bevorzugen ein kompetentes Verhalten der Führung. Auf ein freundliches Führungsverhalten legen 43% Wert. Davon knapp mehr als die Hälfte (23%) wünschen sich eine hilfsbereite Führung im Unternehmen. Ein Teilnehmer findet alle Antworten sehr wichtig. Ein weiterer Teilnehmer setzt Freundlichkeit und Kompetenz in der Führung voraus, wieder einem anderen Probanden ist es wichtig, dass die Führung offen für Innovation ist.

Die Frage 13 beschäftigt sich mit dem Thema, wie die Generation Z bei neuen Aufgaben im Unternehmen von dem Vorgesetzten unterstützt werden möchte. Die Ergebnisse lassen sich in Abbildung 12¹⁶⁶ bildlich darstellen. Über die Hälfte der Teilnehmer (74%) möchte eine Begleitung beim Lernprozess, das heißt, die Mitarbeiter schaffen eigenständig Lösungen und bekommen ausschließlich Anregungen durch den Coach. 22% der Probanden bevorzugen eine Eins-zu-eins-Beziehung. Hierbei bekommen die Arbeitnehmer eine persönliche Betreuung und es findet ein ständiger Austausch mit dem Mentor statt. Lediglich 2% der Befragten favorisieren, dass alle Aufgabenschritte vom Vorgesetzten vorgegeben werden. Die Mitarbeiter wollen keine eigenständigen Lösungsansätze entwickeln.

¹⁶⁶ Ebd.

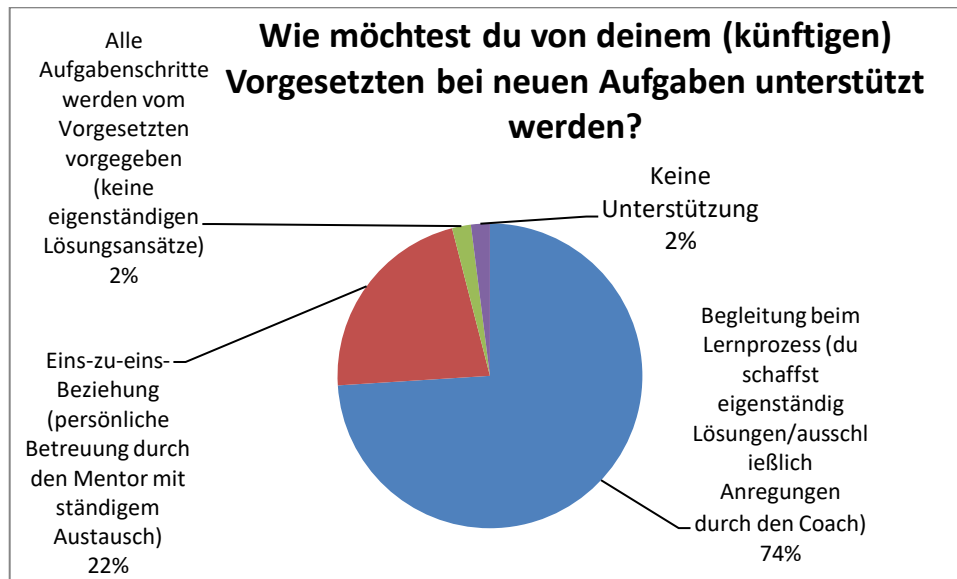


Abbildung 12: Auswertung gesamt: Wie möchtest du von deinem (künftigen) Vorgesetzten bei neuen Aufgaben unterstützt werden?

Die letzte Frage des Fragebogens beschäftigt sich mit den Lehrmethoden im Unternehmen. Die Frage lautet „Durch welche Lehrmethode erlangst du bevorzugt neues Wissen im (künftigen) Unternehmen?“. 28% der Befragten haben sich für Social Learning entschieden. Bei dieser Lehrmethode findet ein gegenseitiger Austausch über Lehrinhalte und Erfahrungen statt. Learning on Demand bevorzugen 20% der Probanden. Hier haben die Mitarbeiter selbstständig Zugriff auf den Lerninhalt und nutzen diesen nur bei Bedarf. Knapp dahinter liegt Micro Learning mit 19% aller Teilnehmer. Beim Micro Learning finden kurze Lerneinheiten statt. 16% favorisieren es, den Lerninhalt durch Videos, Animationen und Spiele beigebracht zu bekommen. Einen klassischen Lehrunterricht mit Lehrer und Schüler bevorzugen 10% und ausschließlich 7% der Befragten lernen am liebsten durch Online-Kurse.

6 Schlussbetrachtung

6.1.1 Bewertung der Arbeit

Im Rahmen der Bachelorarbeit ist es gelungen, die Anforderungen an Unternehmen der Generation Z unter Einbeziehung der Sekundärliteratur zu erläutern. Des Weiteren konnte durch eine Primärforschung näher auf die Anforderungen eingegangen werden. Die Primärforschung erfolgte mit einem Online-Fragebogen.

Die gestellten Hypothesen werden zum Teil bekräftigt. Geht man vereinzelt auf die Hypothesen von Punkt 5.1.3 ein, so lassen sich folgende Aussagen festhalten:

Gestellte Hypothese	Fazit
Die Generation Z bevorzugt eine persönliche Kommunikation im Unternehmen.	✓ Der Großteil der Probanden bevorzugt eine persönliche Kommunikation im Unternehmen.
Die Generation Z bevorzugt einen Einzelarbeitsplatz im Unternehmen.	✗ Dies kann nicht belegt werden. Der Großteil der Befragten bevorzugt einen Teamarbeitsplatz im Unternehmen.
Die Generation Z bevorzugt einen festen Arbeitsplatz im Unternehmen.	✓ Der Großteil der Teilnehmer bevorzugt einen festen Arbeitsplatz im Unternehmen.
Die Generation Z ist nicht bereit, nach Feierabend Arbeitsaufgaben zu erledigen.	✗ Dies kann nicht belegt werden. Der Großteil der Probanden ist bereit, nach Feierabend noch Arbeitsaufgaben zu erledigen.
Die Generation Z bevorzugt feste Arbeitszeiten.	✗ Dies kann nicht belegt werden. Ein Großteil der Befragten ziehen flexible Arbeitszeiten den festen Arbeitszeiten vor.

Die Generation Z strebt nach einem sicheren Arbeitsplatz und unbefristeten Vertrag.	✓ Der Großteil der Teilnehmer strebt nach einem sicheren Arbeitsplatz und unbefristeten Vertrag.
Die Generation Z legt bei der Arbeitgeberwahl keinen Wert auf ein hohes Gehalt.	✗ Dies kann nicht belegt werden. Ein Großteil der Probanden legt Wert auf ein hohes Gehalt.
Anerkennung und Lob motivieren die Generation Z im Beruf.	✓ Der Großteil der Befragten wird durch Anerkennung und Lob im Beruf motiviert.
Klare Zielvorgaben vom Vorgesetzten motiviert die Generation Z im Beruf.	✗ Dies kann nicht belegt werden. Nur ein kleiner Teil der Teilnehmer wird durch klare Zielvorgaben vom Vorgesetzten im Beruf motiviert.
Die Generation Z bevorzugt eine klare emotionale Trennung zwischen der Führungskraft und dem Arbeitnehmer.	✗ Dies kann nicht belegt werden. Nur ein geringer Teil der Probanden bevorzugen eine klare emotionale Trennung zwischen der Führungskraft und dem Arbeitnehmer.
Die Generation Z bevorzugt ein faires Führungsverhalten.	✓ Der Großteil der Befragten bevorzugt ein faires Führungsverhalten.
Die Generation Z legt Wert darauf, im Unternehmen als Mitarbeiter selbstständig zu arbeiten.	✓ Der Großteil der Teilnehmer legt Wert darauf, im Unternehmen selbstständig zu arbeiten.


Die Generation zieht E-Learning-Methoden dem klassischen Lehrunterricht vor.	 Der Großteil der Probanden zieht E-Learning-Methoden dem klassischen Lehrunterricht vor.
--	--

Tabelle 9: Fazit Hypothesen¹⁶⁷

Auch wenn die Generation Z in der Freizeit hauptsächlich mithilfe digitaler Kommunikationsmittel wie WhatsApp oder Telegramm kommuniziert, bevorzugt sie im Unternehmen die persönliche Kommunikation. Dies kann auch durch die Umfrage bestätigt werden.¹⁶⁸

Laut der Sekundärliteratur wird die Generation Z gegenüber dem Arbeitgeber als sehr illoyal bezeichnet und die Z-ler pflegen keinen emotionalen Kontakt zu Unternehmen oder ihren Vorgesetzten. Dies kann zum Teil widerlegt werden, denn die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass die jungen Arbeitnehmer einen kooperativen Führungsstil bevorzugen. Dieser Führungsstil basiert auf einem Austauschverhältnis von Führungskraft und Mitarbeitern. Eine klare Trennung und ein distanzierteres Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Vorgesetzten wird nicht von der Generation Z bevorzugt.¹⁶⁹ Auch wünschen sich die Z-ler laut der Umfrage ein faires Führungsverhalten. Ein ebenso interessantes Ergebnis besteht darin, dass die Mehrheit der Teilnehmer der Umfrage bereit ist, auch nach Feierabend und in der Freizeit Aufgaben des Unternehmens zu erledigen und sich mit der Arbeit beschäftigen.¹⁷⁰ In der Sekundärliteratur wird eindeutig davon gesprochen, dass die Generation Z eine klare und strikte Trennung zwischen dem Beruf- und Privatleben bevorzugt und nach Feierabend nichts mehr mit der Arbeit zu tun haben möchte.

Dass die Generation Z im Beruf nach Sicherheit strebt, kann durch die Umfrage belegt werden. Die jungen Arbeitnehmer wünschen sich einen sicheren und unbefristeten Arbeitsplatz.¹⁷¹ Dass die Z-ler in Bezug auf Sicherheit jedoch keinen großen Wert auf

¹⁶⁷ Ebd.

¹⁶⁸ Vgl. Anlage B: Umfrageergebnis

¹⁶⁹ Ebd.

¹⁷⁰ Ebd.

¹⁷¹ Ebd.

das Gehalt legen, wird durch die Umfrage widerlegt. Der Großteil der Probanden legt großen Wert auf ein hohes Gehalt bei der Arbeitgeberwahl.¹⁷²

Obwohl die Generation Z in der Sekundärliteratur als Einzelkämpfer beschrieben wird, bevorzugt der Großteil der Befragten einen Teamarbeitsplatz.¹⁷³ So kann festgehalten werden, dass die Z-ler gegenüber Teamarbeit nicht abgeneigt sind, jedoch auch gerne allein Aufgaben erledigen, denn der Großteil der Teilnehmer legt Wert darauf, selbstständig im Unternehmen zu arbeiten.¹⁷⁴ Dass die Generation Z durch klare Zielvorgaben vom Vorgesetzten im Beruf motiviert wird, wie in der Sekundärliteratur beschrieben, wird widerlegt.¹⁷⁵ Anerkennung und Lob für die Leistung der Z-ler und Spaß an der Arbeit sind jedoch sehr wichtig für die Generation Z. Durch diese Faktoren lassen sich die jungen Arbeitnehmer motivieren.¹⁷⁶

In der Sekundärliteratur wird dargestellt, dass die Generation Z einen festen Arbeitsplatz sowie feste Arbeitszeiten bevorzugt. Belegt werden kann, dass ein fester Arbeitsplatz eine wichtige Rolle in dem Berufsleben der Z-ler spielt, die jungen Arbeitnehmer allerdings flexible Arbeitszeiten präferieren.¹⁷⁷

Um sich weiterzubilden, zieht die Generation bildhafte, animierte E-Learning Programme vor und möchte von Coaches unterstützt werden, jedoch trotzdem selbstständig Lösungsansätze finden und diese ausarbeiten.¹⁷⁸

Abweichungen zur Sekundärliteratur können deshalb entstanden sein, da viele Studien eine andere Eingrenzung der Geburtsjahrgänge haben. Auch können sich nicht alle Angehörigen der Generation Z mit denselben Eigenschaften identifizieren. Zudem nahmen an der Umfrage 65% weibliche Angehörige der Generation Z teil, was ebenso zu anderen Ergebnissen geführt haben kann.

¹⁷² Ebd.

¹⁷³ Ebd.

¹⁷⁴ Ebd.

¹⁷⁵ Ebd.

¹⁷⁶ Ebd.

¹⁷⁷ Ebd.

¹⁷⁸ Ebd.

6.1.2 Ausblick

Um einen Überblick zur Generation Z und den Anforderungen an Unternehmen zu erhalten, sollte auch zukünftig Primärforschung betrieben werden. Auf diesen Grundlagen kann der Stand mit den zurückliegenden Jahren verglichen werden.

Da jeder Mensch individuell ist und seine eigenen Stärken und Schwächen besitzt¹⁷⁹, ist es für Unternehmen wichtig, sich mit den verschiedenen Wünschen zu beschäftigen. Auch muss jedes Unternehmen für sich selbst festlegen, inwieweit sich die Investition in spezielle Maßnahmen lohnt.

Diese Arbeit zeigt deutlich, dass die Generation Z teilweise andere Anforderungen hat als angenommen. Da sich die Z-ler noch in den Anfängen in ihrem Berufsleben befinden, können ihre Anforderungen und Erwartungen noch einem Wandel unterzogen werden. Zwar sollten sich die Unternehmen auf die neue Generation auf dem Arbeitsmarkt einstellen, doch jeder Arbeitnehmer sollte individuell mit seinen eigenen Werten angesehen und gefördert werden.

¹⁷⁹ Vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010 (wie Anm. 54), S. 91.

Literaturverzeichnis

- Anatole, Emily, Generation Z: Rebels With A Cause, 2013, <https://www.forbes.com/sites/onmarketing/2013/05/28/generation-z-rebels-with-a-cause/#3bfa14bb69c2> (abgerufen am 20. November 2019).
- Becker, Manfred, Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Aufl., Stuttgart 2013.
- Bedürftig, David, Was Generation Z vom Berufsleben erwartet, 2016, <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html> (abgerufen am 19. November 2019).
- Bode, Svea, Anforderungen und Bedürfnisse an den Arbeitgeber - So tickt die neue Generation, in: HumanProtect Consulting GmbH. (2017), Nr. 3.
- Bruch, Heike, Florian Kunze und Stephan Böhm, Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010 (uniscop. Publikationen der SGO Stiftung).
- Eckey, Hans-Friedrich, Reinhold Kosfeld und Matthias Türck, Deskriptive Statistik. Grundlagen - Methoden - Beispiele, 5. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Geiger, Christine, Malte Kochems und Rebecca Weiler, Baby Boomer und Gen-Z, 2014, https://die-generation-z.de/babyboomer-und-gen-z/#Charakterisierung_der_Babyboomer (abgerufen am 7. November 2019).
- Hank Rainer, Wir sind viele, in: Frankfurter Allgemeine (2013).
- Holz, Melanie und Patrick Da-Cruz, Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung, Wiesbaden 2007.
- Jung, Hans, Personalwirtschaft, 10. Aufl., Berlin/Boston 2017.
- Kauermann, Göran und Helmut Küchenhoff, Stichproben. Methoden und praktische Umsetzung mit R, Heidelberg 2011.
- Klaffke, Martin, Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement, in: ders. (Hg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden 2014, S. 3–25.
- Kolb, Meinulf, Brigitte Burkart und Frank Zundel, Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, 2. Aufl., Wiesbaden 2010.

Lecturio, Digital Natives: Die 4 Herausforderungen der Generation Z für Arbeitgeber, 2016, <http://www.lecturio.de/magazin/Generation-z/> (abgerufen am 15. November 2019).

Mangelsdorf, Martina, 30 Minuten Generation Y, Offenbach 2014.

Mangelsdorf, Martina, Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Offenbach 2015.

Müller, Christa Catharina, Wer ist eigentlich diese Generation Alpha?, 2017, https://www.wuv.de/marketing/wer_ist_eigentlich_diese_generation_alpha (abgerufen am 21. November 2019).

o.V., Bedürfnispyramide nach Maslow: Beispiele und Kritik der Motivationstheorie, o.A., <https://wpgs.de/fachtexte/motivation/beduerfnispyramide-maslow-beispiele-kritik-motivationstheorie/> (abgerufen am 21. November 2019).

o.V., Generation Z: Interview mit Prof. Christian Scholz, o.A., <https://www.karrierefuehrer.de/wirtschaftswissenschaften/generation-z-interview-christian-scholz.html> (abgerufen am 15. November 2019).

o.V., Die vernachlässigte Generation, in: Lebensmittel Zeitung (2014), S. 30.

Oertel, Jutta, Generationenmanagement in Unternehmen, Wiesbaden 2008.

Reif, Marcus K., New-Work-Naivität: Arbeitsmarkt wird flexibler #Teilreplik, 2019, <https://www.reif.org/blog/new-work-naivitaet/> (abgerufen am 20. November 2019).

Rieder, Peter, Generation Z Definition ... oder: Generation Y war gestern – es lauert die Generation Z!, 2014, <https://www.hrweb.at/2014/02/generation-z-definition/> (abgerufen am 13. November 2019).

Ryschka, Jurij und Kim-Oliver Tietze, Instrumente der Personalentwicklung, in: Jurij Ryschka, Marc Solga und Axel Mattenklott (Hg.), Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 93–271.

Schawbel, Dan, Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study Workplace Expectations, 2014, <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/> (abgerufen am 15. November 2019).

Scholz, Christian, Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt. Und was andere Generationen von ihr lernen können, 2012,

<https://www.derstandard.at/story/1325485714613/future-work-generation-z-willkommen-in-der-arbeitswelt> (abgerufen am 13. November 2019).

Scholz, Christian, Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim 2014.

Scholz, Christian, Motivation bei Gen-Z, 2014, <http://die-generation-z.de/motivation-bei-gen-z/> (abgerufen am 20. November 2019).

Scholz, Christian, „Die Generation Z ist beneidenswert glücklich“, in: Forum Das Wochenmagazin (2015), Nr. 38, S. 36–37.

Scholz, Christian, Generation Y plus Generation Z, 2015, https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Essay_Generation-y-plus-Generation-Z.pdf (abgerufen am 18. November 2019).

Scholz, Christian, Keine Lust auf Karriere, in: managerSeminare (2015), Nr. 211, S. 54–59.

Scholz, Christian, Generation Y plus Generation Z, 2018, <https://www.humanresourcesmanager.de/news/eine-neue-generation-betritt-den-arbeitsmarkt-die-generation-z.html> (abgerufen am 15. November 2019).

Scholz, Christian, Generation Z - Hyperflexibilisierung ist bei Jungen out, 2019, <https://www.derstandard.de/story/2000101607941/hyperflexibilisierung-ist-bei-jungen-out> (abgerufen am 13. November 2019).

Schwuchow, Karlheinz, Personalentwicklung 2020: Trends und Zukunftsstrategien, 2015, <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalentwicklung/personalentwicklung-2020-trends-und-zukunftsstrategien/> (abgerufen am 5. Januar 2020).

Seeger, Christof, Kommunizieren als Führungskraft, o.A., <https://www.businesswissen.de/kapitel/kommunizieren-als-fuehrungskraft/> (abgerufen am 20. November 2019).

Statistisches Bundesamt, Erwerbstätigkeit - Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Altersgruppen für Männer, Frauen und insgesamt, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/altersgruppen.html#fussnote-1-129400> (abgerufen am 17. November 2019).

Statistisches Bundesamt, Geburten. Zusammengefasste Geburtenziffer nach Kalenderjahren, 2019, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/Tabellen/geburtenziffer.html> (abgerufen am 18. November 2019).

Stock-Homburg, Ruth, Personalmanagement. Theorien, Konzepte, Instrumente, Wiesbaden 2008.

Stock-Homburg, Ruth, Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente, 3. Aufl., Wiesbaden 2013.

Walter, Norbert u. a., Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030, Stuttgart 2013.

Zaremba, Nora Marie, Generation Z-"Chef, mach das mal ohne mich", 2015, <https://www.wiwo.de/technologie/green/generation-z-chef-mach-das-mal-ohne-mich/13551332.html> (abgerufen am 13. November 2019).

Zeinlinger, Tina, Paradoxe Präferenzen - „Sparbuch mit Lotto-Effekt“, 2019, <https://www.wiwo.de/finanzen/geldanlage/paradoxe-praeferenzen-generation-z-will-sparbuch-mit-lotto-effekt/24244334.html> (abgerufen am 13. November 2019).

Zepp Valeska, Was braucht die neue Generation Z, in: B&B Agrar (2016), Nr. 2, S. 1–4.

Zinke, Arnika, Wie die Generation Z arbeiten will - und was wir von ihnen lernen können, 2019, <https://wienerin.at/wie-die-generation-z-arbeiten-will-und-was-wir-von-ihnen-lernen-können> (abgerufen am 13. November 2019).

Anlagen

Anlage A: Fragenkatalog Umfrage



0% ausgefüllt

Liebe Teilnehmer*innen,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule Mittweida im Studiengang Medienmanagement führe ich eine Umfrage durch. Das Ziel ist es, die wesentlichen Anforderungen der Generation Z an Unternehmen zu identifizieren. Zielgruppe meiner Umfrage sind die Geburtsjahrgänge 1993-2005.

Im ersten Teil meiner Umfrage werden ein paar persönliche Daten abgefragt, der zweite Teil konzentriert sich auf die Anforderungen an Unternehmen.

Selbstverständlich werden eure Angaben anonym behandelt und ausgewertet.

Bei Fragen oder Anmerkungen könnt ihr gerne Kontakt mit mir aufnehmen: afink1@hs-mittweida.de

Vielen Dank im Voraus für eure Teilnahme!

Viele Grüße

Annalena Fink

[Weiter](#)[Befragung unterbrechen](#)[Abbrechen und alle Angaben löschen](#)

[Annalena Fink](#), Hochschule Mittweida – 2019



25% ausgefüllt

1. In welchem Jahr wurdest du geboren?

Bitte wähle dein Geburtsjahr aus.

2. Welches Geschlecht hast du?

Bitte wähle dein Geschlecht aus.

3. Ich bin derzeit:

 Schüler*in Student*in Azubi Auf der Jobsuche Berufstätig Sonstiges

4. Welchen Abschluss strebst du momentan an?

Bitte wähle deinen Abschluss aus, den du momentan anstrebst.

- Hauptschulabschluss
- Realschulabschluss
- Abitur
- Fachabitur
- Ausbildung
- Bachelor
- Master
- Ausgelernt

Sonstiges

Zurück

Weiter

Befragung unterbrechen

Abbrechen und alle Angaben löschen

[Annalena Fink](#), Hochschule Mittweida – 2019

5. Welche Kommunikation bevorzugst du im (künftigen) Unternehmen?

Bitte wähle aus, welche Kommunikation du im Unternehmen bevorzugst.

(3-fach Auswahl möglich)

- Telefonisch
- E-Mail/Messaging
- Persönlich
- Brief
- Social Media
- Video-Konferenz

Sonstiges

6. Welchen Arbeitsplatz bevorzugst du im (künftigen) Unternehmen?

Bitte wähle aus, welchen Arbeitsplatz du im Unternehmen bevorzugst.

- Teamarbeitsplatz
- Einzelarbeitsplatz

7. Welche Arbeitsplatzgestaltung bevorzugst du im (künftigen) Unternehmen?

Bitte wähle aus, welche Arbeitsplatzgestaltung du im Unternehmen bevorzugst.

- Home-Office
- Fester Arbeitsplatz im Unternehmen
- Flexibler Arbeitsplatz im Unternehmen
- Teils Home-Office/teils im Unternehmen

Sonstiges

8. Welche Arbeits- und Freizeitgestaltung bevorzugst du im (künftigen) Berufsleben?

Bitte wähle aus, welche Arbeits- und Freizeitgestaltung du im (künftigen) Berufsleben bevorzugst.

- Ich bin bereit, nach Feierabend noch Arbeitsaufgaben zu erledigen
- Nach Feierabend beschäftige ich mich nicht mehr mit der Arbeit

Sonstiges

9. Welche Faktoren sind dir bei der (künftigen) Arbeitgeberwahl wichtig?

Bitte wähle aus, welche Faktoren dir bei der Arbeitgeberwahl wichtig sind.

(3-fach Auswahl möglich)

- Hohes Gehalt
- Feste Arbeitszeiten
- Flexible Arbeitszeiten
- Sicherer Arbeitsplatz/unbefristeter Vertrag
- Bekanntheit des Unternehmens
- Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen
- Sonstiges

Zurück

Weiter

Befragung unterbrechen

Abbrechen und alle Angaben löschen

[Annalena Fink](#), Hochschule Mittweida – 2019

10. Was motiviert dich im (künftigen) Beruf?

Bitte wähle aus, was dich im (künftigen) Beruf motiviert?

(3-fach Auswahl möglich)

- Spaß an der Arbeit
- Anerkennung und Lob
- Hohe Vergütung
- Klare Zielvorgaben vom Vorgesetzten
- Aufstiegschancen
- Sonstiges

11. Welchen Führungsstil bevorzugst du im (künftigen) Unternehmen?

Bitte wähle aus, welchen Führungsstil du im Unternehmen bevorzugst.

- Autoritär (Klare Trennung zw. Führungskraft und Mitarbeiter, distanziertes Verhältnis)
- Kooperativ (Mitarbeiter werden mit einbezogen, teilweise Eigenkontrolle)
- Laissez-faire (volle Freiheit, Kontrolle und Entscheidung liegen bei den Mitarbeitern)

12. Wie sollte für dich das Führungsverhalten im (künftigen) Unternehmen sein?

Bitte wähle aus, wie für dich das Führungsverhalten im Unternehmen sein sollte.

(3-fach Auswahl möglich)

- Motivierend
- Freundlich
- Kompetent
- Fair
- Hilfsbereit
- Streng
- Sonstiges

13. Wie möchtest du von deinem (künftigen) Vorgesetzten bei neuen Aufgaben unterstützt werden?

Bitte wähle aus, wie du von deinem Vorgesetzten bei neuen Aufgaben unterstützt werden möchtest.

- Begleitung beim Lernprozess (du schaffst eigenständig Lösungen/ausschließlich Anregungen durch den Coach)
- Eins-zu-eins-Beziehung (persönliche Betreuung durch den Mentor mit ständigem Austausch)
- Alle Aufgabenschritte werden vom Vorgesetzten vorgegeben (keine eigenständigen Lösungsansätze)
- Keine Unterstützung
- Sonstiges

14. Durch welche Lehrmethoden erlangst du bevorzugt neues Wissen im (künftigen) Unternehmen?

Bitte wähle aus, durch welche Lehrmethoden du bevorzugt neues Wissen im Unternehmen erlangst.

(4-fach Auswahl möglich)

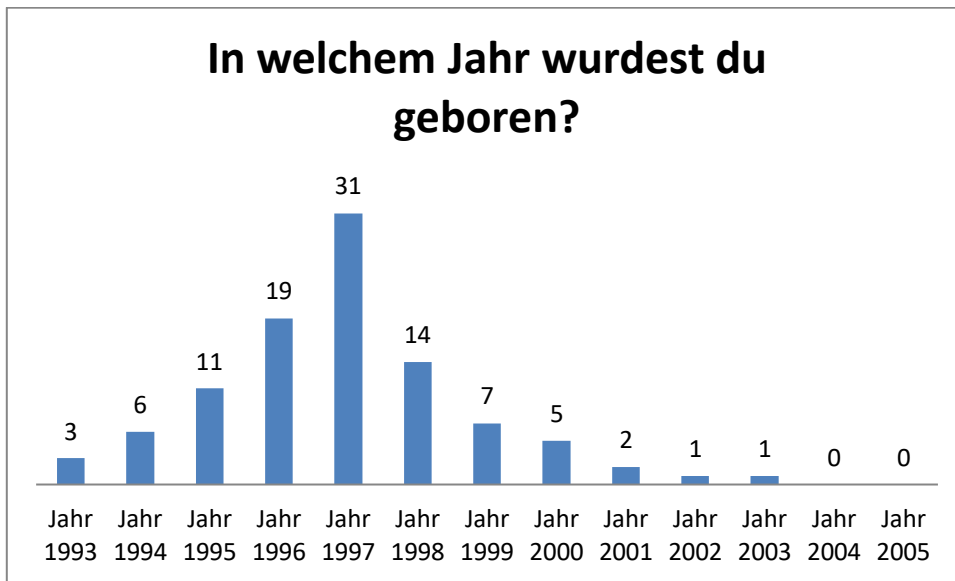
- Online-Kurse
- E-Learning (Video, Animation, Spiel)
- Learning on Demand (selbst bestimmter Zugriff auf Lerninhalte bei Bedarf)
- Micro Learning (kurze, leicht verdauliche Lerneinheiten)
- Social Learning (gegenseitiger Austausch über Lerninhalte und Erfahrungen)
- Lehrunterricht im Unternehmen (Lehrer/Schüler)

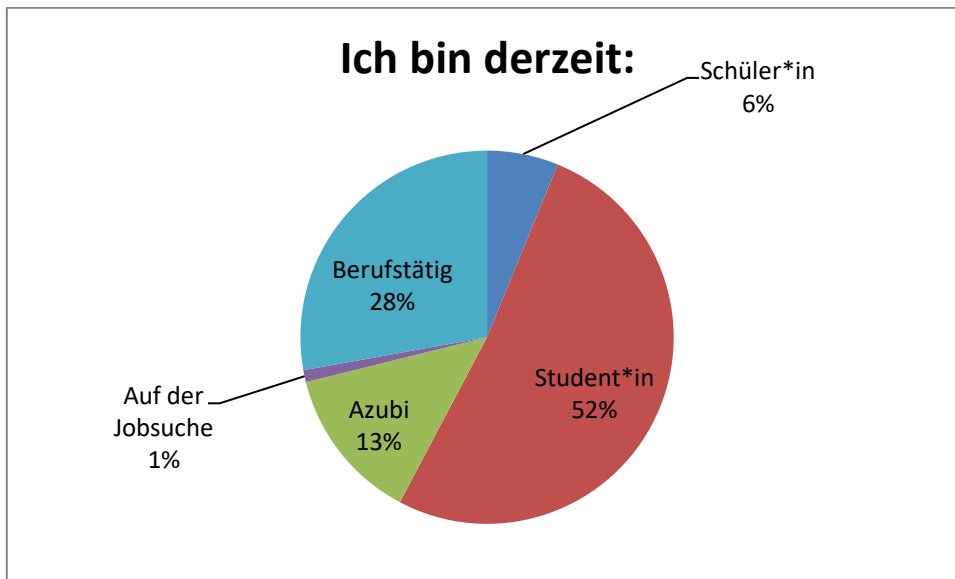
Zurück

Weiter

Befragung unterbrechen

Abbrechen und alle Angaben löschen

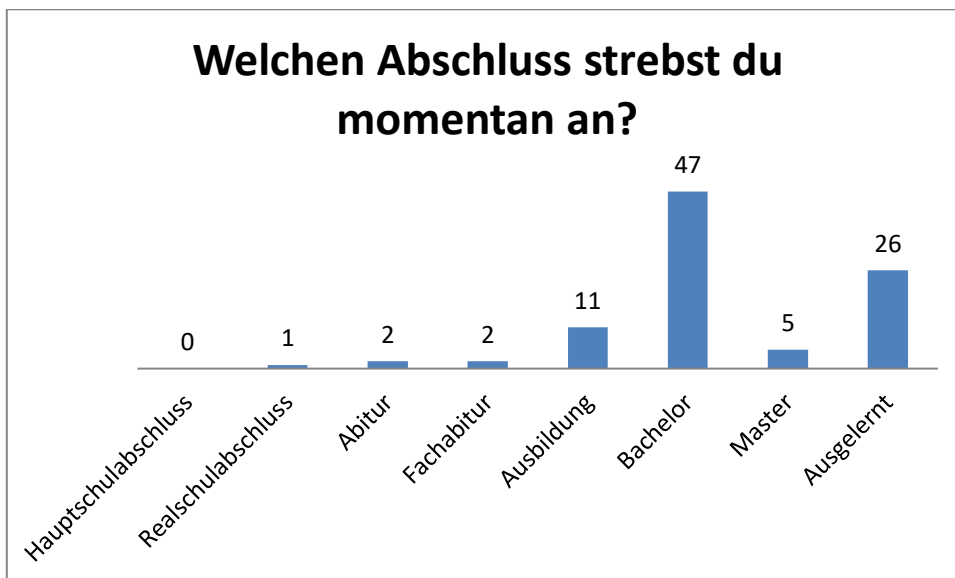
Anlage B: Umfrageergebnis

**Sonstiges:**

Reisend

Auslandsreise

Förderlehreranwärterin

**Sonstiges:**

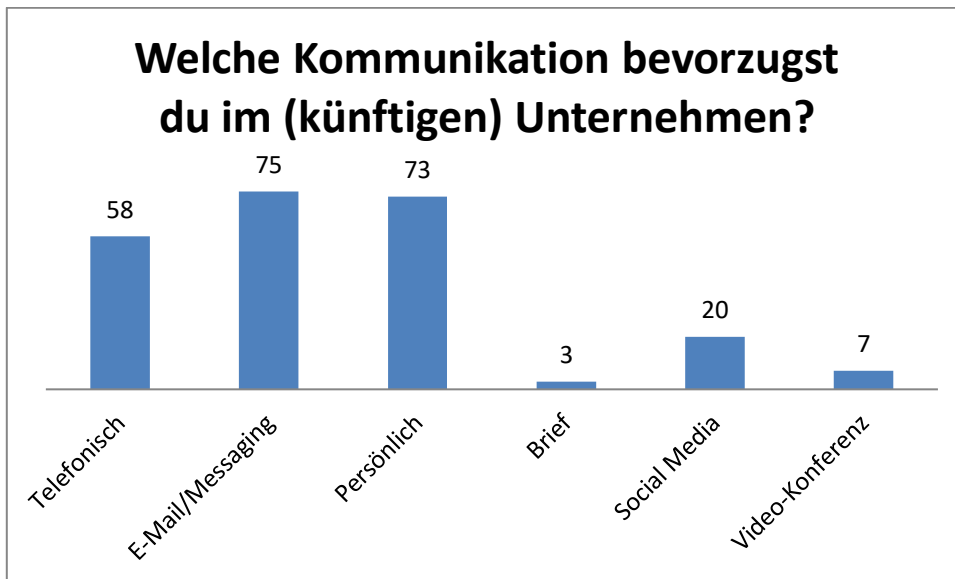
Staatsexamen

Meister Metall

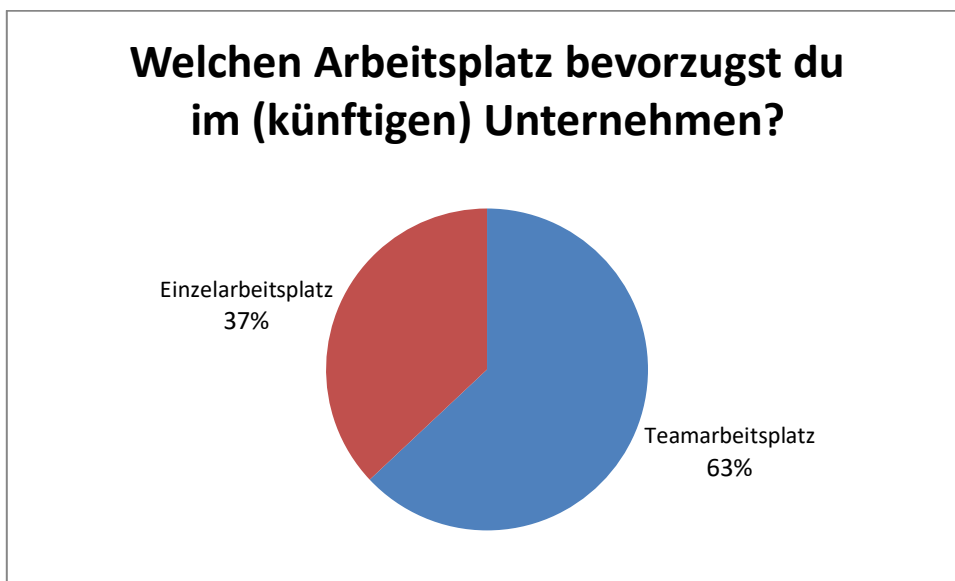
Diplom

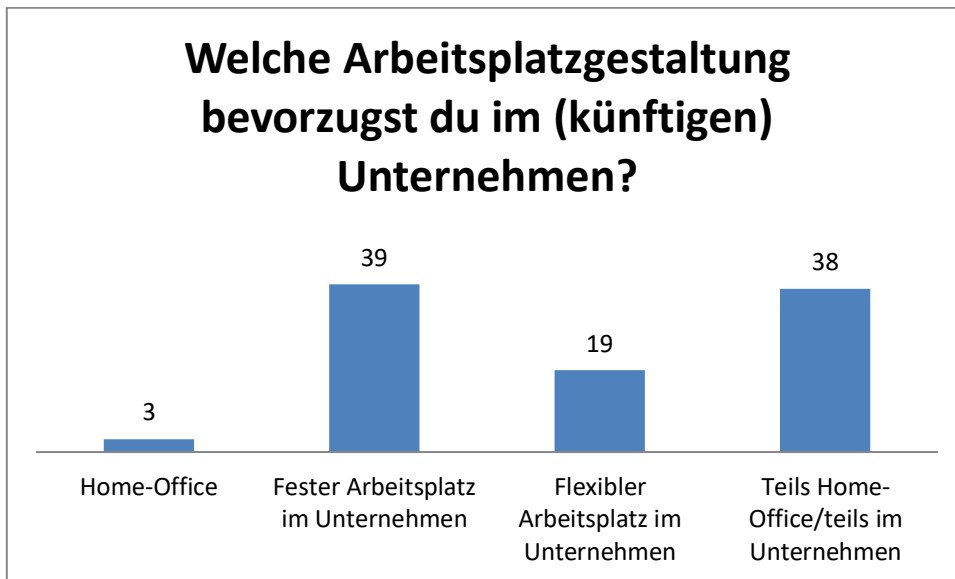
2. Staatsexamen

Betriebswirt (berufsbegleitend)

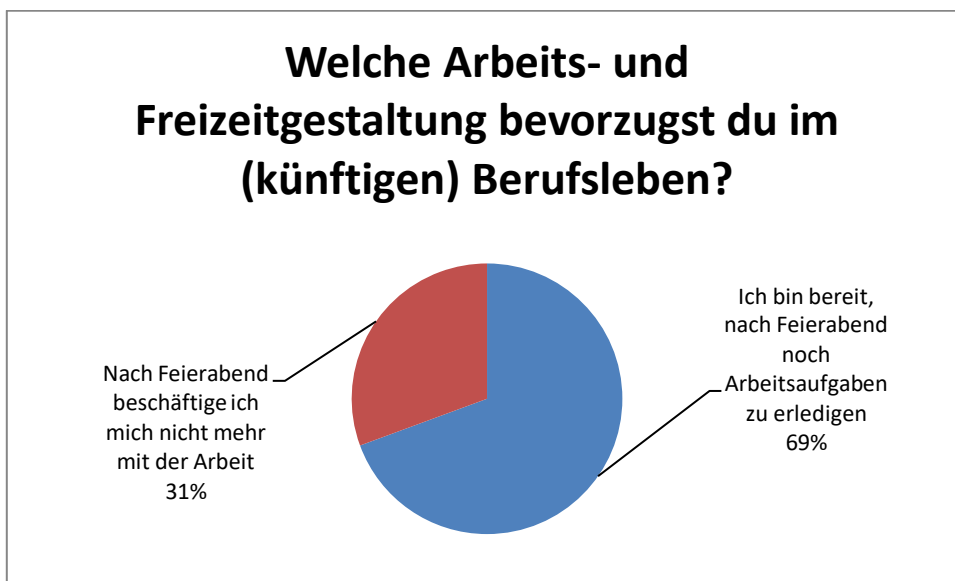
**Sonstiges:**

Alle genannten, je nach Grund und Gesprächsperson



**Sonstiges:**

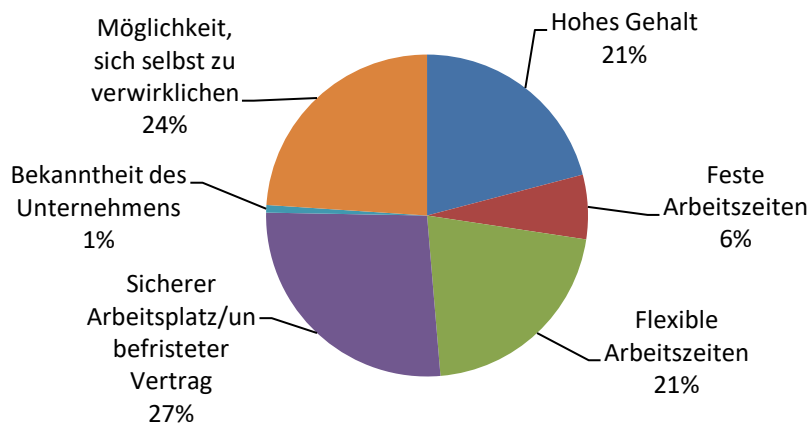
Büro in Kombination mit Fertigung

**Sonstiges:**

Bereitschaft länger auf der Arbeit zu bleiben, sollten noch Aufgaben anstehen, jedoch hätte ich nach der Arbeit gern Zeit für Freizeit

Es hängt davon ab worum es geht und wieso die Arbeit nicht in der regulären Arbeitszeit geschafft wurde

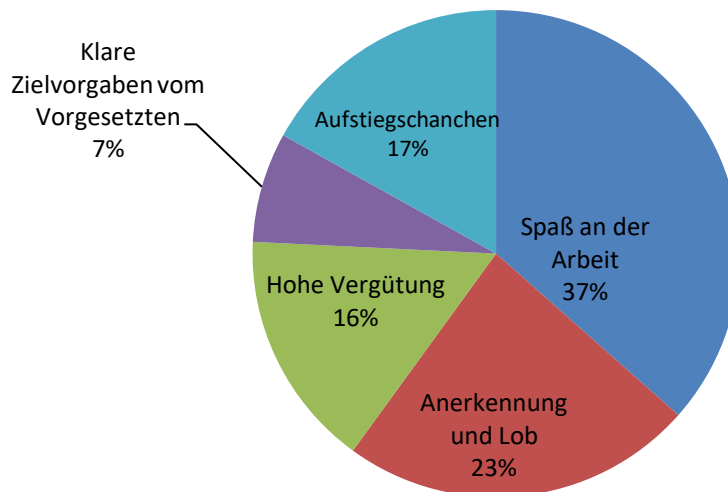
Welche Faktoren sind dir bei der (künftigen) Arbeitgeberwahl wichtig?



Sonstiges:

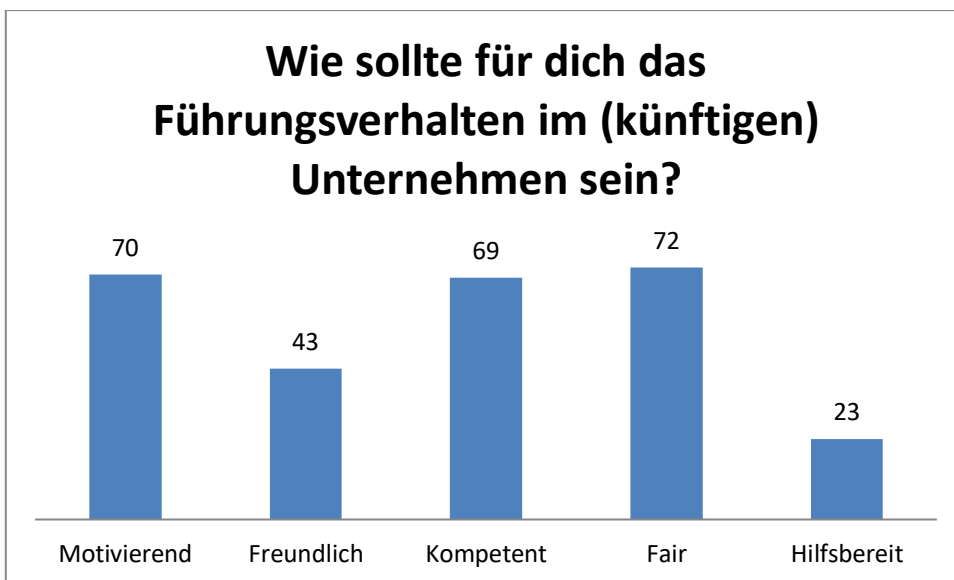
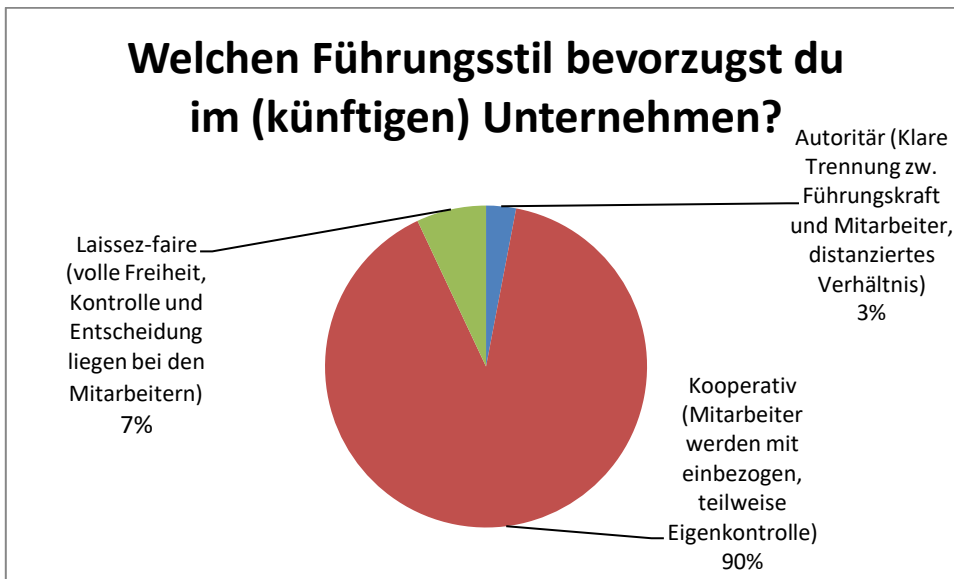
Atmosphäre im Team
 Angenehmes Umfeld (Kollegen etc)
 Freizeit
 Viele Urlaubstage (30)

Was motiviert dich im (künftigen) Beruf?



Sonstiges:

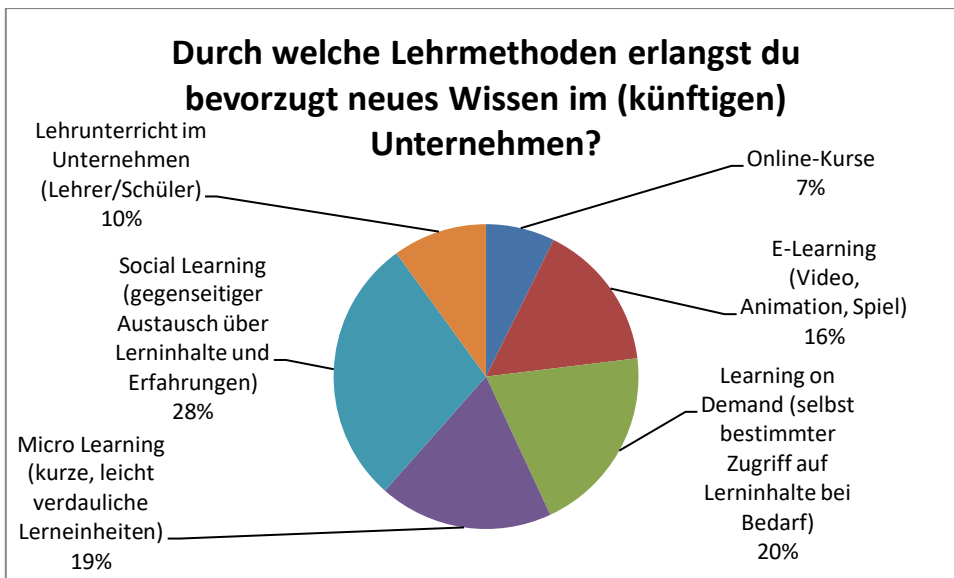
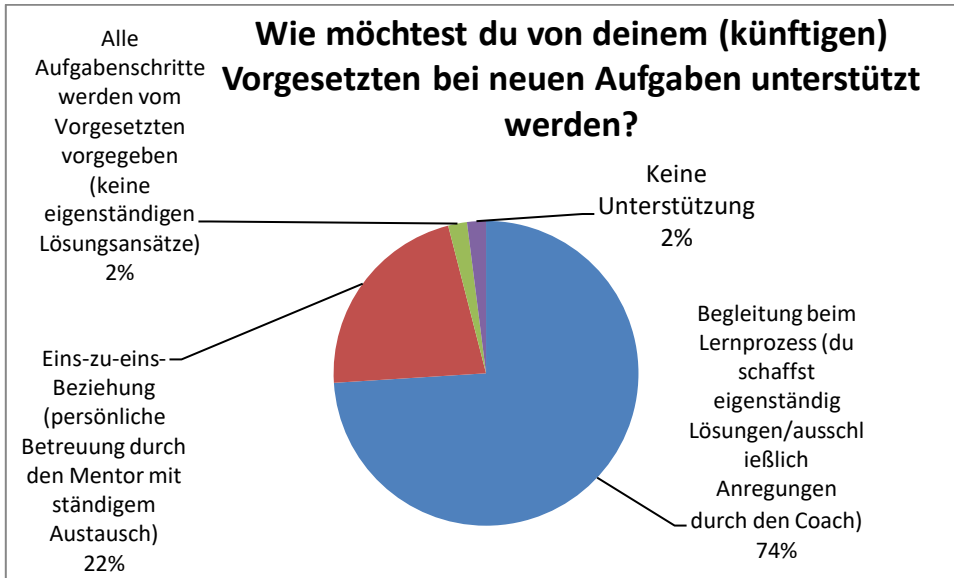
Die Möglichkeit Menschen zu helfen
 Das Arbeitsumfeld kann, wenn es gut ist motivierend sein
 Passion zum Fach

**Sonstiges:**

Alle antworten sehr wichtig

Freundlichkeit und Kompetenz setzt ich voraus, sonst hat man in der Führung nichts verloren

offen für Innovation



Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname