

Masterarbeit im Rahmen des Masters of Advanced Studies ZFH in  
Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

***Die Bankenbranche und ihre Herausforderungen mit der Generation Z***

*Wichtige Aspekte in der Personalrekrutierung und in der  
Personalentwicklung.*

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie,  
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von

*Heinz Galliker*

am

*22. April 2021*

Erstbetreuung: Susanna Borner, lic. phil. Psych,  
dipl. Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin,  
Beraterin, Studiengangleiterin und Dozentin am IAP, ZHAW

Zweitbetreuung: Tobias Egli, lic. phil. / M.A.,  
dipl. Berufs-, Studien- und Laufbahnberater, Berater

„Diese Arbeit wurde im Rahmen der Weiterbildung an der ZHAW, **IAP Institut für Angewandte Psychologie**, Zürich verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP“.

#### **Anmerkung zur sprachlichen Gleichbehandlung von Frau und Mann**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird durchgehend die männliche Begriffsform verwendet. Selbstverständlich ist die weibliche Form damit immer eingeschlossen.

## **Abstract**

Auch in der Schweiz besteht ein Fachkräftemangel und dieser wird sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen. Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steht in Abhängigkeit zu ihrer Fähigkeit, auch in Zukunft eine ausreichende Anzahl an qualifiziertem Personal an sich binden zu können. Die Generation Z mit den Geburtsjahrgängen zwischen 1996 und 2010 ist im aktuellen Arbeitsmarkt die jüngste Altersgruppe, resp. werden ihre Vertreter in den nächsten Jahren ihre berufliche Laufbahn beginnen. In der Fachliteratur werden die Merkmale und Verhaltensweisen der Generation Z breit diskutiert und mehrheitlich negativ bewertet. So soll sie über eine tiefe Leistungsorientierung verfügen, sich primär an ihren eigenen Bedürfnissen orientieren und sehr hohe Ansprüche an ihr Arbeitsumfeld stellen. Gleichzeitig ist die Wirtschaft darauf angewiesen, aus dieser neuen Arbeitsgeneration hochmotivierte und leistungsfähige Mitarbeitende in ihre Organisationen integrieren zu können.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Fragestellung, welche Aspekte bei der Rekrutierung und Entwicklung dieser Altersgruppe zu beachten sind. Sie hat zum Ziel, wichtige Vorgehensweisen bei der Personalbeschaffung und Entwicklung der Generation Z aufzuzeigen.

Damit das Thema vertieft bearbeitet werden konnte, beschränkt sich die empirische Untersuchung auf den Wirtschaftszweig der Bankenbranche. Dazu wurden vier leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt und mit einer qualitativen Methode ausgewertet.

Mit den Ergebnissen der Untersuchung konnte die Mehrzahl der in der Theorie formulierten Thesen nicht bestätigt werden. Die Resultate zeigen deutlich positivere Merkmale und Verhaltensweisen dieser Generation auf. Es wird ersichtlich, dass auch für die Akquisition der jüngsten Arbeitsgeneration in der Bankenbranche die persönliche Beziehungspflege im Rekrutierungsprozess entscheidend ist. Dies obwohl diese Altersgruppe in einer digitalisierten Umwelt aufgewachsen ist. In dieser Branche bewerben sich äusserst leistungsorientierte junge Arbeitskräfte oder angehende Lernende, die hohe Ambitionen verfolgen. Weiterbildungen absolvieren zu können, ist für sie zentral. Die Nachvollziehbarkeit der Arbeitsinhalte und die Sinnfindung in ihrer Tätigkeit hat für sie eine hohe Bedeutung. Dies jedoch nicht, um ihren persönlichen Ansprüchen gerecht zu werden, sondern um Verantwortung übernehmen zu können. Die jüngste Arbeitsgeneration zeigt ein grosses Realitätsbewusstsein und ist sich den Auswirkungen des Klimawandels und der demografischen Entwicklung im Arbeitsmarkt mit dessen Konsequenzen bewusst. Sie ist politischer geworden und fordert ein Mitspracherecht, um ihren Anliegen ein Gehör zu verschaffen. Dabei beruft sie sich auf die Erkenntnisse der Wissenschaft und vertritt ihre Meinung lautstark und kompromisslos.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangslage .....	1
1.2	Fragestellung .....	2
1.3	Gliederung der Arbeit.....	2
2	Theoretische und wissenschaftsbasierte Fundierung.....	4
2.1	Demografische Entwicklung und deren Auswirkungen.....	4
2.2	Generationenthematik.....	7
2.2.1	Definition Begriff "Generation" .....	7
2.2.2	Generationen als Erklärungsansatz .....	7
2.3	Beschreibung der Generationen Babyboomer, X und Y.....	10
2.3.1	Die Generation der Babyboomer.....	10
2.3.2	Die Generation X .....	11
2.3.3	Die Generation Y .....	12
2.4	Die Generation Z.....	14
2.4.1	Prägende Faktoren .....	14
2.4.2	Wesentliche Merkmale der Generation Z .....	15
2.4.3	Anforderungen und Erwartungen der Generation Z an Unternehmen .....	17
2.5	Empfehlungen für die Rekrutierung der Generation Z.....	18
2.5.1	Kandidatenansprache.....	18
2.5.2	Selektionsprozess.....	19
2.5.3	Einarbeitung.....	19
2.6	Empfehlungen für die Entwicklung der Generation Z .....	20
2.6.1	Lernpräferenzen .....	20
2.6.2	Entwicklungsmassnahmen .....	21
2.6.3	Karriereplanung .....	22
3	Methode der empirischen Untersuchung .....	22
3.1	Stichprobe .....	22
3.2	Forschungsdesign und angewandte Untersuchungsmethoden .....	23
3.2.1	Forschungsdesign .....	24
3.2.2	Erhebungsmethode .....	24
3.2.3	Aufbereitungsmethode.....	25
4	Ergebnisse der Untersuchung.....	25
4.1	Auswertungsmethode .....	25
4.2	Darstellung der Ergebnisse.....	26
4.2.1	Akquisition von Bewerbern .....	26
4.2.2	Selektionsprozess.....	30
4.2.3	Gründe für die Zusage der Bewerber und Einarbeitung.....	31
4.2.4	Entwicklung der Generation Z .....	33
4.2.5	Loyalität der Generation Z bezüglich Anstellungsdauer .....	35
4.2.6	Mitarbeiterbindung .....	35
5	Diskussion .....	37
5.1	Personalrekrutierung und Entwicklung .....	37
5.1.1	Akquisition von Bewerbern .....	37
5.1.2	Selektionsprozess.....	41
5.1.3	Gründe für die Zusage der Bewerber und Einarbeitung.....	41
5.1.4	Entwicklung der Generation Z .....	42
5.1.5	Loyalität der Generation Z bezüglich Anstellungsdauer .....	44
5.1.6	Mitarbeiterbindung .....	44
5.2	Inhaltliches Fazit .....	44
5.3	Reflexion zu dieser Arbeit .....	45
5.4	Ausblick.....	46
6	Literaturverzeichnis .....	I
7	Abbildungsverzeichnis.....	III
8	Tabellenverzeichnis.....	III
9	Anhang .....	III
9.1	Interviewleitfaden .....	III
9.2	Kategoriensystem .....	VI

*"Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte. Die jungen Leute stehen nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. Sie widersprechen ihren Eltern, schwadronieren in der Gesellschaft, verschlingen bei Tische die Süßspeisen, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer."*

Sokrates, ca. 470 – 399 v. Chr.

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Schon vor rund 2500 Jahren soll sich Sokrates mit obenstehender Aussage negativ gegenüber der Jugend geäußert haben. Ob das Zitat wirklich von Sokrates stammt, ist wissenschaftlich umstritten. Scholz (2014, S.19) äussert sich dazu: "Spricht man von der jüngeren Generation, so hat es sich seit Tausenden von Jahren eingebürgert, kritisch mit dieser Altersgruppe umzugehen".

Und nun tritt die Generation Z mit den Geburtsjahrgängen ab 1996 in den Arbeitsmarkt. In der Fachliteratur wird ihr vorgeworfen, flatterhaft zu sein, keine Führungsverantwortung übernehmen zu wollen, sich illoyal gegenüber den Unternehmen zu verhalten und die Haltung einer Work-Life-Separation einzunehmen. Dies ist nur eine kleine Auswahl an genannten Kritikpunkten. Was heisst das nun für den demografischen Wandel? Auch in der Schweiz stehen die Unternehmen vor der immer grösser werdenden Herausforderung, ihren Bedarf an qualifiziertem und motiviertem Fachpersonal decken zu können.

Aktuell sind im Schweizer Arbeitsmarkt hauptsächlich drei Generationen vertreten. Verwendet man die in der Literatur verbreitete Generationeneinteilung nach Klaffke (2014), stellen die Babyboomer mit den Geburtsjahrgängen zwischen 1956 und 1965 immer noch den grössten Anteil an Arbeitskräften dar. Sie werden jedoch in wenigen Jahren in Rente sein. Die Generation X mit den Jahrgängen zwischen 1966 und 1980 und die Generation Y mit den Jahrgängen zwischen 1981 und 1995 sind die beiden kleineren arbeitsaktiven Generationen. Daraus lässt sich erkennen, dass die Wirtschaft dringend auf die nun ins Erwerbsleben eintretende Generation Z angewiesen ist.

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Geburtsjahr	1956 - 1965	1966 - 1980	1981 - 1995	1996 - 2010

Tabelle 1 – Geburtsjahrgänge der Generationen nach Klaffke (2014)

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Bankenbranche und ihren Herausforderungen mit der Generation Z. Eine Einschränkung auf eine wichtige Branche der Schweizer Wirtschaft drängt sich auf, damit das Thema fokussiert bearbeitet werden kann.

Die Bankenbranche wird in ethischen Fragen kontrovers diskutiert. Trotzdem bleibt unbestritten, dass sie einen tragenden Pfeiler der Schweizer Volkswirtschaft darstellt und ohne sie auch unser Sozialstaat nicht über die notwendigen finanziellen Ressourcen verfügen würde. Für die Schweizer Banken ist es von zentraler Bedeutung, auch in Zukunft qualifizierte, leistungsorientierte und hochmotivierte Mitarbeitende rekrutieren, entwickeln und im Unternehmen halten zu können.

## **1.2 Fragestellung**

In dieser Arbeit wird die Fragestellung in zwei Ausprägungen formuliert:

1. Was ist bei der Personalrekrutierung in der Bankenbranche aufgrund der Verhaltensweisen der Generation Z zu beachten?
2. Welche Aspekte sind für die Bankenbranche in Bezug auf die Personalentwicklung der Generation Z wichtig?

Die Zielsetzung dieser Masterarbeit besteht darin,

- die zentral wichtigen Vorgehensweisen in der Rekrutierung der jungen Generation Z in der Bankenbranche zu diskutieren und aufzuzeigen,
- und Empfehlungen zu formulieren, wie leistungsfähige Mitarbeitende dieser Generation in Unternehmen der Bankenbranche entwickelt werden können und damit eine Bindung der Generation Z zu den Unternehmen erreicht werden kann.

## **1.3 Gliederung der Arbeit**

Im ersten Kapitel wird die Aktualität und die Relevanz der Fragestellung dieser Arbeit aufgezeigt.

Das Thema wird im zweiten Kapitel theoretisch und wissenschaftlich fundiert. Die demografische Entwicklung ist Auslöser des Fachkräftemangels und neuer Ansprüche im Generationen Management in den Unternehmen. Der demografische Wandel, seine Auswirkungen, Risiken und Chancen werden diskutiert. Der Begriff "Generation" wird definiert und das Generationenmodell soll vorgestellt werden. Dieses Modell stellt die Basis der Systematik in der aktuellen Fachdiskussion dar. Es wird mit den Altersgruppen und deren Eigenschaften dargestellt. Dabei werden auch Einwände zur Sinnhaftigkeit und Bedeutung dieser Systematik geäußert. Die Formulierung der wesentlichen Merkmale der Generation Z, deren Charakterisierung und die Abgrenzung gegenüber den anderen drei Alterskohorten ermöglichen

die grundlegenden Anforderungen und Erwartungen dieser Generation an Unternehmen der Bankenbranche und damit die Herausforderungen für die Finanzinstitute theoretisch aufzuzeigen. Darauf aufbauend werden die Implikationen für die Rekrutierung der Generation Z wie Employer Branding, E-Recruiting, Social Media nebst anderen dargestellt. Und es werden die zentralen Anforderungen der Generation Z an die Personalentwicklung, deren Möglichkeiten, Grenzen und Instrumente diskutiert.

Das dritte Kapitel beschreibt die Methode der empirischen Untersuchung. In diesem Kapitel werden das Forschungsdesign, die Erhebungs- und die Aufbereitungsmethode erläutert und präzisiert. Die Untersuchung stellt die empirische Überprüfung der praxisbezogenen Fragestellung auf Basis der theoretischen Grundlagen und Überlegungen dar. Dazu wird eine qualitative Untersuchung einer Stichprobe von leitfadengestützten Experten-Interviews angewendet. Die Beschreibung der Stichprobe der Befragten ermöglicht einen Überblick über den aktuellen Arbeitskontext sowie die Ausbildungs- und Berufserfahrungsqualifikationen der interviewten HR Fachkräfte. Mit dieser Vorgehensweise können die Erfahrungen von Personalverantwortlichen in der Bankenbranche erfasst werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden im vierten Kapitel vorgestellt und erläutert. Die Datenauswertung erfolgt durch eine qualitative Inhaltsanalyse. Sie stellt die Basis dar, um die erhaltenen Ergebnisse darzustellen.

Im fünften Kapitel erfolgt die Diskussion zwischen der wissenschaftlichen Theorie und den Ergebnissen der qualitativen Untersuchung. Es werden daraus gewonnene Erkenntnisse und Empfehlungen formuliert.

Ein inhaltliches Fazit fasst die Ergebnisse zusammen. Zudem wird in diesem Kapitel die Arbeit reflektiert und ein Ausblick in die Zukunft gewagt. Dieser begründet die Notwendigkeit, dass die Generationenthematik weiterhin Beachtung findet und in Forschung und Praxis untersucht wird.

## 2 Theoretische und wissenschaftsbasierte Fundierung

### 2.1 Demografische Entwicklung und deren Auswirkungen

Schon seit vielen Jahren wird auch in der Schweiz über die demografische Entwicklung. Im Fokus steht dabei die alternde Bevölkerung, deren Auswirkungen und mögliche Gegenmassnahmen diskutiert. Die Grafiken der Bevölkerungspyramide, bei welcher das Fundament proportional immer schmäler und die Mitte umso breiter wird, sind allgemein bekannt (Mangelsdorf, 2019).

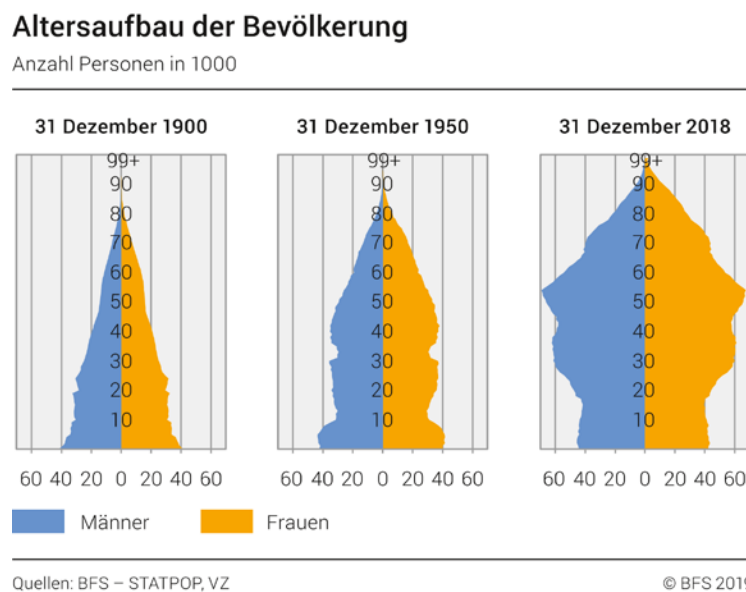


Abbildung 1 – Altersaufbau der Bevölkerung (Quelle: BFS, 2019)

Vom demografischen Wandel sind nicht nur die Altersvorsorge, die Betreuung der alten Menschen und deren Pflegebedarf betroffen, sondern insbesondere auch der Arbeitsmarkt. Bis im Jahr 2030 wird in der Schweiz die ganze zahlenmässig grosse Generation der Babyboomer in Rente sein. Damit stehen die Unternehmen heute vor der grossen Herausforderung, Massnahmen einzuleiten, um ihren Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften auch in Zukunft decken zu können. "Noch nie zuvor waren Unternehmen derart gefordert, ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten" (Stubenschrott 2018, S. 22). Damit sind für die Gesellschaft der Schweiz erhebliche Risiken verbunden. Die Gefahr besteht, dass die notwendige Arbeitsleistung für unsere Volkswirtschaft nicht mehr in der geforderten Geschwindigkeit und Qualität erbracht werden kann. Gertz (2017) ist der Ansicht: "Wem es nicht gelingt, Nachwuchs zu gewinnen, der muss sich Fachkräfte teuer einkaufen". Klaffke (2014) spricht von einem Kapazitäts- und Performance-Risiko von bisher ungekanntem Ausmass, das sich in Deutschland und Europa abzeichnet.



Betrachtet man die statistischen Zahlen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 1991-2018 des Bundesamtes für Statistik BFS (2019) ist zu beachten, dass die Schweiz für die Generation der Babyboomer die Geburtsjahrgänge bereits ab dem Jahr 1946 (bis 1964) angibt. Dies im Gegensatz zu den beiden anderen deutschsprachigen Staaten Deutschland und Österreich, welche die Geburtsjahrgänge dieser Generation erst ca. ab dem Jahr 1956 verwenden. Karaca (2019, S. 217) begründet diesen Unterschied: "Historisch gesehen gab es in der Schweiz zwei Babybooms: von 1943 bis 1950 (Kriegs- und Nachkriegs-Babyboomer) mit 2,4 Kindern pro Frau und von 1957 bis 1966 (Wohlstands-Babyboomer) mit 2,4 bis 2,6 Kindern pro Frau". Die Lancierung der Pille für die Frau Mitte der 60er Jahre führte zu einem deutlichen Rückgang der Geburtenrate und damit zur Beendigung der Babyboomer Phase. Im Jahr 2019 betrug die durchschnittliche Anzahl Kinder pro in der Schweiz ansässiger Frau noch 1,48. Es ist zu bemerken, dass sich seit 1975 die Kinderzahl pro Frau auf tiefem Niveau zwischen 1,5 und 1,6 Kindern stabilisierte (Bundesamt für Statistik, 2020).

Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (BFS, 2019) formuliert, dass 2018 bereits die Generationen X und Y mit je einem Drittel der Erwerbsbevölkerung die grössten arbeitstätigen Gruppen darstellen und der Babyboomer Generation nur noch jede fünfte Erwerbsperson angehört. Würde die Schweiz jedoch dieselben Geburtenjahrgänge für die Babyboomer wie die beiden anderen deutschsprachigen Staaten verwenden, wäre diese Generation auch in unserem Land noch die grösste arbeitstätige Kohorte. Der Erhebung ist auch zu entnehmen, dass die Generation Z im Jahr 2018 bereits nahezu jede zehnte Erwerbsperson stellte.

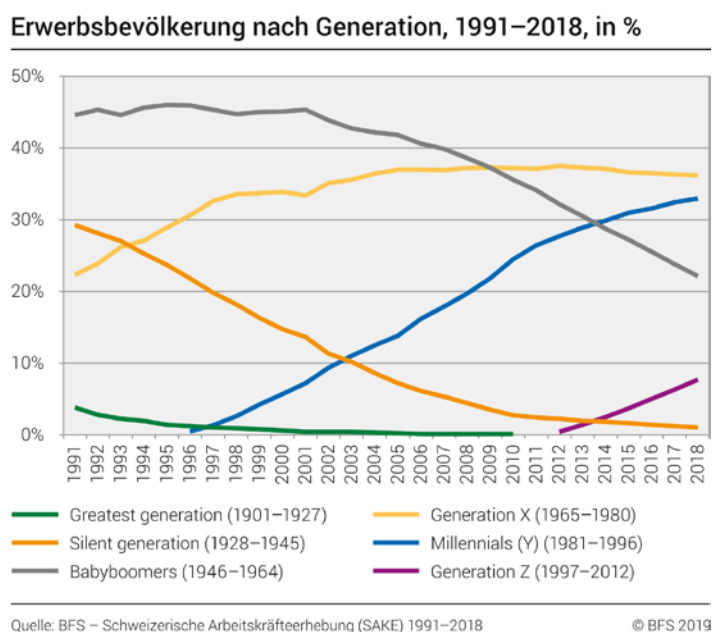


Abbildung 2 – Erwerbsbevölkerung nach Generationen (Quelle: BFS, 2019)

Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (BFS, 2019) zeigt auch auf, dass sich das Bildungsniveau im Laufe der Generationen stark erhöht hat. Konnte bei der Generation Y die Hälfte der Erwerbspersonen mit 35 Jahren einen Tertiärabschluss vorweisen, war es bei den Babyboomern lediglich ein Viertel. Diese Entwicklung korrespondiert mit der Tertiärisierung der Wirtschaft, mit welcher das Qualifikationsniveau der Berufe gestiegen ist. Die Anteile der akademischen Berufe und der Führungskräfte haben stetig zugenommen. Mit dem gestiegenen Bildungsniveau verfügt die Schweiz aktuell über gut qualifizierte Arbeitskräfte, jedoch wird deren Anzahl in Zukunft nicht mehr ausreichen.

Bezüglich der Gender Thematik ist in derselben Erhebung ersichtlich, dass seit der Generation Y die Bedeutung von der Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben zugenommen hat. So sind die gleichberechtigten Erwerbsmodelle auf dem Vormarsch. Das heisst, dass beide Partner entweder Vollzeit oder Teilzeit arbeiten. Zudem zählen drei Viertel der Y-Mütter mit Kindern unter fünf Jahren zu den Erwerbstätigen, bei den Babyboomern war es lediglich die Hälfte.

In der Bankenbranche der Schweiz zeichnet sich im Vergleich mit den anderen Branchen ein noch deutlicheres Bild eines sich entwickelnden Fachkräftemangels ab. Bereits die vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO im Jahr 2014 publizierte Studie "Fachkräftemangel in der Schweiz – Ein Indikatoren System zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern" (2014) belegt einen deutlichen Fachkräftemangel bei Schweizer Banken. Drei der vier angewendeten Indikatoren weisen auf einen Fachkräftemangel hin: Der Deckungsgrad ist unterdurchschnittlich, die Arbeitslosenquote ist unterdurchschnittlich und die Quote der offenen Stellen ist überdurchschnittlich.

Die Studie zeigt im Bankensektor eine durchschnittlich jüngere Belegschaft wie in der Gesamtwirtschaft der Schweiz. Der Anteil der über 50-jährigen beträgt bei den Banken lediglich 20% im Gegensatz zu einer Quote von 30% in der Gesamtwirtschaft. Aus diesem Blickwinkel ergibt sich für die Banken kein demografisch bedingter Hinweis für einen erhöhten Ersatzbedarf. Umso deutlicher spiegelt sich jedoch in dieser Branche die in der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (BFS, 2019) beschriebene Tertiärisierung im Ausbildungsanspruch. So weist die SECO Studie "Fachkräftemangel in der Schweiz" (2014) bei den Banken bereits einen Anteil von 45% an Mitarbeitenden mit einem Tertiär Abschluss aus, in der Gesamtwirtschaft betrug der Anteil lediglich 33%.

Nebst dem zukünftigen Mangel an Fachkräften führt der demografische Wandel gemäss Klaffke (2014) auch zu neuen Ansprüchen und Vorstellungen der Mitarbeitenden im Arbeitsleben. Damit verbunden seien sowohl Potenziale wie auch Reibungsflächen in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Mitarbeiter-Generationen. Auf diese Aspekte wird in den Kapiteln 2.5 und 2.6 vertieft eingegangen.

## 2.2 Generationenthematik

### 2.2.1 Definition Begriff "Generation"

In der Literatur bestehen vielfältige Versionen von Definitionen für den Begriff Generation. Gemäss Hurrelmann und Albrecht (2020) wird der Ausdruck in den Sozialwissenschaften seit den 1920er Jahren verwendet. Im Kontext dieser Arbeit kommt dem vom Soziologen Karl Mannheim im Jahr 1928 publizierten historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff eine besondere Bedeutung zu. Seine These wurde durch die Geschehnisse des Ersten Weltkriegs geprägt, der auf die weitere Entwicklung der überlebenden Männer einen massgeblichen Einfluss hatte. Karl Mannheim zufolge "wird unter einer Generation eine gesellschaftliche Kohorte verstanden, die Geburtsperiode und prägende kollektive Ereignisse (...) in Kindheit und Jugend teilt" (Klaffke, 2014, S. 9). Müller (2018, S. 16) ergänzt dazu: "Nach diesem Verständnis entstehen Generationen durch das Zusammenfassen von Menschen zu einer Gruppe, welche bedeutende gesellschaftliche und historische Ereignisse in einer ähnlichen Lebensphase erlebt haben". Solche gesellschaftlichen und historischen Ereignisse können beispielsweise Kriege, Umweltkatastrophen, die erste Mondlandung, die Terroranschläge 9/11 in New York oder aktuell die Covid 19 Pandemie sein. Gemäss Mangelsdorf (2019) sind dabei die Erfahrungen in den prägenden Jahren als verbindendes Glied wichtiger als die exakte Bestimmung der Geburtsjahre.

Hurrelmann und Albrecht (2020, S. 37) formulieren für diesen historisch-gesellschaftlichen Ansatz die für sie entscheidende Forschungsfrage: "Welche Entwicklungen sind stark genug, um junge Menschen nachhaltig zu prägen?". Sie geben zu bedenken, dass nicht jedes Grossereignis zwangsläufig eine junge Generation forme. Als Beispiel nennen sie den Fall der Berliner Mauer im Jahr 1989 und damit das Ende des Kalten Krieges, welche keine Generation der 1989er Jahre hervorgebracht habe. Sie sind der Ansicht, dass eine Entstehung oder eine Nicht-Entstehung einer neuen Generation im Wesentlichen etwas über die Gesellschaft als Ganzes aussagt (Hurrelmann und Albrecht, 2020).

### 2.2.2 Generationen als Erklärungsansatz

Für die Betrachtung der unterschiedlichen Einstellungen, Verhaltensweisen und Werte der verschiedenen Generationen bestehen nebst dem historisch-gesellschaftlichen Ansatz weitere Erklärungsmodelle. Bruch, Kunze und Böhm (2010) formulieren dazu drei Hypothesen:

- Erstens können für die Unterschiede zwischen den Generationen reine **Alters-Effekte** genannt werden. Durch den biologischen Alterungsprozess entwickeln sich bei jedem Menschen ähnliche Einstellungen etwa zum selben Zeitpunkt. Demnach würden heutige 50-jährige Personen ähnliche Werte vertreten wie ihre Eltern, als sie 50 Jahre alt waren.

- Zweitens sind **Lebensphasen-Effekte** vorstellbar, die Individuen in ihrem Arbeitsverhalten beeinflussen. So haben 20-jährige junge Erwachsene, die eben ihre Berufslehre oder ihr Gymnasium abgeschlossen haben, andere Bedürfnisse als ein 40-jähriger Familienvater.
- Drittens bestehen **generationale Effekte**. Diese Effekte beruhen auf dem obenstehend beschriebenen historisch-gesellschaftlichen Ansatz, dem Verständnis, dass Generationen durch die Bildung von Menschengruppen entstehen, die während ihrer Sozialisierungsphase in Kindheit, Jugend und jungem Erwachsenenalter wichtige gesellschaftliche und historische Ereignisse etwa zur selben Zeit erlebt haben.

Auch gemäss Klaffke (2014) ist die Generationenzugehörigkeit aufgrund generationaler Effekte in der historisch-gesellschaftlichen Hypothese nicht die einzige Erklärung für unterschiedliche Verhaltensweisen. Jedoch bietet der Ansatz für ihn eine Orientierungshilfe, um unterschiedliche Vorstellungen, Erwartungshaltungen und Werte zu verstehen. Klaffke (2014, S. 10) vertritt die Meinung: "Der Generationenzugehörigkeits-Ansatz impliziert immer eine bewusste Kategorisierung von Menschen. Er hilft, Komplexität zu reduzieren und unterstützt das Verständnis wichtiger Tendenzen und Entwicklungen in der Gesellschaft, kann jedoch nie das alleinige Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Auftreten von Individuen sein." Insbesondere ist Scholz (2014) als grosser Verfechter des historisch-gesellschaftlichen Ansatzes davon überzeugt, dass die Prägungen aus der Jugend, trotz gewissen individuellen Unterschieden, über das ganze Leben konstant bleiben.

Abbildung 3 des aktualisierten Generationen-Tableaus nach Klaffke (2014) zeigt die Zeiteinteilung der drei Phasen Sozialisation, Erwerbsphase und Ruhestand im Leben der Babyboomer, der Generation X, der Generation Y und der Generation Z.

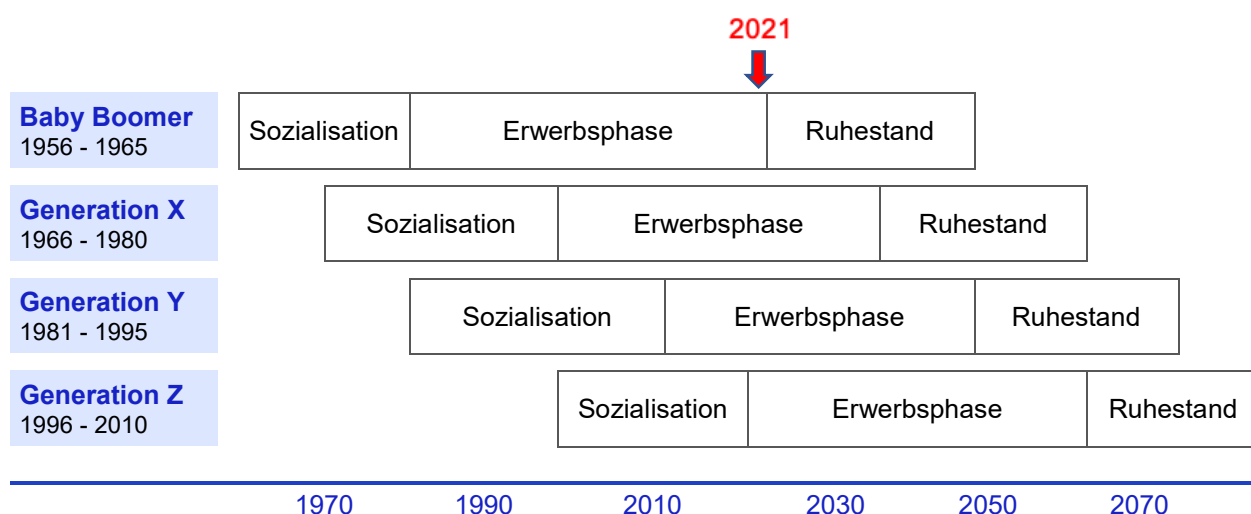


Abbildung 3 – Generationen-Tableau nach Klaffke (2014), aktualisiert

Klaffke (2014) weist darauf hin, dass die Generationenzugehörigkeit nicht global betrachtet werden darf. Insbesondere beeinflussen die unterschiedlichen kulturellen und sozio-ökonomischen Verhältnisse in den verschiedenen Ländern die Sozialisation der jungen Menschen massgeblich. Junge Erwerbstätige in Spanien mit einer durchschnittlichen Jugendarbeitslosigkeit von 35,6% im April 2020 stehen vor ganz anderen Schwierigkeiten als ihre Altersgenossen in Deutschland mit einer Quote von 5,3% zum selben Zeitpunkt (de.statista.com, 2020).

In der Forschung werden die Generationenkonzepte unterschiedlich dargestellt und ausgelegt. Jedoch besteht eine Einigkeit, dass die Konzepte in der Lage sind, relevante Einflüsse auf das Arbeitsverhalten der verschiedenen Alterskohorten zu begründen. Für den viel diskutierten historisch-gesellschaftlichen Ansatz lassen sich nur wenige Kritiker finden. Biemann und Weckmüller (2013) sind der Ansicht, dass die Trennung von Alters- und Generationeneffekten problematisch ist. Der Generation Z vorzuwerfen, dass sie weniger loyal gegenüber dem Arbeitgeber wie vorhergehende Generationen sei, bewerten sie kritisch. Mit zunehmendem Alter würde bei allen Generationen die Tendenz den Arbeitgeber zu wechseln, abnehmen. Sie begründen diese Veränderung im Loyalitätsverhalten ausschliesslich mit Alterseffekten. Zudem werfen sie dem historisch-gesellschaftlichen Ansatz vor, dass die Eigenschaften der verschiedenen Generationen oft in Personalpraktiker-Workshops anhand der Bauchgefühle der Teilnehmenden erarbeitet werden. Ein solches Vorgehen führe zu einer Stereotypisierung, die mit der Realität nichts zu tun habe. Gemäss den beiden Forschern ist der Unterschied in den Werthaltungen zwischen den Babyboomern und der Generation X nicht grösser als der zwischen den Generationen X und Y. Sie vertreten die Ansicht, dass sich eine generationenspezifisches Personalmanagement nicht vertreten lässt.

Gemäss Oertel (2014) wiederum beeinflussen die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen oft positive und negative stereotype Vorurteile gegenüber den anderen Generationen. Diese können sich auf das Klima und die Leistungsfähigkeit in einem Team oder in einem ganzen Unternehmen auswirken. Für sie besteht der eigentliche Sinn des Generationen Ansatzes darin, dass die Kenntnis der tatsächlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Prägung, den Werthaltungen, Fähigkeiten und Bedürfnissen der verschiedenen Altersgruppen die Voraussetzung für die optimale Nutzung von Altersdiversität in Unternehmen ist (Oertel, 2014). Für Klaffke (2014) können Unternehmen mit diesem Wissen Rahmenbedingungen schaffen, sodass die Arbeitnehmer aller Generationen fähig und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu leisten. Das Ziel muss sein, dass das Personal bereit ist, die extra Meile zu gehen. Damit könnten die Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erarbeiten, der sie vor der Konkurrenz differenziert und abhebt.

## 2.3 Beschreibung der Generationen Babyboomer, X und Y

Um die Generation Z gegenüber den drei Generationen Babyboomer, X und Y abzugrenzen, wird in diesem Kapitel eine Charakterisierung dieser drei Altersgruppen vorgenommen.

In der fachlichen Diskussion zu den verschiedenen Generationen besteht keine einheitliche zeitliche Gliederung. Zudem lassen sich gemäss Müller (2018, S. 17) "vielfältige Synonyme für die einzelnen Generationen finden, die spezielle Elemente zur Generationencharakterisierung benennen". So werden beispielsweise die Vertreter der Generation Y auch Millenials genannt und in Anlehnung an die Klimaaktivistin Greta Thunberg wird die Generation Z auch als Generation Greta bezeichnet.

Tabelle 2 zeigt in Anlehnung an Scholz (2014) und Mangelsdorf (2019) eine Übersicht der wesentlichen Merkmale der erwerbstätigen Generationen im deutschsprachigen Raum.

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Geburtsjahr	1956 - 1965	1966 - 1980	1981 - 1995	1996 - 2010
Grundhaltung	Idealismus	Skepsis	Optimismus	Realismus
Hauptmerkmal	Selbsterfüllung	Perspektivenlosigkeit	Leistungsbereitschaft	Bindungslosigkeit
Gesellschaftsbezug	Lokale Gemeinschaft	Lokale Gemeinschaft	Internationale Gemeinschaft	Globale Gemeinschaft
Rolle	Kollektivismus	Individualismus	Kollektivismus	Individualismus
Qualifikation	Lernen für das Unternehmen	Wenig lernen	Bezahltes Lernen	Für sich lernen
Familie und Beruf	Nur Beruf	Privatleben trotz Beruf	Fliessender Übergang von Berufs- und Privatleben	Klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben

Tabelle 2 – Merkmale der Generationen in Anlehnung an Scholz (2014) und Mangelsdorf (2019)

### 2.3.1 Die Generation der Babyboomer

Die Babyboomer mit den Geburtsjahrgängen zwischen 1956 und 1965, in der Schweiz zwischen 1946 und 1965, wurden in die Hoffnung der Nachkriegszeit des Zweiten Weltkriegs hineingeboren. Die Schweiz und Europa erlebten nach einer Erholungsphase nach dem Krieg und beginnenden Wiederaufbauarbeiten eine Aufbruchsstimmung und das Gefühl eines Neuanfangs. Die Schweiz musste im Gegensatz zu den anderen europäischen Staaten fast keine Verluste an gefallenen Soldaten hinnehmen und zeigte im Anschluss an den Krieg eine starke Steigerung der Fertilitätsrate.

Viele Jahre stellten die Babyboomer die grösste Arbeitskraft unter den Generationen dar und waren deshalb den anderen Altersgruppen zahlenmässig überlegen. Damit verbunden ist eine der wichtigsten prägenden Erfahrungen in ihren Jugendjahren, das Erleben der grossen Masse an Gleichaltrigen (Oertel, 2007). So entwickelten sie eine ausgeprägte Wettbewerbsnatur und

eine hohe Durchsetzungsfähigkeit. Die Eltern der späteren Jahrgänge der Babyboomer verfolgten weniger autoritäre Erziehungsprinzipien. Dies ermöglichte dieser Generation ein starkes Selbstbewusstsein und eine optimistische und idealistische Lebenseinstellung zu entwickeln (Oertel, 2014). Die Babyboomer waren sich schon immer gewohnt, in Gruppen zu leben, Dinge anzupacken und gemeinsam zu handeln. Damit entwickelten sie einen guten Teamgeist, welcher ihnen auch heute noch in der Zusammenarbeit in den Unternehmen wichtig ist. Die Teamarbeit ist ihre bevorzugte Arbeitsform.

Die Sozialisationsphase der Babyboomer war geprägt von technischem Fortschritt. Die erste Mondlandung stellte einen grossen Erfolg der Wissenschaft dar. Steigende Löhne und die zunehmende Berufstätigkeit der Frauen bewirkten ein stärkeres Konsumverhalten und führten damit zu weiteren Impulsen für die wachsende Wirtschaft. Gegenläufig flachte das Wirtschaftswachstum in der zweiten Hälfte der 60er Jahre ab. Die im Jahr 1973 zu verzeichnende Ölkrise führte zu weiteren inflationären Tendenzen und Einbrüchen in der Konjunktur und im Arbeitsmarkt (Oertel, 2014). Dadurch wurde sich diese Altersgruppe bewusst, dass für einen weiteren Erhalt der wirtschaftlichen Entwicklung grosse persönliche Anstrengungen in den Unternehmen notwendig sind. Entsprechend schreibt ihnen Mangelsdorf (2019) eine hohe Arbeitsmoral und eine grosse Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zu.

Die hohe Anzahl der Babyboomer löste grosse staatliche Investitionen für Schulen und Universitäten aus, womit diese Generation von einer eigentlichen Bildungsexpansion profitierte. Auch wenn sie sich um Ausbildungs- und Arbeitsplätze konkurrieren musste, konnte sie für die Zeitverhältnisse bestens ausgebildet mit gutem Selbstbewusstsein ins Arbeitsleben eintreten. Die Babyboomer lernten, ihre berufliche Laufbahn und ihre Führungsambitionen mit einer hohen sozialen Kompetenz zu verfolgen (Klaffke, 2014). Darüber hinaus zeichnet sie eine kommunikative und hilfsbereite Persönlichkeit aus (Müller, 2018). Oertel (2014, S. 33) stellt einen zwischen 1965 und 1970 stattfindenden Paradigmenwechsel in der Arbeitsmoral fest: von "leben, um zu arbeiten" hin zu "arbeiten, um zu leben". Dies fand Ausdruck in der ganzen Arbeitswelt und im Führungsverständnis der Vorgesetzten im neuen Motto "Leistung und Zufriedenheit". So wurde die Personalführung zunehmend von einem kooperativen und partizipativen Stil geprägt (Oertel, 2014).

Heute besetzen die Babyboomer noch immer viele Kaderpositionen und qualifizierte Funktionen in Wirtschaft, Verwaltung und Politik. Mit ihrem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben bis im Jahr 2030 werden sie den heutigen Fachkräftemangel nochmals verstärken.

### **2.3.2 Die Generation X**

Die Mitglieder der Generation X umfassen die Geburtsjahrgänge von 1966 bis 1980. Als Synonym für den Namen wird nebst anderen der Begriff "Schlüsselkinder" genannt. Dieser nimmt Bezug auf die inzwischen grosse Anzahl an berufstätigen Mütter, auch bedingt durch die

angestiegene Scheidungsrate (Bruch et al., 2010). Trotzdem ist Oertel (2014) der Auffassung, dass diese Jugendlichen von den Eltern und Grosseltern emotional, finanziell und zeitlich überdurchschnittlich gut unterstützt wurden. Der Name Generation X stammt von Douglas Coupland sozialkritischem Roman "Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur", in welchem er die Wohlstandssituation der älteren Generationen und die Werte dieser neuen jungen Altersgruppe thematisiert (Klaffke, 2014).

Die Sozialisationsphase dieser Altersgruppe wurde von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Unsicherheiten geprägt (Mangelsdorf, 2019). Der Ausbruch der Krankheit AIDS und das Reaktorunglück von Tschernobyl machte der jungen Generation die Verletzlichkeit der Gesundheit und die Risiken neuer Techniken bewusst. Die RAF, IRA und ETA Terroristen verübten in Europa heftige Anschläge. Die Wirtschaft musste in den frühen 1980er Jahren eine deutliche Rezession mit Entlassungswellen hinnehmen und das Wettrüsten zwischen Ost und West verunsicherte die Menschen. Mangelsdorf (2019, S. 16) führt dazu aus: "... der jungen Generation X wurde klar, dass der kontinuierlich wachsende Wohlstand ihrer Elterngeneration für sie kaum erreichbar sein würde. Orientierungslosigkeit und Resignation machten sich breit, (...)". Im familiären Umfeld erlebte diese Generation einen relativ liberalen Erziehungsstil und eine freiere Körperkultur. Gemäss Oertel (2014) war für die Mädchen dieser Generation zum ersten Mal die Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern selbstverständlich. Die Jugendlichen freuten sich über weitere Errungenschaften der Technik wie Videorekorder, Walkman und CD. Zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn kamen die ersten Computer und Mobiltelefone auf den Markt. Den Xern fällt es entsprechend nicht schwer, neue Technologien anzunehmen und mit ihnen umzugehen.

Durch die Verunsicherungen in ihren Jugendjahren entwickelte diese Generation gemäss Mangelsdorf (2019) einen guten rationalen und pragmatischen Realitätssinn. Dazu gehöre auch, dass für diese Generation eine ausgeglichene Work-Life Balance und extrinsische Anreize wie ein hohes Gehalt oder Belohnungen für gute Leistungen wichtig sind.

### **2.3.3 Die Generation Y**

Der Name Y knüpft alphabetisch an die vorhergehende Generation an und der Buchstabe Y wird in der englischen Sprache als "Why" ausgesprochen. Viele Fragen zu stellen und bestehende Regeln und Normen zu hinterfragen ist gemäss Klaffke (2014) ein wichtiges Merkmal dieser Altersgruppe und stellt im Arbeitsleben die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die Generation umfasst die Geburtsjahrgänge von 1981 bis 1995. Als Synonyme für den Namen werden auch die Begriffe Millennials, Generation Internet, Generation Praktikum oder Generation der Helikopter-Eltern verwendet. Die letzte Bezeichnung bringt zum Ausdruck, dass diese Altersgruppe von ihren Müttern und Vätern äusserst umsorgt, unterstützt und mit Anerkennung und Wertschätzung überschüttet wurde. Wie Helikopter würden die Eltern um ihre Kinder kreisen



(Mangelsdorf, 2019). Die Arbeitgeberin Kerstin Netsch nimmt dazu in ihrem Artikel "Die Generation der Millennials wird zum Problemfall" in der NZZ am Sonntag (2019) eine kritische Haltung ein: "Es ist anstrengend und anspruchsvoll, sich permanent um ihre Befindlichkeiten kümmern zu müssen (...). Viele Arbeitgeber wollen sich nicht mehr damit herumschlagen". Zudem würden gemäss Netsch die Millennials ständig mehr Verantwortung fordern, sobald man ihnen diese jedoch übertrage, würden sie auf einmal wieder zögern.

Wichtige prägende historische Ereignisse dieser Generation stellen der Anschlag auf des World Trade Center am 11. September 2001 und der Börsencrash im Jahr 2008 dar. Zudem verunsicherte diese Generation während ihrer Sozialisierungsphase die zunehmende globale Erwärmung und Umweltverschmutzung und der steigende Terrorismus. All diese Ereignisse sind durch die Medien, das Internet und die multimediale Kommunikation in Echtzeit omnipräsent geworden.

Gemäss Mangelsdorf (2019) unterscheidet sich jedoch diese Generation von ihrer Vorgänger Generation darin, dass sie ihre Ängste und Verunsicherungen nicht in Frust und Resignation ausdrücken, sondern sich entschieden haben, das Leben in vollen Zügen zu geniessen. Haltungen wie "Live for the moment and enjoy it" oder "Just do it" erinnern an die alt überlieferte Lebenseinstellung "Carpe Diem – Memento Mori".



Abbildung 4 – Werte-Cluster der Generation Y (Quelle: Klaffke, 2014)

Abbildung 4 zeigt die angestrebten Werte in der Arbeit der Generation Y nach Klaffke (2014). Für sie ist die **Entwicklung** und die Selbstverwirklichung in der beruflichen Tätigkeit eine zentrale Erwartung. Extrinsische Motivatoren wie ein gutes Gehalt haben nicht mehr die gleiche Priorität wie bei ihren Vorgängergenerationen. Die intrinsische Motivation rückt im beruflichen Kontext in den Vordergrund (Schulenburg, 2016). Eine hohe **Leistung** will auch die Generation Y erbringen. Hinweise darauf, dass diese Bereitschaft weniger ausgeprägt ist als bei den Babyboomern und der Generation X, lassen sich in Studien und Publikationen nicht finden. Für diese Alterskohorte ist die **Sinnstiftung** durch die Arbeit wichtig. Sie möchte wissen, zu welchem Zweck sie sich

einsetzt. Die Y'loner setzen sich bereits aktiv mit den Werten einer Unternehmung und ihrem Employer Brand auseinander. **Genuss** ist für die Generation Y gemäss Klaffke (2014) mit intensivem Erleben und Spass, weniger mit materiellem Reichtum verbunden. So fordern sie von den Arbeitgebern vermehrt flexible Arbeitszeitmodelle und Homeoffice Möglichkeiten, um ihre berufliche Tätigkeit und ihre privaten Aktivitäten optimal verbinden zu können. Mit der intensiven Nutzung der digitalen Kommunikationsmöglichkeiten hat für sie die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit an Bedeutung verloren.

Die Altersgruppe der Y'loner ist einer digitalisierten, international vernetzten Gesellschaft aufgewachsen. Für sie sind **Transparenz und Vernetzung** wichtige Grundhaltungen. Sie sind jederzeit in der Lage, die Werte eines Unternehmens im Internet, über Social Media Kanäle und in Ranking Portalen zu recherchieren und mit den geäusserten Aussagen in Bewerbungsgesprächen zu vergleichen. Sie suchen nach **Affiliation und Authentizität** bei ihren Vorgesetzten und Arbeitskollegen, die ihnen damit Orientierung in der heutigen Multi-Optionsgesellschaft geben sollen. Wenn dies gegeben ist, ermöglicht ihnen gemäss Müller (2018) die emotionale Verbindung zum Unternehmen Höchstleistungen.

## **2.4 Die Generation Z**

Obwohl die Generation Z mit den Geburtsjahrgängen von 1996 bis 2010 noch in der Ausbildung ist oder erst seit kurzem ins Arbeitsleben eingetreten ist und damit die Beobachtungs- und Beurteilungsphase noch sehr kurz ist, weisen ihr die meisten Forschenden mehrheitlich negative Eigenschaften zu. Als Synonyme für ihren Namen werden die Begriffe Digital Natives und in Anlehnung an die Klimaaktivistin Greta Thunberg auch Generation Greta genannt.

Nicht alle Forschenden nehmen zwischen den Generationen Y und Z eine Unterscheidung vor und diskutieren beide zusammen als Digital Natives. Klaffke (2014) sieht jedoch zwischen den beiden Altersgruppen deutliche Unterschiede in den Werte- und Verhaltensmustern und betrachtet eine Differenzierung als unabdingbar.

### **2.4.1 Prägende Faktoren**

Gemäss Klaffke (2014) lassen sich auf der historisch-gesellschaftlichen Ebene noch keine verlässlichen Angaben bezüglich Prägung der Generation Z machen, da die formative Phase erst vor wenigen Jahren eingesetzt hat. Zu solchen Ereignissen können jedoch das Erdbeben und der Tsunami an der Küste von Japan mit der anschliessenden Zerstörung des Atomkraftwerks von Fukushima im März 2011, die weiter steigende Klimaproblematik und die aktuelle Corona Pandemie gezählt werden. Mangelsdorf (2019, S. 21) bemerkt dazu: "Ob die Allgegenwärtigkeit von Krisen jeglicher Art (Finanzkrise, Wirtschaftskrise, Energiekrise, politische Krisen und so weiter) die Generation Z widerstandsfähiger macht oder eher ein ohnmächtiges Abstumpfen verursacht, wird sich zeigen".

Klauffke (2014) skizziert dennoch einige Trends in den Rahmenbedingungen des Aufwachsens dieser Altersgruppe. Die Wichtigsten aus Sicht des Autors dieser Arbeit seien an dieser Stelle genannt. **Mediatisierung:** Die neuen elektronischen Medien ermöglichen neue Kommunikationsmöglichkeiten und virtuelle Welten. Sie sind für die Generation omnipräsent. In sozialen Netzwerken wie Instagram, Telegram, Snapchat usw. können sich die Jugendlichen mit Gleichgesinnten zusammenschliessen, virtuelle Freundschaften eingehen, sich rund um die Uhr austauschen und ihre Erlebnisse teilen. Dabei spielen die Positionierungsfunktion und die persönliche Identitätskonstruktion eine zentrale Rolle. Es ist den Jugendlichen wichtig, möglichst viele "Likes" zu erhalten. Die Applikationen werden mit neuen Funktionen laufend ausgebaut, neue Apps "die man haben muss" kommen dazu. Die durchschnittliche Nutzungsdauer der Smartphones pro Tag ist deutlich gestiegen und birgt zusammen mit den Anerkennungs- und Ablehnungsfunktionen ein erhebliches Abhängigkeitspotenzial. **Multikulturalisierung der Gesellschaft:** Die Generation Z wächst in einer multikulturellen Umwelt auf, die von einer ethnischen Vielfalt geprägt ist. Für die Z'ler gehört dies zur Normalität. In der Schweiz stieg der Ausländeranteil von 6.0% im Jahr 1950 auf 25.1% im Jahr 2018 (BFS, 2019). Gemäss Hurrelmann und Albrecht (2020) sind die zentral prägenden Faktoren dieser Generation umweltbezogene und technologische Einflüsse: die immer deutlicher spürbaren Auswirkungen der **Klimaerwärmung** und die **fortschreitende Digitalisierung**.

#### 2.4.2 Wesentliche Merkmale der Generation Z

Bei der Generation Z ist ein ausgeprägtes **Orientierungs- und Sicherheitsbedürfnis** zu erkennen (Müller, 2018). Sie wächst in einer Multioptionsgesellschaft auf, welche die unterschiedlichsten Lebensentwürfe ermöglicht. Dies spiegelt sich nebst anderem in den fast unbegrenzten Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten, die es zu wählen gilt. Hurrelmann und Albrecht (2020, S. 189) schreiben dazu: "Der Übergang von der Schule in den Beruf wird immer komplizierter und vielschichtiger, und das verunsichert viele junge Leute". Alleine in der Schweiz bestehen gemäss dem Portal berufsberatung.ch rund 190 verschiedene Berufslehren, 120 Studienrichtungen, 24'800 Aus- und Weiterbildungen und über 2'500 vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation anerkannte Berufe. Insofern ist es gut nachvollziehbar, dass die heutigen Jugendlichen ein grosses Bedürfnis nach Orientierung haben. Diese Unsicherheit wird zusätzlich durch die früh angesetzte Berufswahl-, respektive Ausbildungsentscheidung und die fortschreitende Akademisierung, welche die Studienrichtungen weiter ausdifferenzieren wird, verschärft. In Anbetracht der Allgegenwärtigkeit von globalen Krisen, Naturkatastrophen, der in Zukunft ungesicherten AHV in der Schweiz und den spürbaren Auswirkungen der Klimaerwärmung zeigt die Generation Z ein starkes Sicherheitsbedürfnis. Schönenberger (2020, S. 10), aktuelle Direktorin von Pro Juventute, bestätigt die grossen Anliegen der Generation Z und attestiert ihr ein Engagement zur Verbesserung der Probleme:

Viele junge Menschen sehnen sich nach einer besseren Welt und möchten diese aktiv zum Guten verändern. Die Themen Klima, Abfall, Ernährung, Gesundheit, Mobilität oder auch Energie werfen grundlegende Fragen auf und viele Jugendliche engagieren sich deshalb aktiv für den Klima- oder Tierschutz und gehen dafür sogar auf die Strasse.

Zudem erlebt die junge Generation auch in der Schweiz, dass langjährige, treue Mitarbeitende der Generation der Babyboomer von den Unternehmen infolge Rationalisierungsmassnahmen oder neuen notwendigen Skills nur wenige Jahre vor der Pensionierung freigestellt oder entlassen werden. Jedoch, trotz ihrer Sorgen um die Umwelt, denkt die Generation Z recht **optimistisch** an ihre berufliche Zukunft (Hurrelmann und Albrecht, 2020). Sie ist sich des Fachkräftemangels bewusst und weiss, dass sie schon eine Arbeit finden wird. Dieses Bewusstsein macht die Generation Z auch **anspruchsvoll**, was ihre Anforderungen an zukünftige Arbeitgeber betrifft. Welche Auswirkungen die aktuelle Corona Pandemie auf die mittel- und längerfristige Beschäftigungslage, auf die Ansprüche der Generation Z und auf ihre Prägung in den Jugendjahren haben wird, wird die Zukunft zeigen.

Infolge der vielschichtigen Herausforderungen unserer heutigen Gesellschaft hat diese Altersgruppe einen **starken Realitätssinn** entwickelt. Sie ist wachsam und mindestens auf die Klimaerwärmung bezogen ist sie wieder **politischer** geworden (Hurrelmann und Albrecht, 2020). Vom Klimawandel sieht sie sich existentiell bedroht. Die Bewegung um Greta Thunberg und die von ihr initiierten Schulstreiks "Fridays for Future" versuchen, die Politik unter Handlungsdruck zu setzen. Dabei streiken die Z'ler nicht aus einer jugendlichen Laune heraus, sondern sie stützen sich auf die Aussagen der Wissenschaft.

Die Generation Z wurde in die digitalisierte Welt hineingeboren. Sie verfügt über **sehr gute Fertigkeiten im Umgang mit Computer, Touchscreens und mobilen Endgeräten**. Sie ist geübt, im Netz Informationen selbständig und schnell zu recherchieren und ist sich an digitales Multitasking gewohnt.

Sie zeichnet sich durch ein sehr **nahes Verhältnis zu ihren Eltern** aus (Mangelsdorf, 2019). Diese kümmern sich intensiv um ihre Kinder, geben ihnen Rückhalt und Sicherheit, um ihnen eine möglichst sorgenfreie Jugend zu ermöglichen. Die Z'ler erhalten von ihren Eltern viel positive Bestätigung. Wichtige Entscheidungen werden in der Familie getroffen und "viele Eltern übernehmen die Rolle des persönlichen Berufsberaters sehr gerne" (Hurrelmann und Albrecht, 2020, S. 194). Für die Generation Z ist es selbstverständlich, **mit Erwachsenen auf Augenhöhe zu diskutieren** und ihren eigenen Standpunkt zu vertreten (Müller, 2018). Von ihren Eltern erwarten sie, dass ihre Meinung ernst genommen wird und sie dafür Wertschätzung erhalten. Die Altersgruppe der Z'ler zeigt **wenig Loyalität gegenüber den Unternehmen**, was ihre Anstellungsdauer betrifft (Müller, 2018). Für die Arbeitgeber ist es heute schwierig, geeignete junge Fachkräfte zu finden. Jedoch ist es noch viel anspruchsvoller, sie auch zu halten. Die Z'ler

haben in der Auswahl von Arbeitsstellen sehr viele Optionen und können sich immer wieder eine auswählen, die am meisten persönliche Befriedigung und Erfüllung verspricht. Scholz führt dazu in einem Zeitungsinterview aus (Rieppel, 2016):

Wenn die Generation Z ihr Arbeitsverhältnis aufkündigen will, dann kündigt sie von heute auf morgen, ganz egal, welche Probleme daraus für das Unternehmen oder für Kollegen entstehen und auch unabhängig davon, ob das Unternehmen sich ihr gegenüber weitgehend fair verhalten hat.

Anderer Meinung dazu sind die beiden Forschenden Isabell Brademann und Rüdiger Piorr. Sie teilen die Einschätzung nicht, dass diese Altersgruppe keine langfristige Bindung, sie bezeichnen diese als affektives Commitment, zu Organisationen eingehen will (Brademann und Piorr, 2019). Das affektive Commitment stellt für die beiden Wissenschaftler die stärkste Form der Verbundenheit der Mitarbeitenden zu einem Unternehmen dar. In einer Stichprobe von 154 gültigen Datensätzen von in Deutschland dual Studierender in Bachelorstudiengängen mit Geburtsjahr 1995 und jünger konnten Brademann und Piorr belegen, dass 64% der Probanden ein starkes Bedürfnis nach affektivem Commitment aufweisen. Damit relativieren sie die ansonsten in der Literatur genannte Bindungsaversion der Generation Z.

### 2.4.3 Anforderungen und Erwartungen der Generation Z an Unternehmen

Im Gegensatz zur Generation Y, die für das Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit eine Work-Life-Balance oder sogar ein Work-Life-Blending, die Verbindung von beruflicher Tätigkeit und Privatleben sucht, besteht die Generation Z auf einer **Work-Life-Separation**. Sie möchte ihre Arbeit und ihre Freizeit klar trennen (Müller, 2018). Sie schätzt keine Überstunden und arbeitet nicht gerne im Homeoffice. Gemäss Scholz (2014) möchte die Mehrheit dieser jungen Mitarbeitenden klar geregelte Arbeitszeiten, möglichst mit fixem Beginn um 08:30 Uhr und Ende um 17:00 Uhr. Mit dieser Haltung würden sie Schutz vor Überforderung und Überlastung suchen. Die Z'ler seien nicht bereit, das Risiko eines Burn-out einzugehen, wie sie es bei einigen ihrer Vorgängergenerationen wahrnehmen.

Scholz (2014) ist der Ansicht, dass diese Altersgruppe über **keinen ausgeprägten Leistungsgedanken** verfügt. Sie erwartet von ihrem Arbeitgeber, dass dieser mit einer durchschnittlichen Performance zufrieden ist. Dennoch empfiehlt Scholz (2018) Personal- und Linienverantwortlichen, die Generation Z nicht als notwendiges Übel zu betrachten, um den Personalbedarf decken zu können, sondern von ihnen zu lernen. Mitarbeitende, die oft Überstunden leisten und sich sehr bemühen, würden noch eine tiefere Leistung wie die Z'ler erbringen. Gegenüber ihren Teamkollegen geht diese Generation ungern in einen Konkurrenzkampf, sie arbeitet lieber für sich alleine wie im Team, von einem Wettbewerbsgedanken will sie nichts wissen. Die Vertreter dieser Altersgruppe stellen die

Anforderung an eine Arbeitsstelle, dass sie ihre Komfortzone nicht verlassen müssen. Sie verfolgen keine kurzfristigen Karriereziele und sind **mit ihrem Status Quo zufrieden**. Die Generation Z **strebt keine Führungsfunktionen an** und übernimmt ungern Verantwortung (Müller, 2018).

Was diese jungen Arbeitnehmenden in der Arbeit suchen, ist **Selbstverwirklichung**. Sie möchten sich individuell entfalten können. Aufgrund ihrer Erziehung sind sie sich gewohnt, in Entscheidungsfindungen miteinbezogen zu werden. So fordern sie auch zu Beginn ihrer beruflichen Tätigkeit ein Mitspracherecht und möchten ihre Arbeitsinhalte und -abläufe selbständig gestalten. Die Z'ler erwarten von ihrem Unternehmen **Möglichkeiten zur Weiterbildung**. Für sie besteht jedoch die Motivation nicht darin, den Anforderungen des Arbeitgebers besser entsprechen zu können, sondern um sich persönlich zu entwickeln und **den eigenen Interessen nachgehen** zu können (Scholz, 2014). Der Beruf soll Freude bereiten, den eigenen Fähigkeiten und Neigungen entsprechen und persönlich erfüllen. Dabei erwarten sie von ihrer Tätigkeit eine **Sinnhaftigkeit** und einen **Nutzen für die Gesellschaft**. "Der Pragmatismus früherer Generationen ist einer anspruchsvollen und diffizilen Sinnorientierung gewichen" (Hurrelmann und Albrecht, 2020, S. 198). Für ihre Arbeiten erwarten sie ein **angemessenes Gehalt**. Doch die finanzielle Entschädigung hat für sie nicht oberste Priorität. Für das ist ihr Realitätssinn zu gross. Sie wissen, was das für ihre Leistungserbringung bedeuten würde und sie sehen, dass die Träume der älteren Generationen nur selten umgesetzt werden konnten. Viel mehr streben sie einen genügenden Freiraum für **Freizeit** und eine gut ausreichende **Zeit für ihre eigene Familie** an, obwohl sie noch gar keine eigene Familie gegründet haben. Von ihren Vorgesetzten erwarten die Z'ler viel persönliche **Wertschätzung, ausführliches Feedback** zu ihren Arbeiten und die Schaffung eines guten Betriebsklimas.

## 2.5 Empfehlungen für die Rekrutierung der Generation Z

### 2.5.1 Kandidatenansprache

Der **Employer Brand**, die Arbeitgebermarke eines Betriebes ist für die Generation Z von zentraler Bedeutung (Müller, 2018). Sie suchen eine Unternehmung mit einem Image, das ihre Werte verkörpert, ihren Persönlichkeitsmerkmalen entspricht und möglichst alle ihre Erwartungen zu erfüllen verspricht. "Eine starke, positiv besetzte Arbeitgebermarke wirkt wie ein Magnet, zu dem sich Z'ler hingezogen fühlen, (...)" (Mangelsdorf, 2019, S. 32). Dazu gehören nebst dem Erscheinungsbild und dem Bekanntheitsgrad einer Organisation insbesondere auch die **emotionale Ansprache** dieser Zielgruppe. Die Z'ler wollen von einem potenziellen Arbeitgeber begeistert werden. Möglichkeiten dazu bieten visuelle Medien, insbesondere Videos mit authentischen Inhalten, die Spass machen. Gemäss Mangelsdorf (2019) erregen solche Inhalte viel mehr Aufmerksamkeit und werden öfters geteilt als rein schriftliche Beiträge.

Entsprechend der **permanenten Nutzung von mobilen Endgeräten** müssen die Inhalte für Smartphones und Tablets im Responsive Design optimiert sein. Zudem schätzen es die Z'ler mit einem Unternehmen via **Live-Chat oder WhatsApp** in Kontakt treten und sich austauschen zu können.

Da jedoch die emotionale Verbundenheit für die Generation Z zu einem Arbeitgeber, zu Vorgesetzten und Mitarbeitenden auch grösste Bedeutung hat, ersetzen virtuelle Kontakte in der Rekrutierung **persönliche Begegnungen** keinesfalls. Für diese Zielgruppe sind Schnuppertage, Tage der offenen Tür, Informationsveranstaltungen, Unternehmensbesichtigungen zentral. Indem sich Firmen öffnen und erlebbar werden, können sie zu den Bewerbenden eine Beziehung aufbauen, sich profilieren und im "War for Talents" die besten Kandidaten für sich gewinnen.

### 2.5.2 Selektionsprozess

Analog der Kandidatenansprache, sollten Personaler auch während dem Selektionsprozess mit dieser Zielgruppe über **Kurznachrichtendienste in Kontakt** treten. Für die Z'ler sind E-Mails veraltet und sie schauen ihre zum Teil überfüllten Accounts nur noch sporadisch an. Wenn darauf trotzdem nicht verzichtet werden möchte, macht eine Aufforderung via WhatsApp oder dergleichen Sinn, damit die E-Mails bearbeitet werden.

In den Vorstellungsgesprächen sind **klare Aussagen** seitens Arbeitgeber bedeutend. Anstatt zu formulieren, dass bei hohem Arbeitsanfall ein flexibles Arbeitsverhalten erwünscht ist, soll geäussert werden, dass wichtige Arbeiten an einem Tag zu Ende geführt werden müssen und erwartet wird, dass bei Bedarf bis 21 Uhr gearbeitet wird.

In der Literatur wird zudem darauf hingewiesen, dass Recruiter bei zum Teil **unpassender äusserlicher Erscheinung** der Generation Z ein Auge zudrücken sollten. Ausgefallene Kleidung, Piercings und Tattoos seien bei dieser Generation nichts Besonderes mehr (Mangelsdorf, 2019).

### 2.5.3 Einarbeitung

Auch das Onboarding gehört zur Personalbeschaffung. Für die Z'ler sind die ersten Wochen entscheidend, damit sie von der neuen Arbeitsstelle überzeugt werden können. Dabei stehen die **soziale Integration und spannende Aufgaben** im Zentrum (Müller, 2018). Wenn dies einer Organisation nicht gelingt, sind die jungen Mitarbeitenden wieder weg, bevor die Einarbeitung erst richtig begonnen hat. Die Generation Z erwartet bei der Arbeit viel Abwechslung und will Spass haben. Damit eine erste emotionale Bindung zum Arbeitgeber und den Teamkollegen entstehen kann, sollten persönliche Gespräche und virtuelle Lerninhalte sorgfältig aufeinander abgestimmt werden.

Die Z'ler treten in der Regel ihre erste Arbeitsstelle an und können sich nicht mehr auf ihre Helikopter-Eltern und einen geregelten Schul- oder Universitätsalltag abstützen. Entsprechend ist es wichtig, dass **Vorgesetzte Verunsicherungen auffangen**. Damit verbunden ist in der

Einarbeitung, dass den Z'lern Stabilität geboten wird. Analog dem Selektionsprozess bedeutet dies, dass diese Altersgruppe von ihren Vorgesetzten **klare Anweisungen** benötigt und von diesen mitgeteilt bekommt, welche Regeln am Arbeitsplatz gelten (Mangelsdorf, 2019). Das betrifft beispielsweise die Kleidungsvorgaben, Anwesenheitszeiten oder der Kommunikationsstil mit älteren Arbeitskollegen. Nur so können Differenzen zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen in Teams vermieden werden. Zudem sind Vorgesetzte aufgefordert, ältere Mitarbeitende zu sensibilisieren, dass sich diese junge Generation gewohnt ist, permanente **Aufmerksamkeit und ständige Rückmeldungen** zu erhalten. Damit ist sie in der Lage, sich motiviert und leistungsfähig zu verhalten.

## 2.6 Empfehlungen für die Entwicklung der Generation Z

### 2.6.1 Lernpräferenzen

Für diese im Arbeitsmarkt jüngste Generation hat die **Sinnfindung und damit die Einflussnahme** in der Arbeit eine der höchsten Prioritäten. Daraus folgt, dass sie darauf angewiesen ist, dass man ihr erklärt, "warum etwas gelernt werden sollte, was dahintersteht und welchem höheren Zweck es dient" (Mangelsdorf, 2019, S. 96). Die Z'ler möchten die Zusammenhänge verstehen und diese in der Praxis direkt erleben. Sie wollen "lernen, wie sie selbst Einfluss nehmen und sinnvoll zum grossen Ganzen beitragen können" (Mangelsdorf, 2019, S. 96).

Seit ihrer Kindheit sind sich die Z'ler gewohnt, im **Internet zu recherchieren** und sich für Informationen **global zu vernetzen**. Für Arbeitgebende stellt diese Fähigkeit zur Wissensbeschaffung ein grosses Potenzial dar, wovon alle Altersgruppen von Angestellten profitieren können. Dies unter der Voraussetzung, dass es Vorgesetzten gelingt, die Z'ler dazu zu bewegen, ihr Wissen mit ihren Arbeitskollegen zu teilen.

Da die Aufmerksamkeitsspanne der Z'ler kurz ist (Scholz, 2014), sollten **virtuelle Lerninhalte abwechslungsreich und spannend** aufbereitet sein. Dafür sind wiederum visuellen Formaten wie Video-Beiträgen und motivierenden Fotos eine besondere Beachtung zu schenken. Das Ziel ist, komplexe Inhalte verständlich und prägnant zu vermitteln.

Bei den Z'lern ist darauf zu achten, dass ihnen aufgrund der ihnen von den Eltern anezogenen Autonomie nebst dem Lernen im Team auch die Möglichkeit geboten wird, sich für sich **alleine weiterzubilden** und sie dafür **individuell belohnt und wertgeschätzt** werden.

Die Generation Z benötigt "aufgrund ihrer Tendenz zur Unabhängigkeit **weniger Führung und Anleitung von Vorgesetzten**" (Mangelsdorf, 2019, S. 98). Dabei möchte sie diesen vielmehr als Freund auf Augenhöhe, wie sie es sich aufgrund ihrer multimedialen Vernetzung gewohnt ist, wie als Autorität erleben. "Respekt, Vertrauen, und Loyalität müssen von Chefs durch authentisches



Verhalten erst verdient werden. Ist das aber erreicht, verpflichtet sich ein Z'ler gerne zu beinahe grenzenlosem Einsatz und Hingabe" (Mangelsdorf, 2019, S. 99).

### 2.6.2 Entwicklungsmassnahmen

Für alle Generationen ist es sinnvoll, sie in die Wahl der verschiedenen Entwicklungsoptionen einzubeziehen, anstatt als Vorgesetzter zu bestimmen, welche Massnahmen notwendig sind. Jedoch ist dies insbesondere für die Generation Z von grösster Bedeutung, da sie aufgrund ihrer Erziehung gewohnt ist, **in Entscheidungen miteinbezogen zu werden**. Pink (2019) postuliert in seiner Motivationstheorie, dass Selbstbestimmung, Perfektionierung und Sinnerfüllung die drei wesentlichen Faktoren sind, Mitarbeitenden eine bessere Performance zu ermöglichen. Für ihn ist nicht relevant, welcher Altersgruppe sie angehören, doch aufgrund der beschriebenen Merkmale der Generation Z, sind diese Elemente für diese Alterskohorte entscheidend. Gemäss Scholz (2014) sind in Deutschland nur 11 Prozent der 15- bis 24-Jährigen daran interessiert, einen Stage oder eine feste **Anstellung im Ausland** anzunehmen. Für sie scheint der Aspekt der Orientierungssicherheit auch in diesem Punkt gegenüber den vorhergehenden Generationen grösser zu sein.

Mangelsdorf (2019) ist der Auffassung, dass ein professionelles **Coaching** für die Z'ler eine sinnvolle Entwicklungsmassnahme darstellen kann. In Anbetracht ihres ausgeprägten Sicherheits- und Reflektionsbedürfnisses betreffend ihrer Anstellung und der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit, kann ein Coaching zu einer höheren Leistungsfähigkeit führen. Dasselbe gilt für ein **Mentoring**. Z'ler freuen sich über soziale Kontakte, von denen sie lernen können. Sie haben keine Berührungängste und verhalten sich auf Augenhöhe gegenüber ihrem Mentor. Dabei sind sie auch gerne bereit, sich in einem "Reverse Mentoring" zu engagieren, wo sie dem im Business erfahrenen Mentor beispielsweise neue Applikationen erklären können.

Als Digital Natives ist **E-Learning** für diese Generation eine Selbstverständlichkeit. Sie schätzt synchrones wie auch asynchrones zusammenarbeiten und damit den Austausch zu Lerninhalten und gemachten Erfahrungen (Mangelsdorf, 2019). Allerdings stellt sie hohe Anforderungen an die Gestaltung von virtuellen Lernumgebungen. Sie erwartet, dass diese unterhaltsam, mit vielen interaktiven und visuellen Inhalten und in kurzen Sequenzen umgesetzt sind.

**Jobenlargement und Jobenrichment** stellen weitere Methoden dar, den Z'lern eine abwechslungsreiche Arbeit zu ermöglichen. Allerdings muss ihnen erklärt werden, dass damit nicht automatisch eine Beförderung oder Gehaltserhöhung verbunden ist, ansonsten sie sich ausgenutzt fühlen könnten. Gemäss Mangelsdorf (2019) kann **Jobrotation** bei jungen Mitarbeitenden fehlende Kompetenzen wie logisches Denken, Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz, Bearbeitungsgeschwindigkeit, Aufmerksamkeit nebst anderen Fähigkeiten fördern, da sie sich mit dieser Massnahme in neue Arbeitsumgebungen einfügen und wieder zurechtfinden müssen. Dem Autor dieser Arbeit ist bekannt, dass dieses Modell in

der Lernenden Ausbildung bei einigen Grossfirmen in der Schweiz wie der Swisscom, Crédit Suisse, Swiss Re erfolgreich eingesetzt wird.

### 2.6.3 Karriereplanung

Unternehmen sollten von der Generation Z nicht erwarten, dass sie bereits weiss, wie ihre Laufbahn aussehen soll und wird. Noch nie gab es für die berufliche Entwicklung so viele Möglichkeiten, was besonders die jüngste Generation im aktuellen Arbeitsmarkt verwirrt und verängstigt. Zudem spüren viele Jugendliche einen Druck, den Erwartungen ihrer Eltern gerecht zu werden und es richtig machen zu müssen (Müller, 2018). Die Aufgabe der Arbeitgeber besteht darin, die **Z'ler weiter zu unterstützen, ihre Vorlieben, Stärken und Schwächen zu erkennen**. Aufgrund der sehr nahen Bindung zu ihren Eltern ist es von zentraler Bedeutung, dass diese Generation lernt, **Eigenverantwortung für ihren beruflichen Weg** und für kommende Weiterbildungen zu übernehmen.

## 3 Methode der empirischen Untersuchung

Um die Forschungsfragen dieser Arbeit zu untersuchen, wurde eine qualitative Methode, die qualitative Auswertung von Experten-Interviews gewählt. Die angewendete Methode orientiert sich an der Sozialforschung nach Mayring.

Der qualitative Ansatz möchte die ganze Komplexität des untersuchten Materials erfassen. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung die gemäss Mayring (2015) erklären will, setzt die qualitative Wissenschaft das Verstehen ins Zentrum. Sie möchte am Besonderen, am Einmaligen und Individuellen ansetzen. Damit ist diese Methode insbesondere auch für die Analyse von Interviews geeignet.

### 3.1 Stichprobe

Für die Untersuchung wurden Human Resource Fachleute gesucht, die mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Rekrutierung und Entwicklung tätig sind.  ber persönliche Kontakte und Anfragen an Banken konnten entsprechende Experten gefunden werden. Nach einem Probeinterview mit einem Bankfachmann mit Erfahrung wurden vier Interviews mit HR Fachkräften und einer HR Führungskraft von Schweizer Banken und einer ausländischen Bank mit Schweizer Niederlassung durchgeführt. Das Alter der Befragten betrug zwischen 27 und 43 Jahren. Zwei Experten waren Frauen und zwei Experten waren Männer. Eine Person ist bei einer Grossbank tätig, zwei Personen bei einer Privatbank und eine Person bei einer Kantonalbank. Alle Befragten arbeiten in der Rekrutierung und Entwicklung von mehrheitlich jungen Mitarbeitenden, die Führungskraft ist zudem HR Leiter. Alle Experten verfügen über einen

Abschluss auf Hochschulstufe, drei zusätzlich über eine Spezialisierung mit einem MAS Abschluss.

Person	P1	P2	P3	P4
Datum Interview	03.07.2020	13.07.2020	15.07.2020	16.07.2020
Alter	27	38	41	43
Geschlecht	weiblich	weiblich	männlich	männlich
Fachkraft / Führungskraft	Fachkraft	Fachkraft	Führungskraft	Fachkraft
Berufsbezeichnung	HR Fachfrau / Berufsbildnerin	HR Business Partner	HR Leiter	HR Business Partner
Funktion	Rekrutierung und Entwicklung von Lernenden der KV Berufslehre	Rekrutierung und Entwicklung von Lernenden, Praktikanten und Hochschulabsolventen	Leitung HR Rekrutierung und Entwicklung von Hochschulabsolventen und Bankfachkräften	Rekrutierung und Entwicklung von Lernenden und Hochschulabsolventen
Ausbildung	Masterabschluss Psychologie	Betriebsökonomie FH MAS BSLB CAS Arbeitsrecht	Betriebsökonomie FH MAS HR Leadership	Betriebsökonomie FH MAS Human Capital Management

Tabelle 3 - Stichprobe der Experten-Interviews

### 3.2 Forschungsdesign und angewandte Untersuchungsmethoden

Mayring (2016) ist es wichtig, dass zwischen den verschiedenen Forschungsdesigns, er nennt sie Qualitative Designs und den Qualitativen Techniken (Erhebung, Aufbereitung und Auswertung), unterschieden wird, da sich ansonsten ein Durcheinander der Methoden ergibt.



Abbildung 5 - Qualitative Designs und Qualitative Techniken (Quelle: Mayring, 2016)

### 3.2.1 Forschungsdesign

Für den vorliegenden Forschungsgegenstand wurde das Forschungsdesign der **Einzelfallanalyse** gewählt, da mit dieser aufgrund der kleinen Anzahl von Probanden in die Tiefe gegangen und auf Besonderheiten der Fälle eingegangen werden kann.

Das Untersuchungsziel der Analyse bestand darin, Datenmaterial zu erfassen und auszuwerten, wie einzelne HR Verantwortliche der Bankenbranche den Rekrutierungsprozess und die Personalentwicklung der Generation Z gestalten, erleben und beurteilen, um damit die theoretischen Grundlagen und Überlegungen zu den beiden Ausprägungen der Fragestellung dieser Arbeit überprüfen und beantworten zu können:

1. Was ist bei der Personalrekrutierung aufgrund der Verhaltensweisen der Generation Z zu beachten?
2. Welche Aspekte sind in der Personalentwicklung der Generation Z wichtig?

Der Untersuchungsablauf bestand darin, dass nach E-Mail Zusage der Experten zum Interview ein ca. 15 Minuten dauerndes Telefonat stattfand, in dem nochmals das Thema, Ziel und Zweck des Interviews und die Forschungsfrage erläutert wurden. Es konnte mit einer Ausnahme vereinbart werden, dass die Befragungen in den Büroräumlichkeiten der HR Fachkräfte durchgeführt werden. Danach fanden zum vereinbarten Zeitpunkt die Interviews statt.

### 3.2.2 Erhebungsmethode

Als Erhebungsmethode wurde das **Problemzentrierte Interview** gewählt, da es sich für eine theoriegeleitete Forschung eignet (Mayring, 2016) und damit die vorgängig gewonnenen theoretischen Erkenntnisse in die Befragung miteinbezogen werden konnten. Die Themen der Analyse und die dazugehörigen Fragen sollen sich gemäss Mayring (2015) an der bisherigen Forschung orientieren und die Hauptfragen sollen in der Regel mit Unterfragenstellungen differenziert werden.

Es wurden **offene, halbstrukturierte** Interviews durchgeführt. Die Befragten sollten ihre subjektiven Ansichten offen und frei ausdrücken können und dabei weitere für sie relevante Aspekte zu den Fragestellungen einbringen können. Der Interviewer orientierte sich an einem Interviewleitfaden, um die für ihn wichtigen Themen in einem sinnvollen Ablauf ansprechen zu können. Gleichzeitig stellte er bei Bedarf spontan Zusatzfragen, um relevante Äusserungen der Experten in ihrer Ganzheit zu verstehen.

Der **Interviewleitfaden** (siehe Anhang 9.1) wurde nach durchgeführter Literaturrecherche und erfolgtem Literaturstudium erarbeitet. Die ersten Fassungen waren stark Theorie lastig. In der Folge wurden übergeordnete Kategorien gebildet und dazu die zentralen Fragen und mögliche Vertiefungsfragen den deduktiv erstellten Unterkategorien zugeordnet.

Als übergeordnete Kategorien wurden für die erste Ausprägung der Fragestellung bestimmt: Akquisition von Bewerbern, Selektionsprozess, Gründe für die Zusage der Bewerber, Einarbeitung. Für die zweite Ausprägung der Fragestellung wurden als übergeordnete Kategorien gebildet: Entwicklung der Generation Z, Loyalität der Generation Z bezüglich Anstellungsdauer, Mitarbeiterbindung.

Dabei war es wichtig, in einem nächsten Schritt ein Probeinterview mit einem Bankfachmann mit langjähriger Führungserfahrung durchzuführen, den Interviewleitfaden vor den effektiven Gesprächen zu testen und damit die Themen und Fragen weiter schärfen zu können.

Drei der Interviews fanden in Sitzungszimmern in den Unternehmen der Befragten im Raum Zürich und Zug statt. Eine Befragung wurde im biz Uster durchgeführt. Wie in Tabelle 3 "Stichprobe der Experten-Interviews" ersichtlich, wurden die Befragungen während der Corona Pandemie im Juli 2020 unter Einhaltung der zu diesem Zeitpunkt geltenden Schutzmassnahmen durchgeführt. Die Experten und der Interviewer waren durch eine Plexiglasscheibe und dem notwendigen Abstand voneinander getrennt. Während den Gesprächen wurden jedoch keine Gesichtsmasken getragen. Für die Interviews wurde die Einverständniserklärung von den HR Fachkräften unterschrieben. Die effektiven Befragungen dauerten rund eine Stunde. Die Interviews wurden in hochdeutscher Sprache geführt und mit Einverständnis der Experten mit einem Voice Recorder aufgezeichnet.

### **3.2.3 Aufbereitungsmethode**

Die aufgezeichneten Interviews wurden vom Verfasser dieser Arbeit wortwörtlich transkribiert.

## **4 Ergebnisse der Untersuchung**

In diesem Kapitel werden die verwendete Auswertungsmethode erläutert und die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung dargestellt.

### **4.1 Auswertungsmethode**

Um die Transkriptionen auszuwerten, wurde die Methode der **Qualitativen Inhaltsanalyse** angewendet. Mayring (2016) empfiehlt diese insbesondere dann, wenn eine theoriegeleitete Textanalyse durchgeführt werden soll.

Mayring (2016, S. 8) führt aus, "dass qualitative Forschung keine beliebig einsetzbare Technik ist, sondern eine Grundhaltung, ein Denkstil, (...), der immer streng am Gegenstand orientiert ist". Dazu nennt er fünf Grundsätze qualitativen Denkens: eine starke Subjektbezogenheit, das sind in dieser Untersuchung die befragten HR Fachpersonen, dass die Deskription und die Interpretation der Subjekte wichtig ist, dass die Subjekte in ihrer alltäglichen Umgebung

untersucht werden und dass die Ergebnisse in einem Verallgemeinerungsprozess generalisiert werden sollen.

Mayring (2016) fordert von der qualitativen Inhaltsanalyse, dass sie methodisch streng kontrolliert ist und systematisch, regel- und theoriegeleitet abläuft. Wichtig ist ihm auch, dass sich der Analytiker im Analyseprozess bewusst ist, in welchem Erfassungskontext das Material entstanden ist: unter welchen Bedingungen, zu welchem Zeitpunkt, an welchen Örtlichkeiten das Material produziert wurde (Mayring, 2015).

Der Forscher beschreibt drei Grundformen des Interpretierens von qualitativen Inhaltsanalysen: die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung (Mayring, 2015). Für das vorliegende Untersuchungsmaterial wurde die **Analysetechnik der Strukturierung** gewählt. Diese differenziert Mayring wiederum in vier verschiedene Formen. Von diesen wurde für die vorliegende Arbeit die **inhaltliche Strukturierung** gewählt, da diese zum Ziel hat, "bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Welche Inhalte aus dem Material extrahiert werden sollen, "wird durch theoriegeleitet entwickelte Kategorien und (sofern notwendig) Unterkategorien bezeichnet" (Mayring, 2015, S. 103). Für die Analyse der Experten-Interviews wurde im deduktiven, theoriegeleiteten Verfahren ein Kategoriensystem (siehe Anhang 9.2) entwickelt. Im Kodierungsprozess wurden die relevanten Textpassagen nach genauen Regeln extrahiert und den entsprechenden deduktiven Kategorien und Unterkategorien zugeordnet. Für wichtige Aussagen der Experten zu bestimmten Kategorien, zu welchen keine deduktive Unterkategorie bestand, wurden im induktiven Verfahren zusätzliche Unterkategorien gebildet, sodass die entsprechenden Textteile zugeordnet werden konnten.

Da in den Ausführungen der Experten in den meisten Fällen die Begriffe in den Fragestellungen des Interviewers nicht wiederholt wurden, erschien es dem Verfasser dieser Arbeit als nicht zielführend, ein computergestütztes Analyseprogramm für die Kodierung einzusetzen.

## **4.2 Darstellung der Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der Kategorien und Unterkategorien der qualitativen Untersuchung vorgestellt. Die Kategorien werden in den folgenden Untertiteln aufgeführt und die Bezeichnungen der Unterkategorien sind unterstrichen. Die befragten Experten werden gemäss Tabelle 3 "Stichprobe der Experten-Interviews" als P1, P2, P3 und P4 bezeichnet.

### **4.2.1 Akquisition von Bewerbern**

Zur Präsenz an Volksschulen, Fachhochschulen und Universitäten ist keine der Banken an den Volksschulen präsent, zwei der Institute nehmen ab und zu an Veranstaltungen von

Fachhochschulen und Universitäten teil. Das Akquisitionspotenzial an solchen Events wird als eher gering eingeschätzt.

*P4: "Wir sind nicht so stark präsent an Universitäten wie andere unserer Mitbewerber. Weil wir finden, dass das zu wenig persönlich ist. Solche Veranstaltungen sind für mich ein marketingtechnisches Grundrauschen, deshalb machen wir das noch so an ein, zwei Orten."*

Eine der Banken sendet für schwer zu besetzende Stellen entsprechende Inserate an Fachhochschulen und Universitäten.

Allen HR Fachkräften ist die Beziehungspflege mit potenziellen Bewerbern mit Tagen der offenen Tür, Informationsanlässen, Schnuppertagen wichtig. Die befragten Banken setzen dies jedoch unterschiedlich um. Bei allen werden für zukünftige Lernende Informationsanlässe durchgeführt, zum Teil ist ein einzelner Schnuppertag schon vor dem Selektionsprozess möglich. Infolge der Pandemie wurden die Veranstaltungen virtuell durchgeführt.

*P1: "Was wir Online dieses Jahr gemacht haben, einfach aufgrund der aktuellen Situation, sind virtuelle Schnuppertage. Und da haben wir dann eine mehrwöchige Schnupperreise gemacht, für welche die Interessierten sich anmelden und jeden Mittwochnachmittag Reinhören konnten. Dabei konnten wir auch einen Erfahrungsaustausch machen, wo die Schnuppernden auch Fragen stellen konnten."*

Eine Bank führt für KV Absolventen Tage der offenen Tür durch, sie hat jedoch kein Besuchsangebot für Hochschulen.

*P3: "Für junge Leute werden zweimal im Jahr, so für KV-Absolventen, ein Tag der offenen Tür angeboten. (...). Aber Schnuppertage jetzt eben spezifisch für Hochschulen und so, das haben wir noch nicht gemacht."*

Um einen persönlichen Rahmen für kommende Hochschulabsolventen schaffen zu können, bietet eine der Banken jeweils in kleinen Gruppen von vier bis fünf Studenten Mittagessen mit Bankspezialisten an.

*P4: "Wir sind als nur eine von zwei Bankinstituten Teil von Career Lunch, wo sich Leute auf einen Lunchtermin mit uns vereinbaren können. Und da können nur vier oder fünf Leute hin. Sie können sogar den Ort und den Bereich auswählen, wo sie uns kennenlernen möchten. Und ja, so lernen sie uns von einer ganz anderen Seite kennen als am Messestand."*

Alle Banken publizieren ihre Stelleninserate im Internet auf ihrer Karriere-Hompage und damit sind diese auf den verschiedenen Job-Portalen ersichtlich. Dabei äusserte sich keine der

Fachpersonen dazu, dass sie für Stellen, die an die junge Generation Z gerichtet sind, besonders darauf achten, dass in den Inseraten realistische und keine übertriebenen Anforderungen formuliert werden.

Die Web-Auftritte aller befragten Banken sind im Interactive Design gestaltet und somit auch für Smartphones und Tablets optimiert.

*P2: "Und wir haben jetzt unsere Stellenausschreibungen dahingehend angepasst, dass sie vor allem in den Internetportalen gut angezeigt werden. Sie suchen nicht mehr zuhause auf dem Notebook ihre Stellen, sondern das Handy ist eben da ein Punkt. Und da muss es gut angezeigt werden."*

Drei der Befragten messen der emotionalen Ansprache im Internet an die Generation Z eine grosse Bedeutung zu. Ein HR Experte war daran beteiligt, als seine Bank für die Zielgruppe Sekundarschüler Videos produziert hatte. Diese geben den Schülern einen spannenden Einblick in die verschiedenen Berufslehren. Die Filme sind mit begeisterten Lernenden gestaltet und vermitteln einen realistischen Eindruck von den Ausbildungsinhalten und von den effektiven Tätigkeiten des Berufs. Dabei macht das Anschauen dieser Videos Spass.

*P4: "Gerade für diese Generation, für die ganz jungen, vor allem für die Lehre und für Trainee-Stellen sind wir auch auf Youtube unterwegs mit Videos. Da haben wir letztes Jahr sogar den Werbefilm Oscar gewonnen. Wirklich eine coole Sache, wie man so anders über eine Lehre spricht oder wie halt so eine Banklehre funktioniert."*

Die zielgruppenspezifische Ansprache ist für alle Fachpersonen wichtig, obwohl die Corporate Designs der Internet Gestaltung Grenzen setzen.

*P3: "Um erfolgreich Leute ansprechen zu können, müssen Sie das zielgruppenspezifisch machen und Sie müssen es persönlich machen. Wir haben eine deutsche Agentur gehabt. Wir haben uns intensiv damit auseinandergesetzt, wie wir die Kandidaten ansprechen. Da haben wir gewisse Leitfäden gekriegt."*

Ein HR Vertreter äusserte, dass die Ansprache nicht nur auf die Generationen bezogen, sondern insbesondere auch für die verschiedenen Berufsgruppen und Funktionen zielgruppenspezifisch sein soll. Beispielsweise sei für IT Fachkräfte eine andere Ansprache als für Kundenberater passend. Eine solche Differenzierung zu erreichen, sei jedoch eine grosse Herausforderung.

*P4: "Sie können nicht alles über eine Leiste brechen. Und das hat nicht nur mit dem Alter zu tun. Das hat auch mit Berufsgruppen zu tun. Also, Sie müssen Techies anders ansprechen als Leute, die gerne verkaufen. Und dort irgendwo die Balance zu finden, das*



*ist vermutlich die Schwierigkeit, neben den Generationen auch noch auf den Funktionen zielgruppenspezifisch unterwegs zu sein."*

Alle Banken verwenden für die Ansprache von Jugendlichen die Du-Form.

In allen vier Interviews kam zum Ausdruck, dass dem Employer Brand für die Gewinnung von jungen Mitarbeitenden eine wichtige Bedeutung zukommt.

*P2: "Den Jugendlichen ist der Employer-Brand sehr wichtig."*

*P3: "(...) die Arbeitgebermarke, ich glaube, das ist schon etwas, wo man als Firma investieren muss."*

Die Bedeutung des Employer Brand wurde unterschiedlich begründet. Eine HR Person vertrat die Meinung, dass sie nur schon aufgrund ihres Bekanntheitsgrades sehr viele Bewerbungen von Jugendlichen für Berufslehren erhalten würden. Ihre Bank hätte den Ruf, eine solide Ausbildung zu gewährleisten und würde nach Abschluss der Lehre Zukunftsperspektiven bieten. Zudem wären sie regelmässig in Print- und Online Medien präsent.

*P1: "Also, ich denke, wir geben gegen aussen das Bild einer sicheren Ausbildung und Anstellung, einer guten Basisausbildung, auf welcher man anschliessend nach Abschluss der Lehre innerhalb unserer Bank weiter aufbauen kann."*

Eine Bank vermarktet ihre Arbeitgebermarke nicht aktiv, weil einer ihrer Unternehmenswerte die Exklusivität ist. Damit sieht sie in der Rekrutierung von jungen Mitarbeitenden Nachteile.

*P2: "Ich denke, da treten wir relativ zurückhaltend auf, auch auf dem Arbeitsmarkt. Wir versuchen die Exklusivität auch dahingehend darzustellen, dass wir das dann im persönlichen Gespräch machen."*

Zwei der HR Fachpersonen waren der Ansicht, dass die Banken immer noch das Image von altmodisch, einer sehr traditionellen und hierarchischen Führung haben und dass dieser Ruf für die Rekrutierung von jungen Mitarbeitenden nicht förderlich ist.

*P3: "Ja, aber das Schwierige, glaube ich, generell für Banken ist, es klebt halt trotzdem immer noch so ein bisschen ein verstaubtes Image an. Und es gibt natürlich schon noch Abteilungen, Bereiche, die noch sehr hierarchisch geführt sind und das steht im Widerspruch zu dem, was man eigentlich sucht an jungen Bewerbern."*

Für eine Person ist die Employer Value Proposition gerade auch für die junge Generation zentral. Während der Rekrutierung müssen sich die Kandidaten von dieser angesprochen fühlen und in ihr ihre persönlichen Wertvorstellungen wiederfinden können.

*P4: "(...) mit einer Employer Value Proposition, dass sie sich angesprochen fühlen, dass die Werte der Bank für sie stimmen. Und da sind sich viele Banken aus meiner Optik nicht bewusst, was das bedeutet, wenn sie auf der Business Seite nicht nachhaltig arbeiten oder dort immer wieder mal das eine oder andere Skandalchen einfahren müssen. Weil das sehr direkt auf die Arbeitgebermarke durchschlägt."*

Alle Institute setzen auf die Präsenz auf Social Media. Als favorisierte Plattformen wurden Instagram, Facebook, LinkedIn und Xing genannt. Die HR Fachpersonen sind sich einig, dass es für die Rekrutierung der Generation Z wichtig ist, dass ihre Bank auf diesen Kanälen präsent ist. Diese Zielgruppe mache sich über Social Media ein Bild von einem potentiellen Arbeitgeber. Zwei der Befragten sind der Ansicht, dass für die Generation Z aktuell Instagram der wichtigste Kanal sei und dass Facebook bei der jungen Generation an Beachtung verloren hat. Die HR Fachleute lassen auf Instagram auch ihre Lernenden zu Wort kommen.

*P1: "Wir fahren Kampagnen auf Social Media, welche die Schüler erreichen sollen, aber auch die Eltern, weil diese teilweise doch auch ausschlaggebend oder unterstützend sind bei der Berufswahl ihrer Kinder."*

*P4: "Wir sind auf Instagram unterwegs. Nicht sehr breit und aus meiner Sicht noch ausbaufähig, aber dort versuchen wir es. Wir sind mit Young Generation auch auf Facebook unterwegs. Die Jugendlichen gehen auf Social Media Kanäle um sich zu informieren."*

Einen wichtigen Grund dafür, dass sich Jugendliche um eine Ausbildungsstelle bei einer bestimmten Bank bemühen, sehen drei der vier Befragten im persönlichen Kontaktnetz der Bewerber. Dabei würden die Eltern eine zentrale Rolle einnehmen.

*P2: "Bei den Lernenden ist es so, dass wir die Erfahrung gemacht haben, dass das persönliche Umfeld sehr wichtig war."*

*P4: "Wenn man zu einer Bank möchte, dann ist das vor allem von den Eltern her gesteuert."*

#### **4.2.2 Selektionsprozess**

Keines der Bankinstitute verwendet WhatsApp oder dergleichen anstelle von E-Mail für die schriftliche Kommunikation mit jungen Bewerbern. Als Gründe wird von der Grossbank das anfallende Volumen angegeben und insbesondere, dass sie kein Auskunftsbüro für Informationen sein möchten, die auf der Homepage der Bank einsehbar sind. Jedoch hat die Corona Pandemie dazu geführt, dass Erstgespräche oft mit einem Video Call durchgeführt wurden. Besonders in der Lernenden Rekrutierung haben die HR Fachpersonen diese Möglichkeit als positiv und zeitsparend erlebt, obwohl Gespräche vor Ort als qualitativ besser beurteilt werden. Sie sind der Ansicht, dass auch die Jugendlichen die Video Calls als

Erstgespräch geschätzt hätten, da es für sie eine grössere Hürde sei, via Telefon mit der Bank in Kontakt zu treten.

*P2: "Grundsätzlich haben die Jugendlichen Video Calls über WhatsApp geschätzt. Man hat gemerkt, dass es für sie eine gute Möglichkeit war, mit uns zu sprechen. Besser als telefonieren, weil meine Erfahrung ist, dass es für die Jugendlichen dann doch eine grosse Hürde ist, jemanden anzurufen. Das machen sie nicht gerne. Und indem man sich sieht, gibt das eben ihnen irgendwie noch etwas anderes."*

Der Beziehungsaufbau während dem Selektionsprozess wird von den Befragten unterschiedlich gewichtet. Während die einen Fachpersonen der Ansicht sind, dass für die Zusage von Bewerbern der persönliche Kontakt und die Beziehungsebene wichtig ist, setzt eine andere Fachperson mindestens für die Erstgespräche nur Telefoninterviews ein.

*P2: "Also man kann relativ schnell auch in einem Telefoninterview Vieles erfahren und Eckdaten abfragen und das ist definitiv etwas."*

Die Grösse der Bank und die damit verbundene Menge von Bewerbern haben bei der Selektion von Lernenden Einfluss darauf, ob Interessenten mindestens ein Schnuppertag ermöglicht wird. Ob diese Schnuppertage nebst einer allgemeinen Orientierung auch praxisnah mit direktem Einblick in Arbeitsumgebungen gestaltet werden, hängt von der Kultur des Instituts ab. Aufgrund des Datenschutzes ist es bei keiner der befragten Banken möglich, ganzwöchige Schnupperlehren zu absolvieren.

Ein HR Spezialist empfiehlt allen Uni Absolventen, genau hinzuschauen und mit Praktika zu prüfen, ob nebst den fachlichen Inhalten auch die Unternehmenskultur passend ist.

Entsprechend untersucht er im Erstgespräch ausschliesslich die Passung zwischen der Persönlichkeit des Bewerbers und der Unternehmenskultur seiner Bank.

*P4: "Im Erstgespräch interessiert mich nur das Du und Wir. Ich will zuerst sicherstellen, dass die Person kulturell und vom Typ her zu uns passt."*

Alle Experten sind der Auffassung, dass bezüglich dem Informationsbedarf zu den wichtigsten Regeln im Unternehmen zwischen jungen und älteren Kandidaten keine Unterschiede bestehen, dies sei vielmehr eine Frage der Persönlichkeit.

#### **4.2.3 Gründe für die Zusage der Bewerber und Einarbeitung**

Die beiden männlichen HR Fachkräfte haben bei der Frage zu den Gründen der Zusage von jungen Bewerbenden die Sicherheit der Anstellung oder die Möglichkeit einer Festanstellung nicht erwähnt. Eine HR Fachfrau ist der Meinung, dass für die Jugendlichen die Möglichkeit einer Festanstellung nach Abschluss der Grundbildung ein wichtiger Punkt darstellt.

*P1: "Es gibt den Faktor, dass wir viele unserer Lernenden nach Ausbildungsabschluss übernehmen in eine Festanstellung. Das ist sicher auch einer der Gründe, weil es doch auch attraktiv erscheint, dass man eine Zukunftsperspektive hat, wenn man bei uns die Ausbildung abgeschlossen hat."*

Für die andere HR Fachfrau ist die Sicherheit der Anstellung vielmehr eine Frage der Persönlichkeit. Ihre Bank würde auch junge Mitarbeitende beschäftigen, die im Stundenlohn arbeiten möchten und für die eine Festanstellung überhaupt nicht von Bedeutung sei. Für andere wiederum sei eine Festanstellung sehr wichtig.

Nur eine der Fachpersonen nennt als Grund für Zusagen das persönliche Umfeld, dass der Einfluss der Eltern sehr wichtig ist.

*P2: "Bei den Lernenden ist es so, dass wir die Erfahrung gemacht haben, dass das persönliche Umfeld, die Eltern für die Zusage sehr wichtig waren."*

Dieselbe HR Fachfrau ist überzeugt, dass im Gegensatz zu früher Jugendliche und junge Erwachsene für die Zusage zu einer Ausbildungs- oder Arbeitsstelle begeistert werden müssen. Dies betreffe die Unternehmung, die Arbeitsinhalte wie auch das Team.

*P2: "Ich glaube, das Wichtigste ist, dass diese Leute begeistert werden wollen. Also, man hat nicht mehr diesen Effekt, so man ist automatisch begeistert von einer Stelle, sondern man will begeistert werden. Und das ist eine andere Haltung und das ist ein anderer Anspruch auch an einen Rekrutierungsprozess. Das ist eine Herausforderung, der wir täglich begegnen."*

Für einen HR Fachmann steht für die Zusage von Bewerbern die Beziehungsebene zu den Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Zentrum. Auch wenn es im Rekrutierungsprozess aufwändig ist, diese den Kandidaten erkennbar zu machen, legt er grossen Wert darauf.

*P4: "Ich glaube, am Schluss sind es dann halt doch die Leute, die den effektiven Unterschied machen, ob jemand Junges sich für oder gegen uns entscheidet. Es hat viel mit dem Team zu tun, mit den Leuten. Mit dem Chef, den man kennenlernt. Wie sympathisch oder eben nicht sympathisch der einem ist."*

Damit heute junge Bewerber ihre Zusage zu einer Stelle geben, ist es gemäss der gleichen Fachperson von grosser Bedeutung, dass die junge Generation von der Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit der Tätigkeit überzeugt werden kann. Das Gehalt habe in der Bankenbranche, mindestens in seiner Unternehmung, nicht mehr den gleich hohen Stellenwert wie früher.

*P4: "Das Why ist viel wichtiger. Also mache ich etwas, das nachhaltig ist? Hat das einen Sinn, was ich mache? Das ganze Nachhaltigkeitsthema im Generellen glaube ich, ist*

*heute sehr entscheidend, ob sich eine junge Arbeitskraft entscheidet, für eine Firma zu arbeiten oder eben halt nicht."*

Allen befragten Banken ist eine gründliche Einarbeitung von neuen Lernenden und jungen Mitarbeitenden sehr wichtig. Compliance Themen haben in der Bankenbranche eine besonders grosse Bedeutung und müssen von Beginn an streng befolgt werden.

Um die Einarbeitung auf der zwischenmenschlichen Ebene zu unterstützen, setzen alle Institute Patent, sogenannte Buddies, ein. Dabei achten die HR Vertreter vielmehr auf die persönliche Passung wie auf ein ähnliches Alter.

Es wurden keine Aussagen gemacht, die im Bereich Einarbeitung den deduktiven Unterkategorien "viele Freiheiten gewähren" und "abwechslungsreich" zugeordnet werden konnten.

#### **4.2.4 Entwicklung der Generation Z**

Zwei der Interviewten betonen die hohe generelle Weiterbildungsbereitschaft der Generation Z. Ein HR Fachmann ist der Ansicht, dass diese von der Persönlichkeit und nicht vom Alter eines Mitarbeitenden abhängt.

*P2: "Ich glaube, am wichtigsten ist ihnen, dass sie eine Weiterbildung machen können. Das ist immer auch eine der ersten Fragen, wie wir dazu stehen."*

*P4: "Die Weiterbildungsbereitschaft ist hoch. Zum Teil fast ein bisschen zu ungeduldig aus meiner Optik."*

Nur einer der Befragten sieht die Tendenz, dass sich die Generation Z primär zur Selbstverwirklichung und nicht für den Arbeitgeber weiterbilden möchte. Von niemandem wird genannt, dass der jüngsten Generation die Eigeninitiative für Weiterbildungen fehlt.

Alle Unternehmen setzen für die bankfachliche Weiterbildung intensiv virtuelle Lernumgebungen ein. Dies nicht nur für das Basiswissen, sondern auch für sehr spezifische Themen. Dabei stellen zwei der Befragten fest, dass die Generation Z hohe Anforderungen an die Gestaltung dieser Lerninhalte stellt und erwartet, dass sie während der Bearbeitung einen Flow verspürt. Die beiden HR Fachpersonen sind der Ansicht, dass es nicht einfach und sehr aufwändig sei, dies zu realisieren und dass es schwierig ist, dass sich alle Altersgruppen mit denselben Inhalten angesprochen fühlen würden.

*P2: "Diese Generation hat hohe Anforderungen an solche Lerninhalte. (...) Die Generation Z ist mit diesen technologischen Möglichkeiten aufgewachsen, sie kennt, wie es sein könnte, wie gut es sein könnte."*

Ausser für einen HR Fachmann ist die Bereitschaft für virtuelles Lernen altersunabhängig. Ebenso sei das selbständige recherchieren im Internet für alle Mitarbeitenden selbstverständlich. In der Bereitschaft Wissen zu teilen, sieht keine Person ein Defizit bei den Vertretern der jüngsten Generation. Eine der Befragten sieht in der Organisationsfähigkeit der Generation Z einen wichtigen Punkt, der entwickelt werden muss.

Zum Thema der Work-Life-Separation versus der Work-Life-Balance stellt eine Person bei den Lernenden fest, dass sich diese nach der Sekundarschule nicht gewohnt sind, nach der Schule noch Hausaufgaben machen zu müssen. Somit müssten die neuen Auszubildenden zuerst lernen, für die zugewiesenen Aufgaben Verantwortung zu übernehmen, zu priorisieren und bei Bedarf eine wichtige Arbeit auch nach der üblichen Tagesarbeitszeit zu Ende zu führen. Alle Interviewten waren der Meinung, dass der jüngsten Arbeitsgeneration eine gute Work-Life-Balance oder sogar eine Work-Life-Separation wichtiger sei, wie den vorhergehenden Altersgruppen im jungen Alter. Zwei der Befragten gaben jedoch zu bedenken, dass sie diese Haltung als generellen gesellschaftlichen Trend ansehen würden, wie auch ein heute geringeres Interesse, Freizeitaktivitäten mit Arbeitskollegen zu verbringen. Allerdings waren alle Befragten der Ansicht, dass auch die jüngste Generation bereit ist, bei Bedarf Überstunden zu leisten.

Die Leistungsbereitschaft und Leistungserbringung der Generation Z beurteilen drei der Fachleute als sehr hoch. Sie müssten die junge Generation viel öfters auf ihre Leistungsgrenzen hinweisen, als dass Vorgesetzte mit der erbrachten Performance nicht zufrieden seien.

*P4: "Ein Studienabsolvent der rauskommt aus der Uni, der will Power geben. Ich sage immer, die ersten fünf Jahre, die geben Gas ohne Rücksicht auf Verluste. (...). Die heutigen Lehrabgänger und Hochschulabsolventen können mit Druck gut umgehen".*

Zwei der Interviewten sind davon überzeugt, dass die junge Generation heute viel mehr leisten muss, um weiterzukommen, als die vorhergehenden Altersgruppen. Einen Unterschied bezüglich der Bereitschaft eine Führungsverantwortung zu übernehmen, können die Befragten zwischen den Altersgruppen nicht feststellen. Auch viele junge Mitarbeitende möchten eine Führungsfunktion übernehmen, dies sei von der Persönlichkeit und nicht von der Altersgruppe abhängig.

Eine der Fachpersonen attestiert der Generation Z ein gutes Selbstbewusstsein und entsprechend würde sie grundsätzlich ein gutes Feedback zu ihrer Arbeit erwarten. Die Experten erwähnen jedoch nicht, dass die junge Generation besonders auf Anerkennung und Wertschätzung angewiesen ist und sind der Meinung, dass diesbezüglich zwischen den Generationen kein Unterschied auszumachen sei.

Zu einem besonderen Sicherheitsbedürfnis der jüngsten Generation äussern sich zwei der Experten nicht, einer vertritt die Meinung, dass der Bankensektor grundsätzlich ein gutes

Sicherheitsgefühl ermögliche und ein weiterer HR Fachmann glaubt, dass die vorhergehenden Generationen viel sicherheitsbewusster waren.

Zur Teamfähigkeit äussern sich die Befragten im Tenor, dass die Generation Z sehr teamfähig sei, gleichzeitig recht selbstbewusst auftrete und das den einen oder anderen älteren Mitarbeitenden schon auch irritiere. Erfahrene Fachkräfte fühlen sich zeitweilig in ihrer langjährigen Expertise in Frage gestellt und die jungen Mitarbeitenden können nicht verstehen, dass ihnen mit ihrer Ausbildung nicht sofort auf Augenhöhe begegnet wird. Dazu äussern zwei der Befragten, dass junge Mitarbeitende oft Mühe haben, sich führen zu lassen und sich in die Organisation einzuordnen, weil sie schon sehr freiheitsliebend seien. Als positive Entwicklung erlebt ein HR Fachmann die bessere Konfliktfähigkeit der Generation Z.

*P4: "Die Jungen sind direkter. Man spricht eher Probleme an. Sie nehmen Tabu Themen auf den Tisch."*

Zwei der Befragten sind der Ansicht, dass sich bei der Generation Z die Selbständigkeit verbessern muss.

*P4: "(...) manchmal selbständig etwas erarbeiten zu können. Also der Umgang mit sich selbst alleine. Der ist schwierig. Ich finde, das kann die letzte Generation besser. Und dann halt auch reinknien und alleine ein Konzept schreiben."*

#### **4.2.5 Loyalität der Generation Z bezüglich Anstellungsdauer**

Von allen befragten HR Fachpersonen wird verneint, dass die Z'ler eine tiefe Loyalität bezüglich Anstellungsdauer zeigen würden. Zwar bemerken drei der Befragten, dass die Verbundenheit und Identifikation mit dem Arbeitgeber nicht mehr so hoch ist wie früher. Jedoch wird dies einerseits als allgemeinen gesellschaftlichen Wandel betrachtet, andererseits sei die Fluktuation bei den Jüngeren schon immer am höchsten gewesen.

*P2: "Ich denke, da hat ein gesellschaftlicher Wandel auch stattgefunden. Also es ist heute nicht mehr aussergewöhnlich vielleicht alle zwei, drei Jahre die Stelle zu wechseln."*

*P4: "Es ist wie es immer war. Die Fluktuation ist bei den jüngeren am höchsten. Das war aber nie anders. Weil man ja auch mal vielleicht noch was anderes sehen möchte. Die Loyalität ist nicht tief."*

Dass die Generation Z die Kündigung einreichen würde, wenn ihr ein attraktiveres Angebot vorliegt, wird von keinem der Interviewten erwähnt.

#### **4.2.6 Mitarbeiterbindung**

Besonders von den grösseren Banken wird genannt, dass die Angebotsvielfalt innerhalb der Bank einen wichtigen Punkt darstellt, um junge Mitarbeitende im Unternehmen halten zu können.

Im Segment der Lernenden in der Grundbildung würden einige die Lehre bei der Bank als gute Basisausbildung betrachten, obwohl sie sich nur bedingt für das eigentliche Banking interessieren würden. Für diese Personengruppe bestünde nach Ausbildungsabschluss eine grosse Vielzahl an alternativen Tätigkeiten und Funktionen.

Die immer noch hohen Gehälter und die grosszügigen Weiterbildungsfinanzierungen in der Bankenbranche betrachten drei Personen auch für die Generation Z als wichtig. Gleichzeitig relativieren sie ihre Aussage insofern, dass die finanzielle Entlohnung für die jungen Mitarbeitenden nicht mehr denselben Stellenwert habe wie für frühere Generationen.

*P4: "(...) wenn Sie meine Generation anschauen, ich habe ja mein Alter gesagt. Die waren viel mehr nach Studienabschluss nach den hochlukrativen Jobs im Ausblick. Die gibt es heute auch noch. Aber ich glaube, es hat nicht mehr die Bedeutung, die es mal hatte. Sie können eine gute, variable Vergütung bezahlen. Nach einer Woche interessiert es keinen mehr."*

Für zwei der Befragten ist das gute persönliche Umfeld für die Bindung der Angestellten ein entscheidender Faktor. Die Jungen seien über Social Media miteinander gut vernetzt und würden sich zu den Unternehmenskulturen miteinander austauschen und diese miteinander vergleichen. Dies betreffe auch die Work-Life-Balance, die der jüngsten Generation sehr viel wichtiger sei, als den vorhergehenden Altersgruppen.

*P4: "Work Life Balance spielt hier eine wichtige Rolle, die definitiv wichtiger ist, der heutigen Generation als sie der letzten war. Also sehr viel wichtiger. Das kommt aus jeder Umfrage raus. Die jungen Leute wollen Arbeit und Privatleben in einem soweit gesunden Ausmass leben."*

Für denselben HR Fachmann ist die Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit der Arbeit für die Generation Z zentral. Für die Privat- und Firmenkunden und die institutionellen Anleger gewinne das Nachhaltigkeitsthema massiv an Bedeutung. Damit würde die Haltung der Generation Z für die Bankenbranche ein enormes Potenzial darstellen und für die Positionierung des Instituts entscheidend sein.

*P4: "Wenn Sie die ganze Greta-Bewegung und so anschauen, wenn die sich wirklich durchsetzt. Dort ist das Nachhaltigkeitsthema tief drin. Und da müssen wir gut sein. Die konstruktive Einbindung der Generation Z ist für uns Match entscheidend und es wird dann übrigens auch mit allen anderen Mitarbeiter Generationen klappen."*



## **5 Diskussion**

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen und die Ergebnisse der Untersuchung miteinander verglichen, diskutiert und interpretiert. Daraus werden Erkenntnisse und Antworten auf die Fragestellung dieser Arbeit dargestellt.

Die Fragestellung wurde in zwei Ausprägungen formuliert. Zum einen soll untersucht werden, welche Aspekte bei der Personalrekrutierung der Generation Z in der Bankenbranche aufgrund deren Verhaltensweisen zu beachten sind. Zum anderen sollen wichtige Themen in der Personalentwicklung der Generation Z in diesem Wirtschaftszweig herausgearbeitet werden.

Die Ergebnisse der qualitativen Auswertung weichen mehrheitlich von der theoretischen Fundierung in der Fachliteratur ab. Sie zeigen für die Generation ein deutlich positiveres Bild ihrer Verhaltensweisen und Arbeitshaltungen. So kann bspw. mit den Ergebnissen der Untersuchung nicht belegt werden, dass sich die Z'ler in der Bankenbranche gegenüber dem Arbeitgeber illoyal, nicht leistungsorientiert oder flatterhaft verhalten würden. Daneben bestehen Thesen in der Theorie, die auch in der Analyse der Experten Interviews bestätigt wurden. In dieser Diskussion werden Erkenntnisse dargestellt, welche Unternehmen dieser Branche unterstützen, die Generation Z erfolgreich zu rekrutieren und zu entwickeln.

### **5.1 Personalrekrutierung und Entwicklung**

#### **5.1.1 Akquisition von Bewerbern**

Damit sich für die Unternehmen attraktive Kandidaten der Generation Z bewerben, ist es gemäss den Autoren der wissenschaftlichen Literatur wichtig, dass die Z'ler nebst virtuellen Kontaktmöglichkeiten auch persönlich angesprochen werden und dass persönliche Begegnungen stattfinden können. Dies ermöglicht bereits im ersten Schritt der Rekrutierung die Schaffung einer Beziehungsebene, die für diese Altersgruppe so wichtig ist. Auch für die befragten Banken ist die Beziehungspflege zu Interessenten von grosser Bedeutung. Mit mehr oder weniger persönlichen Veranstaltungen und Begegnungsmöglichkeiten versuchen sie, diesem Bedürfnis nachzukommen. Alle HR Fachkräfte äussern dabei aufgrund der strengen Datenschutzrichtlinien der Banken Einschränkungen, Interessenten direkt im Tagesgeschäft Einblicke vor Ort gewähren zu können. Jedoch scheint es, dass der persönliche Rahmen bei grossen Instituten weniger möglich ist, als bei mittelgrossen oder kleineren Banken. Gründe dafür können die starke Prozessstandardisierung bei Grossbanken oder deren ausgeprägte örtliche Dezentralisierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte sein.

Keines der Institute bietet Interessenten Live-Chats oder WhatsApp für die Kontaktaufnahme an. Dies mag mit den dazu notwendigen personellen Ressourcen zu begründen sein. Zudem ist es, wie von einer HR Vertreterin erwähnt, nachzuvollziehen, dass Recruiter kein "Auskunftsbüro"

sein möchten insbesondere für Fragen, die auf dem Internet der Unternehmen beantwortet werden. Zweifelsohne nutzt die Generation Z das Internet und Social Media Kanäle permanent. Nur ist dabei zu hinterfragen, ob dieses Verhalten auch automatisch zur Kompetenz führt, gesuchte Inhalte gezielt recherchieren zu können. Für Unternehmen gilt es, diese Fähigkeit in der Ausbildung der Lernenden weiter zu vermitteln und zu fördern.

Da sich keine der Fachpersonen dazu geäußert hat, ist anzunehmen, dass die Institute auf die gemäss Theorie schwache Leistungsbereitschaft der Z'ler in der Formulierung ihrer Stellenausschreibungen keine Rücksicht nehmen. Die Anforderungen in den Inseraten sind hoch. Wie üblich können die meisten Interessenten nicht alle Erwartungen erfüllen. Dies bewirkt in dieser Branche jedoch nicht, dass sich mindestens für die Grundbildungen sehr viele Kandidaten bewerben und sich den hohen Leistungsanforderungen stellen möchten. Schon bei diesem Punkt kann festgestellt werden, dass sich in der Bankenbranche grundsätzlich ambitionierte Kandidaten der Generation Z bewerben.

Die erfolgte Optimierung des Internets im Interactive Design für Smartphones und Tablets ist für die Finanzinstitute eine Selbstverständlichkeit. Die permanente Nutzung und die Fokussierung auf mobile Endgeräte der Z'ler wird bestätigt. Die Bankenbranche ist hoch technologisiert und spricht damit auch insbesondere diese Altersgruppe an.

Die beschriebene Wichtigkeit der emotionalen Ansprache bestätigen die Befragten. Die meisten Institute haben ansprechende Fotos, Videos und Podcasts auf ihrer Homepage platziert. Sie werben mit Plakaten, Inseraten und Radio Beiträgen. Allerdings ist festzustellen, dass im Vergleich zu anderen Branchen die Finanzinstitute in den Medien mit ihrer Vielfalt an Berufsbildern weniger präsent sind. Damit kann interpretiert werden, dass sich für die Bankenbranche nach wie vor sehr viele qualifizierte Kandidaten interessieren.

Insbesondere für die Lernenden Rekrutierung werden Informationsveranstaltungen und einzelne Schnuppertage durchgeführt. Wie weit mit solchen die Interessenten emotional angesprochen werden können, hängt stark von den Referenten, der adressatengerechten Ansprache und nicht zuletzt von der Örtlichkeit der Durchführung statt. Ein gediegenes Interieur und eine perfekte technische Infrastruktur kann bei einer gewissen Zielgruppe einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen.

Gemäss den Ausführungen der HR Fachkräfte ist der Konkurrenzkampf um die besten Hochschulabsolventen im Vergleich zur Lernenden Rekrutierung anspruchsvoller. Der Teilnahme an Messen und Veranstaltungen an Universitäten und Fachhochschulen wird von einem Teil der Befragten eine mittelmässige Bedeutung zugemessen. Die Anzahl der vertretenen Firmen und Studenten ist sehr gross. Insofern stellt sich die berechtigte Frage, ob sich an den vielen

Informationsständen wirklich tiefer gehende Gespräche zwischen Firmenvertretern und Interessenten ergeben können. Trotzdem ist davon auszugehen, dass mit der Präsenz der Unternehmen an solchen Veranstaltungen ihr Bekanntheitsgrad und damit ihr Employer Brand gestärkt wird. Jedoch ist auch in der Finanzbranche entscheidend, dass die Unternehmen den Hochschulabsolventen Praktika anbieten, die einen realitätsnahen Einblick in fachliche Inhalte und die Unternehmenskultur ermöglichen. Angehende qualifizierte Bankfachkräfte sollen in ihren Praktika nicht als kostengünstige Bürohilfskräfte eingesetzt werden. Sie sollen in verschiedenen Unternehmensbereichen erste Erfahrungen sammeln können und dabei von gut ausgebildetem Personal betreut werden. Im Hochschulbereich zeigt sich deutlich, dass die Generation Z eine grosse Auswahl an potenziellen Arbeitgebern hat. Damit bestätigt sich die in der Theorie formulierte Haltung der Z'ler, dass sie in der Wahl ihrer Arbeitsstelle wählerisch sein und an ihren kommenden Arbeitgeber Ansprüche stellen können.

Mit der emotionalen Ansprache ist die zielgruppenspezifische Ansprache eng verknüpft. Sämtliche Internetauftritte, Medienbeiträge, Stellenausschreibungen werden durch die Kommunikationsabteilungen der Unternehmen verfasst und sind durch die Corporate Designs geprägt. Trotzdem besteht ein gewisser Spielraum in der Ausgestaltung der zielgruppenspezifischen Ansprache, der von den befragten Banken nicht im selben Ausmass genutzt wird. Insofern können mit Vorsicht Rückschlüsse auf den individuellen Umgang mit den verschiedenen Alters- und Berufsgruppen zwischen den befragten Banken gezogen werden.

Dem Employer Brand kommt in der erfolgreichen Rekrutierung von Lernenden mit Potenzial und insbesondere von Mittelschul- und Hochschulabgängern eine zentrale Bedeutung zu. Die Faktoren, welche die Arbeitgebermarke einer Bank prägen, sind vielschichtig und werden von der Generation Z unterschiedlich gewichtet.

Das in der Literatur deutlich hervorgehobene Sicherheits- und Orientierungsbedürfnis der Z'ler kann mit der vorliegenden Untersuchung nur teilweise bestätigt werden. Für die Lernenden von grösseren Banken besteht eine gewisse Sicherheit, dass sie nach Ausbildungsabschluss im Unternehmen weiterbeschäftigt werden können. Für Mittelschul- und Hochschulabgänger scheint die langfristige Anstellungssicherheit weniger relevant zu sein. Sie sind sich bewusst, dass sie nach einigen Praxisjahren auf dem Markt gefragte Arbeitskräfte darstellen. Gleichzeitig findet in Abhängigkeit der Konjunktur und fortschreitender Rationalisierungsmassnahmen ein überproportionaler Personalabbau in der Bankenbranche statt. Dies betrifft jedoch mehrheitlich weniger qualifiziertes Personal, Support Organisationen und die Minimierung des Filialnetzes. Die Finanzbranche bietet nach wie vor überdurchschnittlich hohe Saläre. Die befragten HR Fachpersonen bestätigen jedoch die theoretischen Ausführungen, dass ein hohes Gehalt für die Z'ler nicht mehr oberste Priorität hat, zusätzliche Boni seien schnell wieder vergessen. Für diese Altersgruppe nehmen auch in diesem Wirtschaftszweig zunehmend Themen wie die ökologische

Nachhaltigkeit und die Sinnhaftigkeit von Arbeitsinhalten bei der Auswahl des Arbeitgebers einen hohen Stellenwert ein. Wie einer der HR Fachkräfte deutlich ausführt, sind Skandale und unredliche Geschäftspraktiken für das Image einer Bank sehr schädlich und wirken sich direkt auf die Attraktivität als Arbeitgeber aus. In den Angebotsportfolios für die Kunden sind immer mehr nachhaltige und ökologische Produkte verfügbar. Auch wenn deren Entstehung bis anhin auf einen allgemeinen gesellschaftlichen Trend und auf das Prinzip von Angebot und Nachfrage zurückzuführen ist, wird die Generation Z daran immer mehr beteiligt sein. Die regelmässigen Zeitungsberichte zeugen davon, dass die im Arbeitsmarkt jüngste Generation auf Politik und Wirtschaft einen erheblichen Druck ausübt, damit ein Umdenken in den Rahmenbedingungen und Vorschriften stattfindet, welche die fortschreitende Klimaerwärmung und die damit verbundenen Naturkatastrophen bremsen sollen. Die Z'ler sind mit ihren Anliegen nicht die einzige Altersgruppe, die diese Forderungen stellen. Auch viele Vertreter älterer Generationen sehen die Dringlichkeit der notwendigen Massnahmen, um ökologischer zu produzieren und die Wirtschaft auch im globalen Kontext fairer zu gestalten. Die jüngste Arbeitsgeneration hat jedoch noch den grössten Teil ihres Lebens vor sich und will sich auch für ihre Nachkommen für eine lebenswerte Umwelt einsetzen. Dies tut sie lautstark und mit der jugendlichen Direktheit und Kompromisslosigkeit.

Banken sind nicht dafür bekannt, über eine besonders schlanke hierarchische Struktur zu verfügen. Es gibt noch Führungskräfte, die einen eher autokratischen Führungsstil verfolgen. Auch wird von den Mitarbeitenden insbesondere im Kundenkontakt ein angepasstes, überaus zuvorkommendes Verhalten erwartet. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen jedoch, dass die befragten HR Fachleute junge Mitarbeitende suchen, die mitdenken, Prozesse und Sachverhalte kritisch hinterfragen können und mitgestalten möchten. Die Interviewten bestätigen die Theorie, dass die Generation Z gerne ein Mitspracherecht hat, in ihrer Meinung ernst genommen werden möchte und dass ältere Arbeitskollegen ihnen auf Augenhöhe begegnen sollen. Eine hierarchische Führungsstruktur heisst nicht, dass diese nicht Prozesse etablieren kann, die von der Basis Anregungen und Forderungen entgegennimmt und prüft. Diese Forderung der Z'ler nach einem Mitspracherecht bietet die Möglichkeit, die drei wichtigen Hypothesen zum Generationen Erklärungsansatz nach Bruch, Kunze und Böhm (2010) zu reflektieren: Alters-Effekte, Lebensphasen-Effekte und generationale Effekte. So stellt sich die Frage, ob sich das selbstbewusste Auftreten der Generation Z, ihr Tatendrang, ihr Einsatz und ihre Ansprüche für eine umweltverträglichere Wirtschaftspolitik wirklich generationalen Effekten, d.h. dem historisch-gesellschaftlichen Ansatz zuzuordnen sind oder nicht die Jugend schon immer aufgrund von Alters-Effekten für gute Bedingungen in ihrer Zukunft kämpfte. Eine eindeutige Zuordnung zum einen oder anderen Effekt erscheint nicht angebracht. Jedoch steht unsere Gesellschaft vor bis

anhin in ihrer Dominanz nicht gekannten ökologischen Herausforderungen, welche die Generation Z prägen.

Die Theorie postuliert, dass die Generation Z permanent auf den Social Media Kanälen präsent ist, jedoch diese nicht nutzt, um sich über potentielle Arbeitgeber zu informieren. Sie würde eine klare Trennung zwischen Privat- und Berufsleben anstreben. Demgegenüber sind alle befragten Banken auf diesen Kanälen aktiv und positionieren sich zum Teil mit speziellen Career Kanälen, in denen junge Mitarbeitende zu Wort kommen. Die HR Fachkräfte sind überzeugt, dass sich die jüngste Arbeitsgeneration sehr wohl auch über Social Media ein Bild von einem Unternehmen macht und die geposteten Likes und Dislikes relevant sind.

### **5.1.2 Selektionsprozess**

Während dem Selektionsverfahren setzen die befragten Experten für die schriftliche Kommunikation kein WhatsApp oder Snapchat ein und entsprechen damit nicht der Forderung der Literatur. Sie erwarten von den Jugendlichen Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit, auf die erhaltenen E-Mails zu reagieren, ansonsten scheidet Bewerbende aus. Jedoch stellt der Verfasser dieser Arbeit bei Sekundarschülern oft fest, dass sie ihren Mail Account unzureichend pflegen und dieser völlig überfüllt ist. Obwohl auch für die Mail Accounts von Jugendlichen eine gewisse Privatsphäre gilt, ist es Aufgabe von Eltern, Lehrpersonen und anderen Bezugspersonen, die jungen Menschen im Übergang 1 aufzufordern, heute noch üblichen Kommunikationswegen nachzukommen.

Der Beziehungsaufbau und der damit verbundene Vertrauensaufbau in einen zukünftigen Arbeitnehmenden/Lernenden oder Arbeitgebenden haben nach wie vor höchste Priorität. Ob die Generation Z aufgrund ihrer in der Theorie beschriebenen sehr nahen Elternbeziehung besonders darauf angewiesen ist, kann mit der vorliegenden Untersuchung nicht beantwortet werden. Es ist davon auszugehen, dass auch in der Bankenbranche alle Generationen sich mit zunehmendem Alter immer bewusster werden, wie wichtig die Beziehungsebene und damit die Passung der Unternehmungs- und Führungskultur für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist. Dabei kann die Forderung eines HR Experten nach inhaltlich wertvollen Praktika für Hochschulabsolventen nur unterstützt werden.

### **5.1.3 Gründe für die Zusage der Bewerber und Einarbeitung**

Das in der Literatur erwähnte überaus starke Sicherheitsbedürfnis der Z'ler kann im Finanzsektor bezüglich einer Festanstellung nicht bestätigt werden. In den Ergebnissen der Untersuchung dominieren diesbezüglich vielmehr individuelle Persönlichkeitsaspekte wie eine generelle Forderung nach unbefristeten Arbeitsverhältnissen.

Demgegenüber wird bestätigt, dass die Kandidaten in der Auswahl ihrer Ausbildungs- oder Arbeitsstelle anspruchsvoller geworden sind. Sie wollen von einem Arbeitgeber begeistert werden. Das mag in der Akquisition von Bewerbenden eine Rolle spielen, gleichzeitig ist die Branche privilegiert, nach wie vor aus den Besten auswählen zu können.

Für die gegenseitige Zusage einer Stellenbesetzung sind schlussendlich die Beziehungsebene, die Unternehmenskultur und -werte entscheidend. Gelingt es einem Arbeitgeber, einen favorisierten Kandidaten der Generation Z davon zu überzeugen, dass er als Person zum Unternehmen passt, dass seine persönlichen Werte den Inhalten seiner Arbeit entsprechen und er ein Stück weit auf die Gestaltung seiner Arbeit Einfluss nehmen kann, dann sind das wesentliche Gründe für eine erfolgreiche Rekrutierung.

Ungeachtet des Alters eines neuen Mitarbeitenden hat die gründliche Einarbeitung eine grosse Bedeutung. Dass diese bei den Z'lern besonders abwechslungsreich und mit vielen Freiheiten gestaltet werden soll, damit diese Generation nicht schon in der Probezeit wieder kündigt, wird von den HR Fachkräften nicht genannt und erscheint realitätsfremd.

#### **5.1.4 Entwicklung der Generation Z**

Entgegen den theoretischen Ausführungen attestiert die Untersuchung dieser Generation eine ausgeprägte Weiterbildungsbereitschaft. Dabei zeigt sie Eigeninitiative, solche anzustossen und zu absolvieren. Lernende und junge Hochschulabsolventen haben in dieser Branche hohe Ambitionen und wollen sich entwickeln. Es bestehen für sie gute Möglichkeiten eine fachliche oder eine hierarchische Karriere anzustreben. Sofern es für die Unternehmen inhaltlich Sinn macht, unterstützen sie Weiterbildungen finanziell grosszügig. Gleichzeitig fordern sie eine hohe Leistungsbereitschaft, damit Anstellung und Weiterbildung miteinander vereinbar sind. Den Z'lern das Merkmal zuzuweisen, dass sie sich nur zur Selbstverwirklichung weiterbilden möchten und nicht, um den sich laufend ändernden Anforderungen der Unternehmen entsprechen zu können, ist zu hinterfragen. Jeder berufliche Entwicklungswunsch gründet im Bedürfnis, fachlichen Inhalten und Tätigkeiten näher zu kommen, die interessieren und eine neue Herausforderung ermöglichen. Die heute verbreiteten virtuellen Lernumgebungen, die auch standortunabhängig bearbeitet werden können, entsprechen dieser digital affinen Generation.

Für alle Arbeitnehmenden ist eine gesunde Work-Life-Balance in der heutigen Arbeitswelt eine Herausforderung. In den meisten Berufen sind die Leistungsanforderungen in den letzten Jahrzehnten gestiegen. Dies bestätigt auch einer der HR Fachkräfte für die Finanzbranche. Die Generation Z ist noch sehr jung und will ihr Privatleben nebst der strengen Arbeit geniessen. Zudem entspricht es einem allgemeinen gesellschaftlichen Trend, dass Mitarbeitende ihre Freizeit von der beruflichen Tätigkeit stärker abgrenzen möchten. Wohl müssen die ehemaligen

Sekundarschüler zu Beginn ihrer Berufsausbildung zuerst lernen, gleichzeitig den Ansprüchen während der Arbeit, den Forderungen der Berufsschule und den Inhalten der überbetrieblichen Kursen entsprechen zu können. Dass die Jugendlichen im Bankensektor die Haltung einer Work-Life-Separation verfolgen können, ist zu bezweifeln.

Die Ergebnisse der Untersuchung widersprechen der Mehrheit der Fachliteratur, dass die Z'ler eine tiefe Leistungsbereitschaft zeigen und eine schwache Leistung erbringen würden. Die meisten HR Fachkräfte sind vom Gegenteil überzeugt. Es ist ratsam, postulierte Verhaltensmerkmale einer Generation nicht zu pauschalisieren. Dies betrifft auch die These, dass die Z'ler keine Führungsverantwortung oder generell keine Verantwortung übernehmen möchten. Die Fähigkeit, eine Leitungsfunktion übernehmen zu können und zu wollen, erfordert Persönlichkeitsmerkmale, die individuell zu betrachten sind.

Der Jugendforscher Simon Schnetzer fordert die Führungskräfte im Beitrag von Gertz (2019) auf, den Z'lern zu ihrer Arbeit permanent Rückmeldungen zu geben, da diese aufgrund ihrer Erziehung an Instant-Feedback gewohnt seien. Doch sind wir nicht alle in unserer Arbeit auf konstruktives Feedback, auf Anerkennung und Wertschätzung angewiesen, unabhängig unseres Alters und unserer Funktion? Selbstverständlich bedürfen neue junge Mitarbeitende einer besonderen Betreuung und Anleitung. Dazu gehören auch regelmässige Rückmeldungen. Doch auch Vorgesetzte und Arbeitskollegen haben ihr normales Arbeitspensum zu erfüllen und können sich nicht ausschliesslich auf die Z'ler konzentrieren. Zudem gehört es wie bei allen Altersgruppen auch für die Generation Z zur Entwicklung, sich im Arbeitsleben ein Stück weit selbständig zurechtzufinden, sich in neuen Arbeitstechniken zu versuchen und sich in Unbekanntes einzulassen. Die theoretische Forderung nach permanentem Feedback an die Z'ler widerspricht der Empfehlung der Forscher, dass die Z'ler weniger Führung und Anleitung benötigen würden. Wichtig ist für Teams, dass eine Dialogkultur gelebt werden kann, damit ein fachlicher Austausch und ein gemeinsames Verständnis zwischen den verschiedenen Generationen möglich ist.

Die mangelnde Teamfähigkeit der Z'ler wird mit der vorliegenden Untersuchung widerlegt. Es ist nachzuvollziehen, dass ihr gutes Selbstvertrauen manchen routinierten Mitarbeitenden zeitweilig irritieren mag. Auch hier sind Vorgesetzte gefordert, den Dialog zu fördern und bei Bedarf Rollenverhalten in Teammeetings zu thematisieren. Ein Teil der befragten HR Fachkräfte ist der Meinung, dass sich die heutigen jungen Mitarbeitenden ungern führen lassen. Gründe dafür können ihr Realitätssinn, ihre Enttäuschung zu ungelösten politischen Themen wie die Altersvorsorge und die Klimaproblematik sein.

### **5.1.5 Loyalität der Generation Z bezüglich Anstellungsdauer**

Die Experteninterviews widersprechen der These, dass die jüngste Arbeitsgeneration eine tiefe Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber bezüglich ihrer Anstellungsdauer zeigt. Es ist normal und macht Sinn, in jungen Jahren in verschiedenen Betrieben Erfahrungen zu sammeln. Zudem ist auch hier zu hinterfragen, wie weit nicht in der ganzen Gesellschaft ein Wandel bezüglich der Anstellungsdauer in einem Unternehmen stattgefunden hat. War es bei früheren Generationen nicht unüblich ein halbes Arbeitsleben einer Firma treu zu bleiben, ist in der Beratungsarbeit in den Lebensläufen ersichtlich, dass ein Grossteil der heutigen Ratsuchenden nach sieben bis zehn Jahren eine neue Unternehmung sucht.

### **5.1.6 Mitarbeiterbindung**

Um die Z'ler im Unternehmen halten zu können, erscheint es zentral, dass die Kultur so gelebt wird, wie sie bei der Anstellung aufgezeigt wurde und mit dem Employer Brand propagiert wird. Die HR Fachkräfte bestätigen, dass alleine mit einem hohen Salär diese Altersgruppe nicht mehr gebunden werden kann. Diese Generation möchte trotz allen Einschränkungen in Entscheidungen miteinbezogen werden und den Sinn von auszuführenden Arbeiten verstehen. Ein partizipativer Führungsstil kann anstrengend und gleichzeitig entlastend sein und entbindet Führungskräfte nicht von ihren Leitungsaufgaben. Für alle Altersgruppen ist es motivierend und es fördert ihre Leistungsfähigkeit, wenn sie sich mit den Werten und Ansprüchen ihres Arbeitgebers identifizieren können. Dazu gehören nebst einem guten Arbeitsklima, das tragende berufliche Beziehungen ermöglicht, die Nachhaltigkeit der Arbeitsinhalte, eine bewusste Umweltpolitik, familienfreundliche Anstellungsbedingungen und ein Gehör von Vorgesetzten, damit Mitarbeitende auch bei hohen Leistungsanforderungen eine mehrheitlich ausgeglichene Work-Life-Balance erreichen können. Nicht alle Finanzinstitute haben den Ruf, diesen Forderungen nachzukommen. Trotzdem arbeiten auch in diesen Unternehmen viele Vertreter der Generation Z. Damit wird ersichtlich, dass auch innerhalb derselben Branche und Generation unterschiedliche Ansprüche an Arbeitgebende gestellt werden.

## **5.2 Inhaltliches Fazit**

Mit der durchgeführten Untersuchung konnten viele in der Theorie beschriebenen negativen Merkmale und Verhaltensweisen der Generation Z in Bezug auf deren Rekrutierung und Entwicklung nicht bestätigt werden. Einige typische Merkmale dieser Altersgruppe erleben auch die befragten Experten.

Bei diesem Fazit ist es wichtig zu berücksichtigen, dass sich die Ergebnisse der qualitativen Analyse auf eine wichtige spezifische Branche der Schweizer Wirtschaft, die Bankenbranche, beziehen, damit die Fragestellung vertieft bearbeitet werden konnte. Demgegenüber nimmt die aktuelle Fachliteratur diesbezüglich keine Differenzierung zwischen den verschiedenen Branchen



vor. Zudem sind die grossen sozio-ökonomischen Unterschiede in den europäischen Ländern zu beachten.

Das Verstehen der spezifischen Verhaltensweisen der Generation Z bietet Möglichkeiten, den Bedürfnissen und Ansprüchen in der Rekrutierung und Entwicklung dieser Altersgruppe Beachtung zu schenken und entgegen zu kommen. Gleichzeitig ist es zentral, jeden Bewerber und Mitarbeiter individuell zu betrachten, seinen Werdegang zu verstehen und ihn individuell zu fördern. Eine generelle Pauschalisierung von Verhaltensweisen der Generation Z ist aus Sicht des Autors dieser Arbeit für die Rekrutierung und Entwicklung dieser Mitarbeitenden nicht zielführend. Die Generation Z ist besser als ihr Ruf.

### **5.3 Reflexion zu dieser Arbeit**

Die unterschiedlichen Prägungen, Merkmale und Verhaltensweisen der verschiedenen Generationen wurden und werden in der wissenschaftlichen Forschung breit diskutiert. Es bestehen unterschiedliche Erklärungsansätze und Interpretationen. Dabei nimmt der historisch-gesellschaftliche Ansatz mit der Wichtigkeit der Prägung in den Jugendjahren eine prominente Stellung ein.

In dieser Arbeit wurde versucht, die wichtigsten Werke und Publikationen in die theoretische Diskussion einzubeziehen. Daneben besteht eine Anzahl von Jugendstudien von privaten Unternehmen, die nicht Eingang in diese Arbeit gefunden haben. Es konnten Antworten auf die eingangs formulierte Fragestellung gefunden werden, ohne den Anspruch auf deren Vollständigkeit zu erheben. Aufgrund der zum Teil kontrovers geführten Diskussion in der Literatur, war es anspruchsvoll, die Balance in der Ausdifferenzierung und Gegenüberstellung der Argumente zu finden. Um den Transfer und die Verbindung der Ergebnisse der Untersuchung mit der Theorie zu erreichen, war die gewählte qualitative Methode sehr hilfreich. Gleichzeitig war es eine Herausforderung, die passende Art der von Mayring vorgestellten Kodierungstechniken zu finden.

Die erste Version der Disposition und des Interviewleitfadens wurde zu einem relativen frühen Zeitpunkt der Literaturrecherche und deren Studium verfasst. Vor und während dem Schreiben der theoretischen und wissenschaftsbasierten Fundierung wurde die berücksichtigte Literatur deutlich erweitert. Daraus ergaben sich mehrmalige Überarbeitungen des Interviewleitfadens. Auch beinhaltete die erste Fassung des Interviewleitfadens bereits in der Theorie genannte Verhaltensweisen der Generation Z. Um die Experten nicht zu beeinflussen und frei antworten zu lassen, musste der Leitfaden mit offenen Fragen umformuliert werden. Rückblickend hätte die Arbeit zeitlich optimiert werden können, wenn die Struktur der Experten Interviews zu einem späteren Zeitpunkt des Literaturstudiums erstellt worden wäre.

Nach Auffassung des Verfassers konnte das Ziel erreicht werden, offene, halbstrukturierte Interviews durchzuführen, in denen die HR Fachkräfte ihre Erfahrungen mit der Generation Z frei darlegen konnten. In der Gesprächsführung war es nicht immer einfach, die Fragen genau in der gleichen Art und Weise zu stellen. Doch entspricht es der qualitativen Erhebungsmethode zu versuchen, das Individuum als Ganzes zu verstehen und bei Bedarf individuelle Aspekte anzusprechen.

#### **5.4 Ausblick**

Die vorliegende Arbeit liefert einen Beitrag zur Auseinandersetzung mit der Generation Z und den Erklärungsansätzen zu den Generationen Modellen. Sie beschränkt sich auf eine einzelne Branche, entsprechend können die Ergebnisse nicht für alle Wirtschaftszweige verallgemeinert werden.

Es macht für Verantwortliche der Finanzinstitute Sinn, die wesentlichen Prägungen und die damit verbundenen Einflüsse auf die Verhaltensweisen der Generation Z zu kennen, um diese jüngste Altersgruppe erfolgreich im Unternehmen integrieren und halten zu können. Jedoch wäre es nicht klug, die Rekrutierung und Entwicklung von Mitarbeitenden ausschliesslich auf die Bedürfnisse und Forderungen der Z'ler auszurichten, um auch in Zukunft über genügend hochmotiviertes und qualifiziertes Personal zu verfügen. Erfolgreiche Firmen zeichnen sich durch eine Durchmischung der Altersstruktur in Organisationseinheiten aus. Es gilt, die Ansprüche aller Generationen zu berücksichtigen, damit Teams leistungsfähig und bereit sind, die Extrameile zu gehen. Damit kann Innovation gefördert und der Know-how Transfer gesichert werden.

Als nächster Schritt zur vorliegenden Arbeit wäre es spannend, weitere Branchen auf die Merkmale und Verhaltensweisen der Generation Z zu untersuchen. Bestehen Unterschiede zu handwerklichen Unternehmen? Welche Ergebnisse könnten durch die Analyse von künstlerischen Berufen dargestellt werden?

Die aktuelle Pandemie wird bei allen Altersgruppen eine Prägung hinterlassen. Jedoch ist die jüngste arbeitstätige Generation besonders davon betroffen. Sie befindet sich oft an ihrer ersten Arbeitsstelle, sie muss je nach Wirtschaftszweig im Homeoffice arbeiten oder die Beschäftigung fällt ganz aus. Die beruflichen wie privaten Kontakte sind eingeschränkt und damit fehlt der notwendige Ausgleich zur beruflichen Tätigkeit. Zudem werden die wirtschaftlichen Folgen Auswirkungen auf die Beschäftigungslage ergeben. Diese Themen werden Eingang in die Forschung und Untersuchungen haben. Sie sind wichtig, um die aktuelle Krise bewältigen und für die Zukunft neue Erkenntnisse gewinnen zu können.

## 6 Literaturverzeichnis

- Biemann, T. & Weckmüller, H. (2013). *Generation Y: Viel Lärm um fast nichts*. *Personal Quarterly*, (1), 46-50
- Brademann, I. & Piorr, R. (2019). Generation Z – Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben. In B. Hermeier, T. Heupel, S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (S. 345-360). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.
- Bundesamt für Statistik BFS (2019). *Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 1991 2018. Die verschiedenen Generationen auf dem Arbeitsmarkt*. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.
- Bundesamt für Statistik BFS (2019). *Bevölkerungsdaten im Zeitvergleich, 1950 - 2018*. Zugriff am 25. Juni 2020 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung.assetdetail.9466629.html>
- Bundesamt für Statistik BFS (2019). *Armutquoten*. Zugriff am 25. Juli 2020 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/alle-indikatoren/gesellschaft/armutsquote.html>
- Bundesamt für Statistik BFS (2020). *Geburten und Todesfälle*. Zugriff am 20. Juni 2020 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/geburten-todesfaelle.html>
- de.statista.com, (2020). *Europäische Union: Jugendarbeitslosenquoten in den Mitgliedsstaaten im April 2020*. Zugriff am 20. Juni 2020 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74795/umfrage/jugendarbeitslosigkeit-in-europa/#professional>
- Gertz, W. (2017). *Gegen den Trend*. *Personalwirtschaft*, 6(2017). Zugriff am 29. Juni 2020 unter <https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/personalmarketing/artikel/gegen-den-trend.html>
- Gertz, W. (2019). *Die Generation Z aus Sicht von HR*. *Personalwirtschaft*, 2(2019). Zugriff am 2. Juli 2020 unter <https://simon-schnetzer.com/wp-content/uploads/2018/04/Personalwirtschaft-02-2019-Artikel-Simon-Schnetzer-Die-Generation-Z-aus-Sicht-der-HR.pdf>
- Hanisch, H. (2019). *Die flotte Generation Z im 21. Jahrhundert* (2. Aufl.). Bonn: Books on Demand.
- Hesse, G. & Mattmüller, R. (2015). *Perspektivenwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hurrelmann, K. & Albrecht, E. (2020). *Generation Greta. Was sie denkt, was sie fühlt und warum das Klima erst der Anfang ist*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Karaca, C. (2019). Generation Z in der Schweiz. In Ch. Scholz (Hrsg.), *Generation Z im Vier-Länder-Vergleich. Ein empirischer Vergleich von Deutschland, den Niederlanden, Österreich und Schweiz* (S. 217-272). Augsburg, München: Rainer Hampp.

- Klaffke, M. (2014). *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Maas, R. (2019). *Generation Z für Personaler und Führungskräfte. Ergebnisse der Generation Thinking-Studie*. München: Carl Hanser Verlag.
- Mangelsdorf, M. (2019). *Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen* (3. Aufl.). Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. (6. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Müller, S. (2018). *Die Generation Z. Über die Rekrutierung und Bindung einer neuen Mitarbeiter-Generation*. München: Studylab.
- Netsch, K. (2019). Die Generation der Millennials wird zum Problemfall. *NZZ am Sonntag*. 02.11.2019. Zugriff am 27.06.2020 unter <https://nzzas.nzz.ch/magazin/ich-ich-ich-id.1519081?reduced=true>
- Oertel, J. (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 27-56). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Pink, D. H. (2020). *Drive. Was sie wirklich motiviert*. (6. Aufl.). Salzburg: Ecowin Verlag
- Rieppel, K. (2016). Die Generation Z ist realistisch. *Allgemeine Hotel- und Gastronomie Zeitung*. 09.04.2016. Zugriff am 02.07.2020 unter [https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Die-Generation-ist-realistisch\\_Interview\\_Rieppel.pdf](https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Die-Generation-ist-realistisch_Interview_Rieppel.pdf)
- Scholz, C. (2014). *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA
- Scholz, C. (2018). Generation Y plus Generation Z. *Human Resources Manager*. 27.08.2018. Zugriff am 27.06.2020 unter <https://www.humanresourcesmanager.de/news/eine-neue-generation-betritt-den-arbeitsmarkt-die-generation-z.html>
- Schönenberger, K.(2020). Mit einem MINT-Beruf die Welt verändern. *20Minuten*. 02.11.2020. S. 10.
- Schulenburg, N. (2016). *Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*. Wiesbaden: Gabler
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, (2014). *Fachkräftemangel in der Schweiz – Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern*. Zugriff am 14. Juli 2020 unter [https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen\\_Dienstleistungen/Publikationen\\_und\\_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Informationen\\_Arbeitsmarktforschung/fachkraeftemangel-in-der-schweiz---ein-indikatorensystem-zur-beu.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Informationen_Arbeitsmarktforschung/fachkraeftemangel-in-der-schweiz---ein-indikatorensystem-zur-beu.html)
- Stubenschrott, B. (2018). *Die Generation Z – ArbeitnehmerInnen der Zukunft*. Beau Bassin: AV Akademikerverlag.

## 7 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 - Altersaufbau der Bevölkerung

Abbildung 2 - Erwerbsbevölkerung nach Generationen

Abbildung 3 - Generationen-Tableau nach Klaffke (2014), aktualisiert

Abbildung 4 - Werte-Cluster der Generation Y

Abbildung 5 - Qualitative Designs und Qualitative Techniken

## 8 **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 - Geburtsjahrgänge der Generationen nach Klaffke (2014)

Tabelle 2 - Merkmale der Generationen in Anlehnung an Scholz (2014) und Mangelsdorf (2019)

Tabelle 3 - Stichprobe der Experten-Interviews

## 9 **Anhang**

### 9.1 **Interviewleitfaden**

#### **Einstieg**

- Dank für die Bereitschaft das Interview durchführen zu dürfen
- Zweck des Interviews: Im Rahmen der Masterarbeit BSLB von Experten hören, welche Erkenntnisse sie in der Rekrutierung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Bankenbranche erhalten haben und welche Aspekte in der Entwicklung dieser jungen Generation für sie wichtig sind.
- Wahrung der Anonymität der Befragten in der Masterarbeit
- Einverständniserklärung der Interviewpartner
- Aktuelle Funktion
- Alter
- Ausbildung

#### **Akquisition von Bewerbern**

- **Hauptfragen**
  - **Wie erreichen Sie für Sie interessante Bewerberinnen und Bewerber?**
  - **Worin sehen Sie die Gründe, weshalb sich Kandidaten der Generation Z bei Ihrer Bank bewerben?**
- **Mögliche Vertiefungsfragen**
  - Sind Sie an Schulen, höheren Fachschulen und Hochschulen präsent?
  - Wenn Sie an Bewerber/innen bis ca. 25 Jahre denken, worauf achten Sie in Ihren Stellenausschreibungen bezüglich Inhalt und Anforderungen?
  - Welche Mittel setzt Ihr Unternehmen für die Pflege der Arbeitgebermarke, dem Employer Brand ein?
  - Ist der Employer Brand für die jungen Leute wichtig?

- Ist Ihr Webauftritt auf junge Bewerber/innen ausgerichtet?
- Ist ihr Unternehmen auf Social Media Netzwerken wie Facebook, Twitter, Instagram präsent?
- Ist es möglich, Ihr Unternehmen zu besichtigen? Pflegen Sie beispielsweise einen Tag der offenen Tür?

## **Selektionsprozess**

- **Hauptfrage**
  - **Wie gestalten Sie den Selektionsprozess, wenn Sie eine Person der Generation Z rekrutieren möchten?**
- **Mögliche Vertiefungsfragen**
  - Können Sie sich vorstellen, WhatsApp oder FaceTime im Rekrutierungsprozess einzusetzen?
  - Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, während dem Selektionsverfahren einen Probearbeitstag/Schnuppertag zu absolvieren?
  - Was sind für Sie wichtige Selektionskriterien bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen?
  - Erleben Sie im Rekrutierungsprozess von jungen Menschen bis ca. 25 Jahren, dass diese Wert darauflegen, über die wichtigsten Regeln im Unternehmen informiert zu werden?
  - Spüren Sie im Selektionsprozess, dass diese jungen Menschen eine schnelle Entscheidung möchten?
  - Zeigen die jungen Leute im Selektionsprozess ein sehr selbstsicheres Auftreten?

## **Gründe für die Zusage der Bewerber**

- **Hauptfrage**
  - **Was sind die wichtigsten Gründe, weshalb sich Bewerber für Ihr Unternehmen entscheiden?**
- **Mögliche Vertiefungsfragen**
  - Stellen Sie fest, dass die Bewerber grossen Wert auf eine Festanstellung legen?
  - Sind Sie der Ansicht, dass sich Bewerber für Ihre Bank entscheiden, weil diese Sicherheit für die berufliche Zukunft bietet?

## **Einarbeitung**

- **Hauptfrage**
  - **Worauf achten Sie bei der Einarbeitung von Mitarbeitenden der Generation Z?**
- **Mögliche Vertiefungsfragen**
  - Stellen Sie fest, dass neue Mitarbeitende der Generation Z einen genaueren Einführungsplan wünschen wie neue Mitarbeitende anderer Generationen?
  - Stellen Sie während der Einarbeitung einen Paten oder eine Patin zur Verfügung?

## **Entwicklung der Generation Z**

- **Hauptfrage**
  - **Wo sehen Sie Entwicklungsbedarf bei Mitarbeitenden dieser jungen Generation?**
- **Mögliche Vertiefungsfragen**
  - Wie stufen Sie die Weiterbildungsbereitschaft von Mitarbeitenden der Gen. Z ein?

- Denken Sie, dass sie bereit sind, sich weiterzubilden, um die Anforderungen des Arbeitgebers zu erfüllen oder um sich selbst zu verwirklichen?
- Mit welchen Mitteln bildet sich die Generation Z am liebsten weiter? Kurse, Internet, Bücher oder anderen?
- Wie fördern Sie als Vorgesetzter die Eigeninitiative der jungen Mitarbeitenden, so dass diese sich selbst weiterbilden und ihr neu gewonnenes Wissen mit ihren Kollegen teilen?
- Setzen Sie in Ihrem Unternehmen virtuelle Lernmodule ein?
- Wie sollen Online Lernprogramme gestaltet sein, damit die Generation Z darauf anspricht?
- Erleben Sie, dass Gen. Z. die Haltung einer Work-Life-Separation einnimmt? Dies im Gegensatz zu einer Work-Life-Balance?
- Wie erleben Sie den Leistungsgedanken bei Mitarbeitenden der Gen. Z?
- Spüren Sie, dass diese Generation bereit ist, Verantwortung, auch einmal Führungsverantwortung zu übernehmen?
- Erleben Sie, dass die jungen Mitarbeitenden dazu tendieren, in einen Konkurrenzkampf mit ihren Arbeitskollegen zu gehen?
- Arbeitet die Generation Z gerne im Team?
- Erleben Sie, dass die Mitarbeitenden der Gen. Z überdurchschnittlich viel Anerkennung und Wertschätzung benötigen?
- Stellen Sie fest, dass die jungen Mitarbeitenden ein höheres Sicherheitsbedürfnis wie die anderen Generationen haben?

### **Loyalität der Generation Z bezüglich Anstellungsdauer**

- **Hauptfrage**
  - **Wie schätzen Sie die Loyalität der Generation Z bezüglich Anstellungsdauer gegenüber dem Arbeitgeber ein?**
- **Mögliche Vertiefungsfrage**
  - Stellen Sie fest, dass diese jüngste Generation schnell kündigt, wenn ihr ein attraktiveres Angebot vorliegt?

### **Mitarbeiterbindung**

- **Hauptfrage**
  - **Welches sind für Sie die wesentlichen Punkte, dass Sie Mitarbeitende der Generation Z in Ihrem Unternehmen halten können?**
- **Mögliche Vertiefungsfragen**
  - Wie versuchen Sie, diese jungen Menschen an Ihr Unternehmen zu binden?
  - Wie wichtig erscheint Ihnen, dass sich Ihr Unternehmen klar auf die Bedürfnisse der Gen. Z ausrichtet, um in Zukunft den qualitativen und quantitativen Personalbedarf effektiv decken zu können?

## 9.2 Kategoriensystem

Deduktive Unterkategorien aus Theorie

Induktive Unterkategorien aus Interviews

### Kategorie: Akquisition von Bewerbern

Unterkategorien:

Präsenz an Ausbildungsstätten

Stelleninserat Internet Unternehmen + Jobportale

Realistische Anforderungen Stelleninserate

Webauftritt, Bilder, Videos => Emotionale Ansprache

Internet im Interactive Design für Smartphones

Zielgruppenspezifische Ansprache

Employer Brand

Präsenz auf Social Media

Tag der offenen Tür / Informationsanlässe / Schnuppertage => Beziehungsaufbau

Lohnhöhe

Internationalität

Persönliches Kontaktnetz

selbständiges Arbeiten

### Kategorie: Selektionsprozess

Unterkategorien:

Einsatz von WhatsApp oder Ähnlichem anstelle E-Mail

Beziehungsaufbau: Schnuppertage und Passung Persönlichkeit

Wichtigsten Regeln im Unt. aufzeigen

Schnelle Entscheidung Anstellung / Nicht-Anstellung

Selektionskriterien

### Kategorie: Gründe für die Zusage der Bewerber

Unterkategorien:

Sicherheit der Anstellung, Festanstellung

Persönliches Umfeld

Unterstützung während Ausbildung

Begeisterung

Beziehungskultur im Unternehmen

Schnell Verantwortung übernehmen können

Sinnhaftigkeit / Nachhaltigkeit

### Kategorie: Einarbeitung

Unterkategorien:

Gründliche Einarbeitung

Viele Freiheiten gewähren

abwechslungsreich

Neuer Mitarbeiter erhält einen Paten



Pate gleiche Generation wie neuer Mitarbeiter  
Regeln im Unternehmen aufzeigen  
Schnittstellen erleben lassen

### **Kategorie: Entwicklung der Generation Z**

Unterkategorien:

Generelle Weiterbildungsbereitschaft  
Weiterbildung zur Selbstverwirklichung und nicht für den Arbeitgeber  
Eigeninitiative für Weiterbildungen  
Virtuelle Lernumgebungen / Internet Recherche  
Bereitschaft Wissen zu teilen  
Organisationsfähigkeit verbessern  
Work-Life-Balance anstelle von Work-Life-Separation  
Leistungsbereitschaft und Leistungserbringung  
Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen  
Bereitschaft für Führungsverantwortung  
Anerkennung und Wertschätzung  
Sicherheitsbedürfnis  
Teamfähigkeit verbessern  
Auftrittskompetenz verbessern  
Netzwerk aufbauen / pflegen  
Kommunikationsfähigkeit  
Sich führen lassen  
Konfliktfähigkeit  
Selbstreflexion  
Selbständigkeit

### **Kategorie: Loyalität der Generation Z bezüglich Anstellungsdauer**

Unterkategorien:

Die Z'ler zeigen eine tiefe Loyalität  
Kündigung wenn attraktiveres Angebot

### **Kategorie: Mitarbeiterbindung**

Unterkategorien:

Angebotsvielfalt  
Hohes Gehalt  
Grosszüge Weiterbildungsfinanzierungen  
Persönliches Arbeitsumfeld  
Work-Life-Balance  
Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit