

*Band*  
*1*

Simone Chlosta / Holger Wassermann / Farid Vatanparast (Hrsg.)

*Die Generation Z im Mittelstand*  
Wie kleine und mittlere Unternehmen  
junge Mitarbeiter gewinnen können

~  
Farid Vatanparast / Benjamin Adamaschek

KCE Schriftenreihe



**KCE KompetenzCentrum**  
für **Entrepreneurship & Mittelstand**  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

**Farid Vatanparast / Benjamin Adamaschek**

*Die Generation Z im Mittelstand*

Wie kleine und mittlere Unternehmen junge Mitarbeiter gewinnen können

KCE Schriftenreihe der FOM, Band 1

Essen 2018

ISSN (Print) 2627-1303    ISSN (eBook) 2627-1311

Dieses Werk wird herausgegeben vom KCE Kompetenzzentrum für Entrepreneurship & Mittelstand der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

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

© 2018 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

## ***Die Generation Z im Mittelstand***

Wie kleine und mittlere Unternehmen  
junge Mitarbeiter gewinnen können

Farid Vatanparast / Benjamin Adamaschek

Prof. Dr. Farid Vatanparast  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Münster  
E-Mail: [farid.vatanparast@fom.de](mailto:farid.vatanparast@fom.de)

## **Vorwort**

Wachstum und Wohlstand in Deutschland werden, so auch in Münster und dem Münsterland, ganz wesentlich durch mittelständische Unternehmen getragen. Sie schaffen Arbeitsplätze und bilden überproportional aus. Für den Wirtschaftsstandort Münster ist der Mittelstand die tragende Säule. Er schafft nicht nur Arbeits- und Ausbildungsplätze und sichert damit die Lebensgrundlagen für Familien, er trägt auch wesentlich zur Kompetenz des Standortes und zum Auslösen von Forschung und Entwicklung bei. Darüber hinaus werden städtische Aufgaben mit Einnahmen aus der Gewerbesteuer und dem Gemeindeanteil aus der Einkommenssteuer finanziert. Der Mittelstand engagiert sich zudem auf vielfältige Weise im städtischen Kultur-, Sport- und Bildungsbereich und bei sozialen Projekten. Für dieses großartige Engagement bin ich stets dankbar. Es kann nur mit einem erfolgreichen Mittelstand eine erfolgreiche Zukunft für die Städte wie Münster geben. Der Erhalt und die Unterstützung des Mittelstands sind somit Grundvoraussetzung für die städtische Wirtschaftskraft und Wirtschaftsentwicklung.

Der Wirtschaftsstandort Münster steht aktuell vor gravierenden Herausforderungen, die sich gleichermaßen für den Mittelstand als auch für die Städte stellen. Die sich immer schneller vollziehende Digitalisierung wirkt sich immer stärker auf alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereiche aus, erzeugt strukturelle Änderungen in der gesamten Wirtschaft und stellt auch erhebliche Anforderungen an städtische Verwaltungen und Unternehmen. Die digitale Transformation verläuft zudem parallel zu dem Strukturwandel in den Regionen. Weitere Impulse gehen von unternehmerischen Innovationen bei der Produktion und den Dienstleistungsangeboten aus.

Mit der digitalisierten und vernetzten Produktions- und Dienstleistungswirtschaft entstehen zukünftig neue Geschäftsfelder und Aufgaben sowie neue Zeiten, Orte und Inhalte der Arbeit. Und hier sind wir bei der „Generation Z“: Die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal ist inzwischen immer mehr ein „harter“ Standortfaktor. Der „Kampf um Köpfe“ hat sich auch zu einem regionalen Wettbewerb entwickelt. Aufgrund von Digitalisierung und einer weiteren Zunahme der Wissensintensität in wirtschaftlichen Prozessen und größer werdender Engpässe bei einzelnen Berufsgruppen entwickelt sich das Thema „Fachkräftesicherung“ zunehmend zur strategischen Daueraufgabe. Für die Unternehmen und die Städte und Regionen.

Dazu kommt der Wettbewerb um die besten Talente. Er entscheidet sich auch aufgrund der jeweiligen überregionalen Standortattraktivität sowie der Attraktivität der Arbeitgeber.

Die Frage, der in dieser Arbeit nachgegangen wird, also wie der Mittelstand, einer der größten Antreiber der deutschen Wirtschaft, auch in Zukunft für die jüngste Generation am Arbeitsmarkt attraktiv sein kann, ist für eine Stadt wie Münster hoch spannend.

Münster, im November 2018

Markus Lewe

Oberbürgermeister der Stadt Münster

## **Abstract**

*War for talents* – ein Begriff, der nicht nur international die HR-Units beschäftigt, sondern inzwischen auch im deutschen Mittelstand angekommen ist und als Bedrohung wahrgenommen wird.<sup>1</sup>

Der zunehmende Mangel an Fach- und Führungskräften führt vielerorts bereits zu ersten Umsatzverlusten. Unternehmen können die offenen Stellen nicht mehr oder nur qualitativ unzureichend besetzen. Die dringend notwendige Ausbildung des eigenen Nachwuchses ist zudem gefährdet, Auszubildende sind kaum noch in ausreichender Zahl zu finden.

Wie kann also der Mittelstand, einer der größten Antreiber der deutschen Wirtschaft, auch in Zukunft für die jüngste Generation am Arbeitsmarkt attraktiv sein? Wie kann im Umkehrschluss diese junge Generation dem Mittelstand neue Impulse in Bezug auf Arbeit liefern, um die Stärke des Mittelstandes langfristig zu erhalten?

---

<sup>1</sup> Vgl. Freitag, L / Schmidt, K. (2017), S. 23.

## **Inhalt**

Vorwort .....	II
Abstract .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	VI
1 Definition einer Generation.....	1
1.1 Der Ursprung des Generationendenkens.....	1
1.2 Generationen im Mittelstand.....	2
1.3 Die Generation Z – smartphonesüchtige Minderleister.....	4
2 Der Mittelstand – Motor deutscher Wirtschaftsleistung.....	7
2.1 Was ist der deutsche Mittelstand .....	7
2.2 Werte und Verhaltensmuster des Mittelstands .....	8
3 Was Mittelstand und Digital Natives voneinander lernen können .....	10
3.1 Wie die Generation Z angesprochen werden möchte.....	11
3.2 Wie der Mittelstand eine attraktive Ansprache sicherstellen kann.....	17
3.3 Wie Mittelstand und Generation Z voneinander profitieren können...	26
4 Fazit.....	28
Literaturverzeichnis.....	31

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Dem deutschen Mittelstand zugeschriebene Werte .....	9
Abbildung 2: Genutzte Elektronikgeräte.....	11
Abbildung 3: Von der Generation Z genutzte soziale Netzwerke .....	12
Abbildung 4: Von der Generation Z gewünschte Wege der Bewerbung .....	14
Abbildung 5: Was der Generation Z bei Arbeitgebern wichtig ist .....	16
Abbildung 6: Wo die Generation Z nach Arbeitgebern sucht .....	18
Abbildung 7: Soziale Netzwerke, in denen Arbeitgeber sichtbar sein sollten .	19
Abbildung 8: Werbemaßnahmen, die die Generation X ansprechen .....	21
Abbildung 9: Was Mittelstand und Digital Natives voneinander lernen können...	22
Abbildung 10: Vergleich nicht monetärer Anreize .....	23
Abbildung 11: Vergleich monetärer Anreize.....	24

## 1 Definition einer Generation

Der Begriff *Generation* findet im heutigen Sprachgebrauch und auch beispielsweise in Bezug auf Mitarbeitergruppierungen innerhalb von Unternehmen häufig Verwendung. Oft wird von Generation Y und Z, der Generation Golf oder z. B. Digital Natives gesprochen. Was aber genau meint in diesem Zusammenhang der Begriff *Generation*? Dieser Abschnitt soll Erläuterungen für diesen komplexen Themenbereich von Gruppen und Gruppierungen bringen.

### 1.1 Der Ursprung des Generationendenkens

Am ehesten bekannt ist der Generationenbegriff wohl aus soziologischer Sicht. Dabei ist die Trennung verschiedener Menschen mit unterschiedlichen Lebensaltern und / oder materiellen oder kulturellen Hintergründen entscheidendes Merkmal.<sup>2</sup> Dabei wurde der Grundstein der Begriffserklärung bereits 1928 durch den Soziologen Karl Mannheim gelegt. Eine Generation ist ein Zusammenschluss, der ähnlich einer gesellschaftlichen Klasse zu sehen ist. So meint Generation am ehesten ein machtmäßiges Gefüge innerhalb einer Gesellschaft. Dabei spielen zwar biologische Faktoren, wie z. B. das Geburtsjahr eine Rolle, sind jedoch nicht alleiniges Kriterium. Vielmehr ist aus soziologischer Sicht die Art und Weise, wie Denken, Handeln und Fühlen in einer Generation gestaltet werden, von Bedeutung.<sup>3</sup>

Mit dieser ersten Definition hat sich im Laufe der Zeit ein weiteres Verständnis von einer Generation entwickelt. Vorherrschend sind drei grundlegende Strömungen, die einen Begriff in *genealogisch-familienbezogener*, *pädagogischer* und *historisch-gesellschaftlicher* Betrachtungsweise unterteilen. Ersterer beschäftigt sich mit Familien und deren Angehörigen und stellt die Beziehungen untereinander heraus.<sup>4</sup> Die zweite Strömung fasst die Vermittlung von Normen und Kenntnissen zusammen. Besonderheit ist, dass immer nur zwei aufeinanderfolgende Generationen betrachtet werden – eine aneignende und eine vermittelnde. Bei einer Generation im pädagogischen Sinn handelt es sich also nicht um eine Gruppierung im klassischen Sinne, sondern eher um eine Funktion, die zur Erhaltung von Gesellschaften beiträgt.<sup>5</sup> Der dritte Ansatz zum Generationendenken, in der es um die historisch-gesellschaftliche Betrachtungsweise

---

<sup>2</sup> Vgl. Höpflinger, F. (1999), S. 4.

<sup>3</sup> Vgl. Mannheim, K. (1928), S. 170-174.

<sup>4</sup> Vgl. Schmid, T. (2014), S. 23.

<sup>5</sup> Vgl. Höpflinger, F. (1999), S. 8.

se geht, kommt der von Karl Mannheim gelieferten Definition am nächsten. Es werden auch hier benachbarte Geburtenjahrgänge betrachtet und zu einer Generation zusammengefasst.<sup>6</sup> Durch die nahezu zeitgleiche Geburt werden während des Aufwachsens gleiche, prägende Ereignisse erlebt, die mitunter gleiche Interessen ausbilden.<sup>7</sup>

Eben diese historisch-gesellschaftliche Betrachtungsweise bildet die Grundlage für die Benennung der heute bekannten Generationen *Baby Boomer*, *Generation X*, *Y* und *Z*. Allerdings hat der Ansatz in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Heute wird er fast inflationär genutzt. Dabei weicht die ehemals wissenschaftliche Betrachtungsweise mehr und mehr einer Zusammenfassung von Individuen nach einem Lebensgefühl.<sup>8</sup> Hierbei ist jedoch Vorsicht geboten: Oft wird von einer kleinen Gruppe auf eine breite Masse geschlossen. Wichtig bei der Benennung von Generationen ist es, länderspezifische Eigenheiten zu berücksichtigen, denn bestimmte kulturelle oder sozioökonomische Prozesse verlaufen in unterschiedlichen Ländern zum Teil sehr stark divergierend und zeitversetzt ab.<sup>9</sup> Ein allgemeingültiges Konzept zur Gliederung der Generationen, auch in Deutschland, ist bis heute nicht existent. Viele Bezeichnungen einzelner Generationen werden aus den USA übernommen. Für deutsche Generationenbegriffe finden sich zudem oftmals unterschiedliche Geburtenjahrgänge, um diese zu clustern. Dieser Beitrag versucht, die Unterschiedlichkeit bestmöglich darzustellen.

## 1.2 Generationen im Mittelstand

Was Generation eigentlich sind und was sie ausmachen, ist im vorherigen Abschnitt erläutert worden. Welche unterschiedlichen Generationen sind heute im Mittelstand anzutreffen und welche Eigenschaften weisen sie jeweils auf?

Auf Grund ihrer Vielzahl sind die so genannten *Baby Boomer* im deutschen Mittelstand am häufigsten anzutreffen. Sie sind die zurzeit älteste Gruppierung, die in Unternehmen noch aktiv ist. Ein Baby Boomer, zwischen 1950 und 1965 geboren, ist also heute zwischen 53 und 68 Jahre alt.<sup>10</sup> Abweichende Eingrenzungen der Jahrgänge finden sich mit Mitte der fünfziger- bis Mitte der sechzi-

---

<sup>6</sup> Vgl. Eckert, T. / Hippel, A. von / Pietraß, M. / Schmidt-Hertha, B. (2011), S 77.

<sup>7</sup> Vgl. Höpflinger, F. (1999), S. 10.

<sup>8</sup> Vgl. Kraul, M / Merkens, H. (2011), S. 53.

<sup>9</sup> Vgl. Klaffke, M. (2014a), S. 10.

<sup>10</sup> Vgl. Scholz, C. (2014), S. 35.

ger Jahre. Damit haben erste Jahrgänge das Erwerbsleben bereits in Richtung Ruhestand verlassen.

Die Baby Boomer gehören durch ihre Eingrenzung der Geburtenjahrgänge nicht mehr zu den direkten Nachkriegsjahrgängen, sondern sind in den Zeiten des Aufschwungs und des Wirtschaftswunders nach dem zweiten Weltkrieg aufgewachsen. Daher rührt auch ihr Name, da zu der Zeit des wiederkehrenden Wohlstands auch die Geburtenraten anstiegen. Gestützt wurde ihr Aufwachsen durch ein geschütztes Umfeld und starke Familienverhältnisse. Prägende Ereignisse sind für die Generation zum Beispiel die Mondlandung in den sechziger Jahren, aber auch erste Haushaltsprobleme des Staates, terroristische Attentate der Roten Armee Fraktion oder die Ölkrise.<sup>11</sup> Die Generation der Baby Boomer wird als durchsetzungsstark und teamorientiert beschrieben. Ein großer Teil nimmt heute Führungspositionen ein.<sup>12</sup>

Nach den Baby Boomern folgt die Generation X in deutschen Mittelstandsunternehmen. Der Name dieser Generation ist dem Autor Douglas Coupland und dessen Buchtitel *Generation X: Tales for an Accelerated Culture* zu verdanken. Ursprüngliches Ziel dieses Titels war die Darlegung, dass sich diese Generation erfolgreich gegen eine Benennung durch Andere gewehrt hat.<sup>13</sup>

Die Generation X ist Mitte der 1960er Jahre bis 1980 geboren und, entgegen der Vorgängergeneration, nicht so wohl behütet aufgewachsen, da Scheidungsraten und die Anzahl an Patchwork-Familien während ihres Aufwachsens zunahmen. Auch musste diese Generation bereits früh ein gewisses Maß an Selbstständigkeit entwickeln, da das tradierte Familienbild mehr und mehr aufgelöst wurde und auch die Mütter berufstätig waren. Somit waren sie nach der Schule nicht immer verfügbar. Daher wurde die Generation X oftmals unweigerlich zum sogenannten *Schlüsselkind*. Dieser Begriff umschreibt die notgedrungene Selbstständigkeit, in dem sie bereits als Schulkind Zugang zum Haus oder der Wohnung bekamen, um dort den Nachmittag alleine zu bestreiten, bis die Eltern von der Arbeit kamen.

Das prägendste Ereignis für die Generation X waren vermutlich die nukleare Katastrophe von Tschernobyl und latente Problematiken, wie das Waldsterben oder AIDS.<sup>14</sup> In Bezug auf das Arbeitsleben ist diese Generation nicht so stark leistungsorientiert. Themen wie Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität spielen

---

<sup>11</sup> Vgl. Oertel, J. (2014), S. 31-33.

<sup>12</sup> Vgl. Jana-Tröller, M. (2014), S. 28.

<sup>13</sup> Vgl. [gruenderszene.de](http://gruenderszene.de), o.S.

<sup>14</sup> Vgl. Oertel, J. (2014), S. 46.

eine höhere Rolle. Die Generation X ist in deutschen Unternehmen heute oftmals als Fachkraft oder auch als Führungskraft eingesetzt.<sup>15</sup> Inhaltlich steht sie der jungen Generation Z tendenziell nahe, trotz des Altersunterschiedes.<sup>16</sup>

Nach der Generation X folgt die wohl zurzeit prominenteste Alterskohorte am deutschen Arbeitsmarkt. Gemeint ist die Generation Y. Viele Personalstrategien und das Personalmarketing sind auf diese Altersgruppe ausgerichtet.<sup>17</sup> Im amerikanischen Raum wird die Generation Y gerne auch als *Millennials* bezeichnet.<sup>18</sup> Geboren zwischen 1980 und 1995 sind viele nach einem universitären Abschluss in ersten Positionen des Erwerbslebens angekommen. Während ihres Aufwachsens haben sie die flächendeckende Einführung des Internets miterlebt.<sup>19</sup> Sie gehören damit auch zu der Gruppe der so genannten *Digital Natives*. Beruflich ist der Generation Y wichtig, dass die Arbeiten, die sie erledigen, auch einen Sinn ergeben.<sup>20</sup> Daneben sollte die Arbeit mit eigenen Bedürfnissen und persönlichen Interessen möglichst wenig kollidieren. Vielmehr stellt sich die Generation Y ein *zur Arbeit gehen wollen* statt einem *zur Arbeit gehen müssen* vor.<sup>21</sup>

### 1.3 Die Generation Z – smartphonesüchtige Minderleister

Die Generation, die als Namensgeber für dieses Werk dient, ist die jüngste des deutschen Arbeitsmarktes. Nach mehrheitlicher Meinung beginnt diese mit dem Geburtsjahr 1995 und endet mit dem Jahr 2010.<sup>22 23</sup> Im englischsprachigen Raum ist sie auch unter dem Namen *iGeneration* oder *second wave Millennials* bekannt.<sup>24</sup>

Die Generation Z sind Kinder der Generation X. Xer legen Wert auf Leistung, Vertrauen und Unabhängigkeit. Eigenschaften, wie Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Respekt und Vertrauenswürdigkeit spielen jedoch eine untergeordnete Rolle.<sup>25</sup> Diese Werte übertragen sich auch auf die Kindererziehung. Denn die Generati-

---

<sup>15</sup> Vgl. Krüger; K.-H. (2016), S. 46-47.

<sup>16</sup> Vgl. Scholz, C. (2014), S. 79.

<sup>17</sup> Vgl. Fister Gale, S. (2015), S. 39.

<sup>18</sup> Vgl. Potterton, D. J. (2016), S. 36.

<sup>19</sup> Vgl. Klaffke, M. (2014b), S. 60.

<sup>20</sup> Vgl. Parment, A. (2013), S. 69.

<sup>21</sup> Vgl. Bund, K. / Heuser, U. J. / Kunze, A. (2013), o.S.

<sup>22</sup> Vgl. Mihelich, M. (2013), S. 34.

<sup>23</sup> Vgl. Scholz, C. (2014), S. 33.

<sup>24</sup> Vgl. Vergin, L. (2015), S. 27.

<sup>25</sup> Vgl. van den Bergh, J. / Behrer, M. (2016), S. 209.

on X kümmert sich sehr um das Wohl ihrer Kinder. Daher gehört auch der Begriff *Helikopter-Eltern* zur Generation Z. Sie begleiten übervorsichtig jeden Schritt ihrer Kinder.<sup>26</sup> Die Generation Z wächst also sehr behütet auf und wird von Eltern, Kindergarten, Schule und Hochschule mit klaren Strukturen umorgt.<sup>27</sup>

Die Bezeichnung *iGeneration* liefert einen Hinweis darauf, dass auch diese Generation mit digitalen Medien aufgewachsen ist. Google, Facebook, Wikipedia und YouTube weisen gleiche Geburtsjahre auf, wie die Generation Z.<sup>28</sup> Deshalb bilden sie zusammen mit der Generation Y die Digital Natives. Anders als in ihren Vorgängergenerationen sind digitale Prozesse und Geräte jedoch nicht erst im Kindes- oder Jugendalter in ihr Leben getreten, sondern wurde ihnen bereits in die Wiege gelegt. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass das mit Abstand beliebteste Kommunikationsmittel das Smartphone ist. Lediglich fünf Prozent dieser Alterskohorte ist nicht im Besitz eines solchen Gerätetyps.<sup>29</sup> Dabei ist das Telefon nicht nur ein Spielzeug, sondern stellt eine wichtige Verbindung mit der Außenwelt im Sinne des Vernetzens und Netzwerkens, sowie des Wissenstransfers dar. In der Nutzung von Social Media zeichnen sich erste Veränderungen zu Vorgängergenerationen ab. War *Facebook* lange die Nummer eins in der Nutzung, wendet sich die Generation Z eher dem Bewegtbild und damit *YouTube* zu.<sup>30</sup> Bei der Nutzung von digitalen Medien scheint die Generation Z jedoch auch ein Bewusstsein dafür entwickelt zu haben, wie sie sich im Internet präsentiert. Sie weiß, welchen Schaden öffentlich gemachte Bilder an der eigenen Person anrichten können. Wahrscheinlich schwindet nicht zuletzt deshalb die Nutzung von *Facebook*.

Insgesamt lässt sich bei der Generation Z ein hoher Grad an Realismus erkennen. Auf Grund des guten Informationsflusses werden Träumen und Visionen wenig Raum gegeben. Dies spiegelt sich auch im Umfeld wider, in dem die Generation Z aufwächst oder aufgewachsen ist. Politische, ökonomische oder ökologische Krisen sind für sie ein Normalzustand. Beispielhaft sind der Afghanistan-Konflikt, der Nahost-Konflikt, die Eurokrise oder der Klimawandel mit immer häufiger auftretenden Naturkatastrophen.<sup>31</sup> Beim Thema Bildung finden Z'ter zwar augenscheinlich paradiesische Bedingungen vor und erreichen in der

---

<sup>26</sup> Vgl. Scholz, C. (2014), S. 42-43.

<sup>27</sup> Vgl. Scholz, C. (2014), S. 33.

<sup>28</sup> Vgl. Klaffke, M. (2014b), S. 70.

<sup>29</sup> Vgl. Ashford, H. (2016), S. 41.

<sup>30</sup> Vgl. van den Bergh, J. / Behrer, M. (2016), S. 9.

<sup>31</sup> Vgl. Kaufmann, M. (2015), o.S.

Regel auch hohe Abschlüsse, sind jedoch gleichsam auch gebeutelt vom Abitur nach zwölf Jahren und einer schier undurchdringlichen Fülle an Möglichkeiten im Bereich des Hochschulstudiums. Ein Geschenk der Bologna-Reform.

Betrachtet man, wie die Generation Z sich selbst sieht, dann wird deutlich, dass viele sich als realistisch und flexibel bezeichnen.<sup>32</sup> Gleichzeitig bestätigt sich die These, dass Sicherheit hoch im Kurs steht. Die Generation Z braucht die heile Welt, um sich wohl zu fühlen. Das reicht bis in die Arbeitswelt hinein. Visionäre Arbeitszeitmodelle oder gar Home-Office-Lösungen sind für junge Menschen heute nichts mehr, was Begeisterung auslöst. Eher handelt es sich sogar um das Gegenteil. Die Generation Z möchte klare Arbeitszeiten und eine strikte Abtrennung von Job und Feierabend statt Work-Life-Balance. Denn Letztere wird bei dieser Generation eher als Luftschloss angesehen. Sie haben beobachtet, wie die Generation Y die Arbeit nach dem eigentlichen Feierabend auf dem Sofa erledigt hat. Wichtiger ist der Generation Z eine geregelte Arbeitszeit. Work-Life Separation ist das Thema.<sup>33</sup> Gleichzeitig soll der Arbeitsplatz aber als Wohlfühlort dienen. Schließlich hält man sich dort die meiste Zeit am Tag auf. Anreize sind also wichtig für die Generation Z, um bei der Arbeit motiviert zu sein und zu bleiben.

Die ältesten Mitglieder der Generation Z sind heute Mitte Zwanzig und haben entweder nach ihrer Ausbildung eine Stelle als Fachkraft angetreten oder sind aktuell noch an einer universitären Einrichtung eingeschrieben, um einen Bachelor- oder Masterabschluss zu erlangen. Auch wenn noch nicht die gesamte Generation ins Erwerbsleben eingetreten ist, macht es bereits heute Sinn, sich mit Strategien zur Integration in Unternehmen auseinander zu setzen. Denn so ähnlich sich die Generationen Y und Z auch zu sein scheinen, es herrschen teils deutliche Unterschiede vor. Diese zu ignorieren kann sich als deutlicher Fehler herausstellen. Wichtig ist vor allem, dem Wunsch der Generation Z nach *Stabilität*, *Sicherheit* und *Planbarkeit* nachzukommen.<sup>34</sup> Denn auch die Gestaltung von Freizeit benötigt Raum. Freizeit ist heute also ein hohes Gut.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Adamaschek, B. (2018), S. 60.

<sup>33</sup> Vgl. Steckl, M. (2018), o.S.

<sup>34</sup> Vgl. Calmbach, M. / Borgstedt, S. / Borchard, I. / Thomas, P. M. / Flaig, B. B. (2016), S. 460.

<sup>35</sup> Vgl. Rohrschneider, U. (2016) , o.S.

## 2 Der Mittelstand – Motor deutscher Wirtschaftsleistung

Mittelstand – ein deutschsprachiges Wort, das inzwischen weltweit Bedeutung und gleichsam auch Anerkennung erlangt hat: German Mittelstand.<sup>36</sup> Häufig gegenwärtig im Sprachgebrauch und doch nicht klar definiert. Dieses Kapitel stellt einen Ansatz einer allgemeinen Erklärung dieses Begriffes dar.

### 2.1 Was ist der deutsche Mittelstand

Wer den Mittelstand beschreiben will, dem wird eine allgemeingültige Definition nicht leicht fallen. Denn der Begriff ist in Deutschland zwar recht präsent, aber nicht eindeutig gefasst. Oftmals wird zudem der der Begriff *kleine und mittlere Unternehmen (KMU)* benutzt. Dieser Begriff ist insofern zwar zu fassen, als dass die EU zur Quantifizierung und damit Klassifizierung solcher Unternehmen eine Richtlinie heraus gegeben hat. Jedoch fehlen hier qualitative Aspekte solcher Unternehmen, wie z. B. dessen Besitzverhältnisse.

Bei der Definition einer Unternehmung nach EU-Definition sind vor allem quantitative Aspekte entscheidend. Neben der Mitarbeiterzahl entscheidet auch, je nach Rechtsform der Unternehmung, der jährliche Umsatz oder die Bilanzsumme über die Klassifizierung. Generell beschäftigen KMU nach Definition der Europäischen Kommission weniger als 250 Mitarbeiter und erwirtschaften einen Jahresumsatz von maximal 50 Mio. Euro bzw. haben eine Bilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro.<sup>37</sup>

Was aber macht den Mittelstand noch aus? Dazu lassen sich weitere Merkmale betrachten. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn gibt in seiner Definition vor, dass für ein mittelständisches Unternehmen mindestens zwei natürliche Personen oder deren Familie(n) wenigstens die Hälfte des Unternehmens besitzen müssen. Weiter müssen diese Personen der Geschäftsleitung angehören.<sup>38</sup> Das heißt also, dass zwar alternativ auch ein Management die Geschicke des Unternehmens lenken kann, der Unternehmer und dessen Familie aber wirtschaftlich weiterhin vom Erfolg der Unternehmung direkt abhängig sind. So sind auch Unternehmensgrößen jenseits der EU-Klassifizierung als Mittelstand anzusehen, auch wenn diese zum Beispiel mehr als 3.000 Mitarbeiter beschäftigen und mehr als 600 Mio. Euro Umsatz erwirtschaften.<sup>39</sup> Festzuhalten bleibt

---

<sup>36</sup> Vgl. Heller, G. (2013), o.S.

<sup>37</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2013), Artikel 2, Absatz 1.

<sup>38</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2018b), o.S.

<sup>39</sup> Vgl. Becker, W. (2008), S. 8-17.

also, dass der Mittelstand geprägt ist vom persönlichen Umgang mit verschiedensten Stakeholdern.<sup>40</sup>

Warum der Mittelstand oder KMU als das Rückgrat der Wirtschaft für Deutschland zu bezeichnen sind, lässt sich leicht erörtern. In Deutschland sind 3,47 Millionen Unternehmen im Unternehmensregister gelistet. 3,46 Millionen zählen zur Gruppe kleiner und mittlerer Unternehmen. Damit ist nur ein Bruchteil von Unternehmen in Deutschland nicht innerhalb des Mittelstandes zu finden. Knapp 60 Prozent der gesamten Arbeitnehmerschaft Deutschlands arbeiteten in Betrieben dieser Art und etwas mehr als 80 Prozent der Auszubildenden.<sup>41</sup> Fast die gesamte Wirtschaftskraft der Bundesrepublik generiert also der Mittelstand, jedoch nur etwas mehr als 50 Prozent des Bruttonationaleinkommens.

## 2.2 Werte und Verhaltensmuster des Mittelstands

Da KMU bzw. mittelständische Unternehmen oftmals direkt vom Inhaber geführt werden, liegt die Vermutung nahe, dass in solchen Unternehmen auch andere Wertestrukturen vorherrschen, als bspw. in Unternehmen, die nicht in diese Kategorie fallen. Erfolgreiche Unternehmen benötigen belastbare und glaubwürdige Werte, um langfristig den Erfolg zu sichern.<sup>42</sup>

Welche Werte sind es aber, die für den Erfolg des Mittelstandes wichtig sind? Dazu hat die Internetplattform „wer liefert was“ als führender B2B-Marktplatz im Jahr 2015 eine Befragung bei mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Abbildung 1 dargestellt. Es zeigt sich, dass Grundwerte wie Qualität, Verlässlichkeit und Beständigkeit im deutschen Mittelstand eine tragende Rolle einnehmen.<sup>43</sup> Ebenfalls lebt der Mittelstand eher von Dialog- und Teamorientierung. Individualismus und Alleinentscheidungen sind hier seltener anzutreffen.<sup>44</sup> Diese Gruppierung von Unternehmen ist auf ein stabiles Wertegerüst angewiesen. Denn ohne selbiges sind mit den heutigen Treibern der deutschen Wirtschaft, wie Globalisierung, demografischer Wandel und Digitalisierung, Unternehmen kaum wettbewerbsfähig. Daher setzt der Mittelstand auch stark auf Vertrauen und Verantwortung. Unternehmer stellen sich selbst in den Vordergrund und verkünden offen, dass sie die Verantwortung für die gesamten Geschicke des Unternehmens übernehmen, um ihren Stakeholdern,

---

<sup>40</sup> Vgl. Schauf, M. (2009), S. 8.

<sup>41</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2018a), o.S.

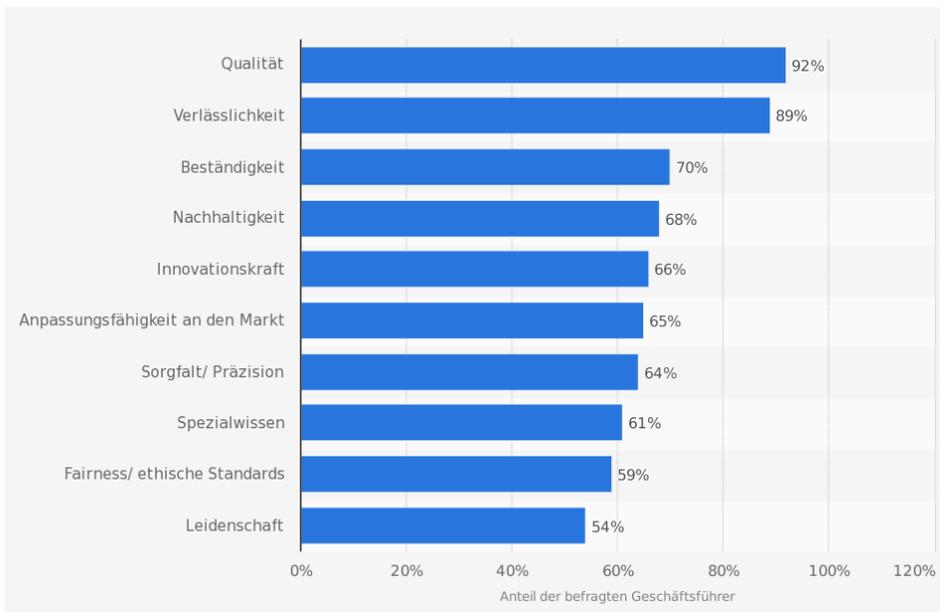
<sup>42</sup> Vgl. Markt und Mittelstand - das Wachstumsmagazin (2012), o.S.

<sup>43</sup> Vgl. wer liefert was GmbH (2015), o.S.

<sup>44</sup> Vgl. Markt und Mittelstand - das Wachstumsmagazin (2012), o.S.

wie Kunden, Lieferanten und Dienstleistern, Vertrauen in das Unternehmen zu schenken.<sup>45</sup> Gleichzeitig zeigen sich auch in der Führungskultur persönlichkeitsbezogene Werte wie Begleitung, Unterstützung, Feedback und Anerkennung.

**Abbildung 1:** Dem deutschen Mittelstand zugeschriebene Werte



Quelle: wer-liefert-was.de

<sup>45</sup> Vgl. Molitor, A. (2018), S. 22.

### **3 Was Mittelstand und Digital Natives voneinander lernen können**

Nachdem nun grundlegend die beiden Parteien Generation Z und Mittelstand vorgestellt worden sind, sollen in den nachfolgenden Abschnitten Möglichkeiten diskutiert werden, wie ebendiese bestmöglich in der Arbeitswelt zusammen agieren können.

Neben Inhalten aus der Literatur basiert dieses Kapitel auf quantitativen Studien aus dem Jahr 2017. Die Studien sind am KCE KompetenzCentrum für Entrepreneurship & Mittelstand der Hochschule für Oekonomie & Management entstanden und richteten sich an zwei Zielgruppen. Die Generation Z und den Mittelstand.

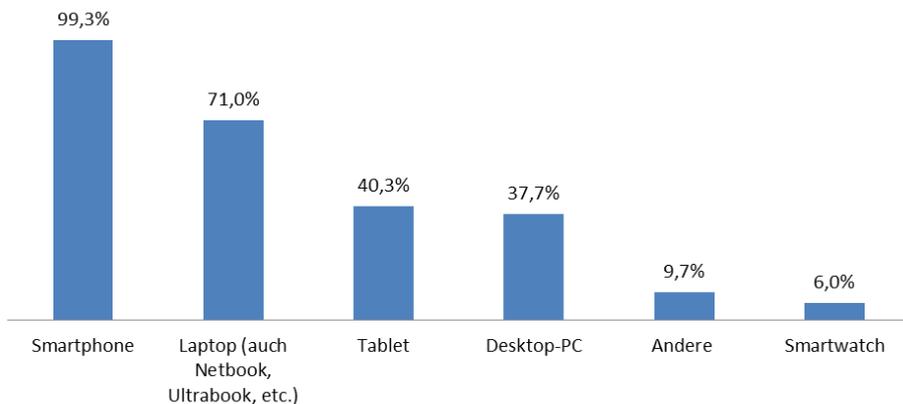
Eine erste Studie stellt die Frage, wie sich die Generation Z ihren Arbeitsplatz vorstellt und wie sie durch Unternehmen angesprochen werden möchte, bzw. wann Unternehmen als potenzielle Arbeitgeber als attraktiv beurteilt werden. Zweiter Teilbereich der Studie war eine Befragung von KMU, in welcher Art und Weise ein zielgruppengerichtetes Marketing stattfinden kann und was Unternehmen heute schon für Anreize für Mitarbeiter ausgeben, die ihre Position als attraktiver Arbeitgeber stärken. Für diese Studie wurden KMU und Menschen der Generation Z aus den Geburtsjahrgängen 1995 bis 2002 befragt. Die Umfrage für die Generation Z fand in der Stadt Münster statt. Für die KMU Umfrage ist der Radius der Befragung auf das gesamte Münsterland, sowie Teile Ostwestfalens und das Osnabrücker Land ausgeweitet worden. Ziel der Studien war es, Vergleichsmöglichkeiten anzustellen, inwieweit Maßnahmen von Unternehmen zur Gewinnung von Nachwuchskräften heute schon erfolgreich die Generation Z ansprechen bzw. wo Abweichungen vorhanden sind. Ergebnis war ein Handlungskonzept zur erfolgreichen Rekrutierung von z. B. Auszubildenden, zum Teil auch Erkenntnisse zu den Themen Bindung und Führung. Für die Unternehmensumfrage konnte auf eine Stichprobengröße von 230 zurückgegriffen werden. Die Größe der Unternehmen bewegte sich von einem Mitarbeiter bis mehr als 1.000 Mitarbeitern. Der Großteil der befragten Unternehmen (insgesamt ca. 65 Prozent) wies jedoch eine Größe von 10 bis 250 Mitarbeiter aus auf. Bei der Umfrage der Generation Z nahmen 800 Personen teil. Am häufigsten befragt wurden in dieser Umfrage Schüler oder Auszubildende (ca. 80 Prozent). Das Bildungsniveau kann als hoch eingestuft werden, da mehr als zwei Drittel der Befragten einen Realschulabschluss oder sogar Fachabitur oder Abitur aufwiesen. Die Ergebnisse dieser Befragung finden sich im Wesentlichen in den nachfolgenden Abschnitten dieses Kapitels wieder.

### 3.1 Wie die Generation Z angesprochen werden möchte

Wie schafft es der Mittelstand, eine Generation, der Sprunghaftigkeit und mangelnde Motivation nachgesagt wird, in Unternehmen zu holen und im besten Fall auch noch langfristig zu binden?

Bevor Unternehmen junge Menschen rekrutieren und dann auch noch binden kann, müssen Personaler heute zunächst deren Aufmerksamkeit erreichen. Die Generation Z – eine digitale Generation wie nie zuvor – schlägt dabei mitunter andere Wege ein, als ihre älteren Mitstreiter. Alleine das Nutzungsverhalten von Elektronikgeräten, wie in Abbildung 2 dargestellt, lässt erahnen, dass Werbemaßnahmen von Arbeitgebern heute die Voraussetzungen für mobile Endgeräte definitiv erfüllen müssen. Um erfolgreich platziert zu werden.

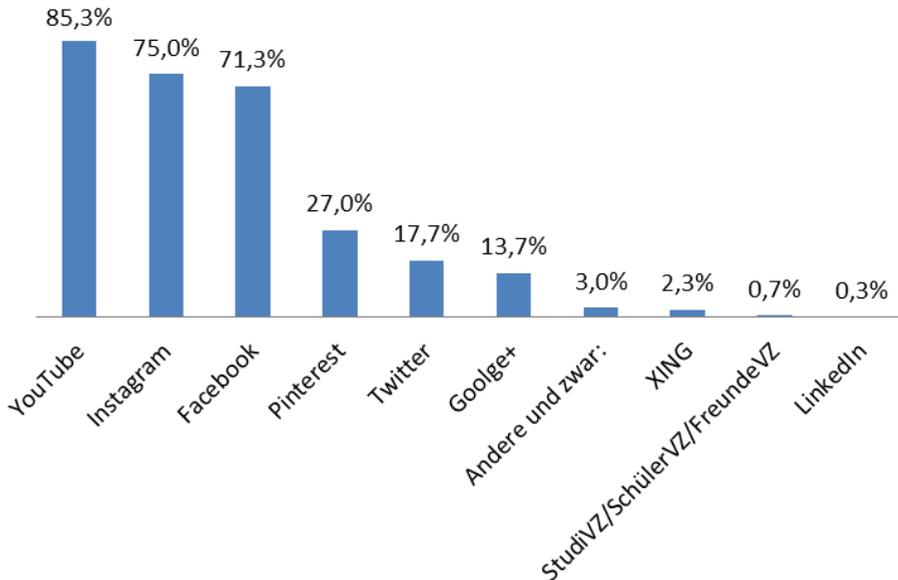
**Abbildung 2:** Genutzte Elektronikgeräte



Quelle: eigene Darstellung

Das Nutzungsverhalten von Social Media Plattformen sollte Arbeitgeber ebenfalls interessieren. Abbildung 3 zeigt klar, dass eine Verschiebung der Prioritäten von der Generation Y zur Generation Z eingetreten ist.

**Abbildung 3:** Von der Generation Z genutzte soziale Netzwerke



Quelle: eigene Darstellung

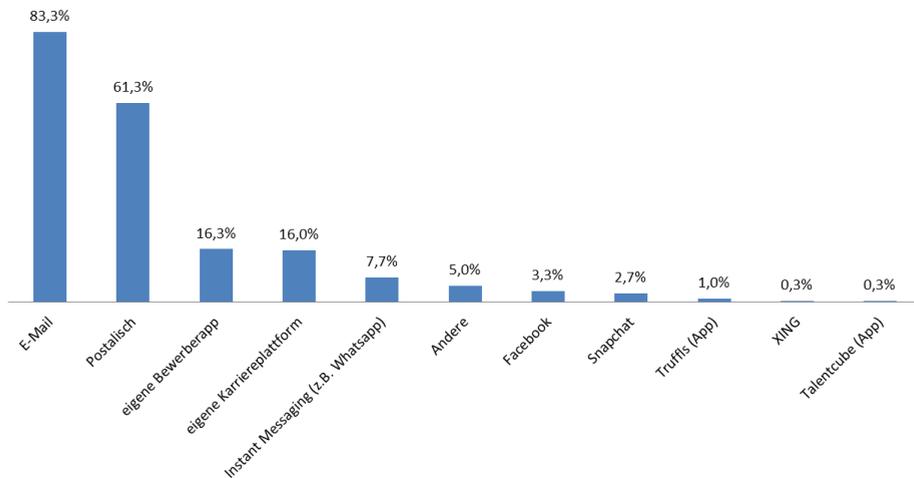
Junge Menschen neigen heute eher zu bildhaften Plattformen, deren Nutzung in dieser Zielgruppe hat sogar Facebook, was bisher das Mittel der Wahl in Sachen Social Media war, auf Platz drei verwiesen. Wer nun denkt, Unternehmen sollten verstärkt in Kampagnen auf Instagram und YouTube setzen, irrt jedoch. Auch wenn es auf den ersten Blick paradox erscheint: Facebook bleibt für Unternehmen weiterhin ein wichtiges Medium, um auf sich aufmerksam zu machen. Denn die Generation Z votiert auf die Frage, in welchen sozialen Netzwerken Unternehmen ihrer Meinung nach vertreten sein sollten immer noch mit großem Abstand Facebook auf Platz eins (80 Prozent). Erst deutlich dahinter folgt Instagram (49 Prozent). Die Generation Z erfolgreich anzusprechen stellt eine Gradwanderung dar. Auf der einen Seite ist es wichtig, junge Menschen heute in Ihrer Umgebung, also digitalen Sphären, abzuholen. Es ist also wichtig, sich der Generation in sozialen Netzwerken zu präsentieren. Auf der anderen Seite darf man nicht den Fehler begehen, in zu persönliche Bereiche einzudringen. Ein Beispiel dafür ist die App Snapchat. Zwar nutzen mehr als zwei Drittel der Mitglieder der Generation Z diese App, jedoch lehnen es über 80 Prozent der Nutzer ab, dass Unternehmen dort mit ihnen kommunizieren. Denn bei Snapchat hat die Generation Z die Chance, nicht mit anderen,

älteren Gruppierungen in Berührung zu geraten. Dafür ist die App schlichtweg nicht entwickelt worden. Junge Menschen haben die Möglichkeit, ihr Leben mit den flüchtigen Inhalten dieser App anderen in ihrem Alter darzustellen, also sie selbst zu sein. Snapchat ist damit einer der *privaten Räume* der Generation Z, der von außenstehenden Gruppierungen respektiert werden sollte. Ein Gegenbeispiel dazu ist Facebook. Die Plattform hat in den vergangenen Jahren eine starke Wandlung durchlaufen. Waren auch hier früher nur junge Menschen, also vornehmlich Digital Natives unter sich, so trifft man auf Facebook heute durchaus auch auf seine Eltern oder sogar Großeltern, die dann auch noch in der eigenen Freundesliste auftauchen und jeden Post mitverfolgen können. Die ersehnte Privatsphäre, die die Generation Z sich in digitalen Bereichen wünscht, finden sie damit auf Facebook nicht mehr. Vielleicht rührt daher auch die Verschiebung der Nutzung von Social Media und Instant Messaging angeboten hin zu YouTube, Instagram und eben Snapchat.

Nach erfolgreicher Ansprache der Generation Z beginnt die Bindung an das Unternehmen bereits nach dem Eingang ihrer Bewerbungen. Da junge Menschen es – durch Instant Messaging wie WhatsApp – gewohnt sind, eine schnelle Rückmeldung zu erhalten, sollte auch nach dem Bewerbungseingang zeitnah eine Reaktion erfolgen. Die Bestätigungsnachricht über den Bewerbungseingang per E-Mail ist dabei obligatorisch zu sehen. Vielmehr geht es jungen Menschen um eine schnelle und qualifizierte Rückmeldung, nicht eine automatische. Recruiter von heute sollten binnen einer Woche, besser noch nach drei Tagen Bewerbern eine Nachricht senden, ob und wie es im Bewerbungsprozess für sie weiter geht. Um Kontakt zum Bewerber aufzunehmen, sollten Personaler dabei klassische Kommunikationsmedien bevorzugen. Mit E-Mail, Telefon oder der Post kommt man auch heute noch gut bei der Generation Z an. Bezüglich der Wege, wie junge Menschen eine Bewerbung platzieren können, ist eher konservatives Verhalten gegenüber Neuerungen anzuraten. Die Bewerbung per E-Mail oder sogar analog per Post findet weiterhin die meisten Anhänger. Bewerbungen via Apps, wie zum Beispiel *Truffls* oder gar Facebook steht man sehr verhalten gegenüber, was auch Abbildung 4 zeigt. Die Möglichkeit, Bewerbungen per Video einzureichen, wie einige große Unternehmen es anbieten<sup>46</sup>, lehnen Mitglieder der Generation Z zu mehr als 60 Prozent ab.

---

<sup>46</sup> Vgl. Gertz, W. (2017), S. 34.

**Abbildung 4:** Von der Generation Z gewünschte Wege der Bewerbung

Quelle: eigene Darstellung

Nachdem ein junger Mensch mit einem Arbeitsvertrag formal ins Unternehmen eintritt, hört die Arbeit für Personaler jedoch nicht auf. Ganz im Gegenteil. Onboarding ist ein Konzept, das immer höhere Relevanz erhält und im besten Fall direkt nach der Vertragsunterzeichnung ansetzt.<sup>47</sup> Dabei geht es um das „an Bord nehmen“ eines neuen Mitarbeiters und zwar nicht nur in Form von fachlicher Einarbeitung, sondern auch in sozialer Hinsicht.<sup>48</sup> Wird Onboarding effektiv und effizient eingesetzt, kann die Anfangsfluktuation von Mitarbeitern verhindert werden. Und diese ist nicht zu unterschätzen. Bereits am ersten Arbeitstag denken 15 Prozent der Arbeitskräfte bereits über einen Arbeitgeberwechsel nach. Noch gravierender ist, dass auch vor dem ersten Arbeitstag mehr als ein Viertel der Arbeitnehmer den Job wechselt und somit die neue Stelle gar nicht erst antritt. Daher macht es Sinn, den neuen Mitarbeiter direkt nach der Unterzeichnung der Verträge in das Unternehmen zu integrieren. Sei es, ihm eine Informationsbroschüre des Unternehmens zukommen zu lassen oder ihn zu einer Betriebsfeier einzuladen. Das alles stärkt die Bindung. In Bezug auf Ausbildung und damit die relevante Zielgruppe Generation Z sind die Effekte von verpasstem Onboarding ebenso gravierend. So werden auch hier rund ein Fünftel der Ausbildungsverträge vorzeitig aufgelöst, da zum Beispiel die gegen-

<sup>47</sup> Vgl. Scholz, C. (2016), S. 32.

<sup>48</sup> Vgl. Pastohr, M. (2016), S. 6.

seitigen Erwartungen nicht erfüllt werden.<sup>49</sup> Daher ist es für die Bindung/Integration der Generation Z ebenso wichtig, frühzeitig mit dem Onboarding Prozess zu beginnen. Vor dem ersten Arbeitstag, sollten die jungen Arbeitnehmer erste betriebsbezogene Informationen erhalten. Themen wie Erläuterungen zur Aufbauorganisation, Arbeitszeiten oder Kleiderordnung eignen sich dazu. Aufgrund des Wunsches nach Trennung von Arbeit und Freizeit in der Generation Z, bleibt für Arbeitgeber zu überlegen, ob eine Einladung in das Unternehmen und damit eine soziale Integration vor dem ersten Arbeitstag sinnvoll ist.<sup>50</sup> In den ersten Arbeitstagen und -wochen empfiehlt es sich zudem, jungen Arbeitnehmern einen jungen Mitarbeiter an die Seite zu stellen, der für Fragen bereit steht. Es empfiehlt sich dabei eine Person ähnlichen Alters, da sich Mitglieder der Generation Z von Ratschlägen durch Menschen anderer Generationen weniger angesprochen fühlen.<sup>51</sup> Da die Generation Z bisher voraussichtlich noch nicht in einem Arbeitsverhältnis gestanden hat, ist mitunter ein etwas umfangreicheres Onboarding erforderlich. Denn die Generation Z kommt aus einem durch Helikopter-Eltern, Lehrer und Hochschullandschaft geprägten, stabilen und klar geregelten Umfeld. Das erwartet die Generation Z auch von Arbeitgebern.<sup>52</sup> Wichtig für Onboarding der Generation Z kann zusätzlich sein, schon früh das Thema Karriereplanung anzusprechen. Hierbei muss nicht in den ersten Wochen ein fixer Pfad aufgezeigt werden, vielmehr geht es dabei um das Aufzeigen von Weiterbildungsmöglichkeiten in fachlicher und persönlicher Hinsicht, um das Bedürfnis der Generation Z zu befriedigen. Damit kann Zufriedenheit und gleichzeitig auch Bindung erzeugt werden.<sup>53</sup>

Ist die Generation Z erfolgreich im Unternehmen angekommen, spielt Sicherheit und Wohlfühlatmosphäre eine Rolle. Abbildung 5 zeigt, was für die Generation Z heute in Bezug auf Arbeit wichtig ist. Am bedeutendsten ist für junge Menschen, dass der Arbeitsplatz ein Ort ist, wo man sich wohlfühlen kann. Schließlich verbringt man die meiste Zeit des Tages an diesem Platz. Weiterhin ist Sicherheit für die Generation Z ein zentrales Thema. Das gilt auch für den Arbeitsplatz. Junge Menschen wünschen sich keine Zeitverträge, sondern eine eher langfristige Planungssicherheit.

---

<sup>49</sup> Vgl. Schmidt, K. (2013), S. 2.

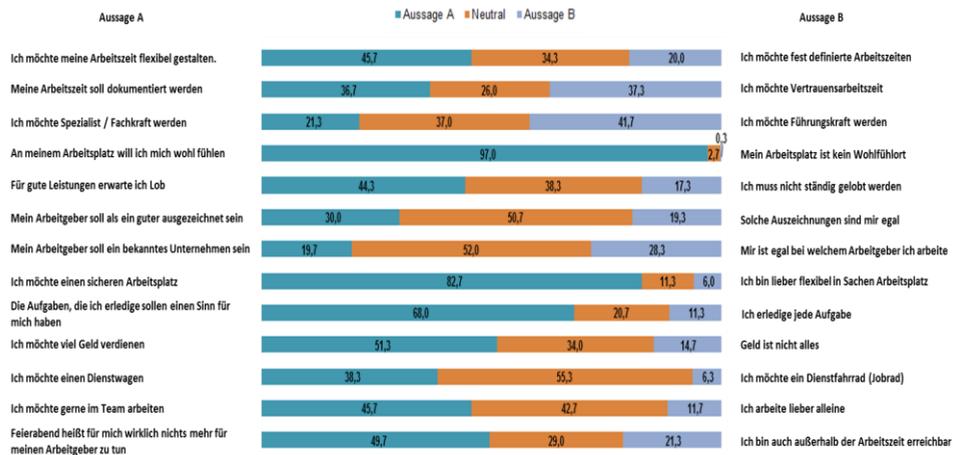
<sup>50</sup> Vgl. Kisser, L. (2018), S. 19.

<sup>51</sup> Vgl. Scholz, C. (2016), S. 33.

<sup>52</sup> Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S. 49.

<sup>53</sup> Vgl. Kisser, L. (2018), S. 19.

**Abbildung 5:** Was der Generation Z bei Arbeitgebern wichtig ist



Quelle: eigene Darstellung

Um am Arbeitsplatz motiviert zu sein, benötigt die Generation Z, wie auch die Generation Y vor ihnen, eine sinnhafte, bzw. sinnstiftende Tätigkeit. Weiterhin suchen Z'ler nach fortwährendem Feedback über die eigenen Arbeitsergebnisse.<sup>54</sup> Tatsächlich sprechen sich nicht einmal 20 Prozent gegen fortwährendes Feedback aus und möchten nicht ständig gelobt werden.<sup>55</sup> Wenn Feedback gegeben wird, dann sollte es positiv ausfallen, denn die Kritikoleranz der Generation Z ist eher wenig ausgeprägt.<sup>56</sup> Motivieren kann man junge Arbeitnehmer heute zusätzlich mit viel Kontakt zu Menschen und einem Job, der Spaß macht.<sup>57</sup> Das Streben nach Statussymbolen ist in den Reihen der Generation Z jedoch weniger ausgeprägt.<sup>58</sup> Gerade den früher populären Firmenwagen als Anreiz in Unternehmen, findet nur noch ein Drittel der Generation Z interessant.<sup>59</sup> Auf gute Bezahlung legt die Generation Z jedoch weiterhin gesteigerten Wert. Wahrscheinlich auf Grund der Tatsache, dass Geld und eigenes Vermögen auch eine Form der Sicherheit darstellen kann. Dabei ist jedoch wichtig,

<sup>54</sup> Vgl. Albert, M. / Hurrelmann, K. / Quenzel, G. / TNS Infratest Sozialforschung (2015), o.S.

<sup>55</sup> Vgl. Adamaschek, B. (2018), S. 51.

<sup>56</sup> Vgl. Scholz, C. (2014), S. 136.

<sup>57</sup> Vgl. McDonald's Deutschland LLC / Institut für Demoskopie Allensbach / Hurrelmann, K. (2017), S. 88.

<sup>58</sup> Vgl. Hangmann, M. (2018), S. 21.

<sup>59</sup> Vgl. Adamaschek, B. (2018), S. 68.

dass auf erfolgsabhängige Vergütungsmodelle für die Generation Z eher verzichtet wird.

Neben Motivation der Generation Z am Arbeitsplatz ist auch der Blick auf die Führungskraft von Bedeutung, wenn Unternehmen erfolgreich junge Mitarbeiter an das Unternehmen binden wollen. Auf Grund der Tatsache, dass junge Menschen heute stark Feedback orientiert und im häuslichen und schulischen Umfeld sehr umsorgt worden sind, werden sich diese Bedürfnisse auch im Berufsleben fortsetzen. Daher bietet sich zur Führung der Generation Z ein transformationaler Führungsstil durchaus an. Der Ansatz betont emotionale Aspekte von Führung, stellt Vertrauen und Respekt in den Vordergrund.<sup>60</sup> Die Führungskraft dient dem Geführten als Motivator, der zu Leistung und Kreativität anspornt. Dabei ist für die Führungskraft wichtig, sich individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzustellen und danach Führungsinstrumente einzusetzen.<sup>61</sup>

### **3.2 Wie der Mittelstand eine attraktive Ansprache sicherstellen kann**

Es bleibt nun die Frage zu klären, wie der Mittelstand den Bedürfnissen und zum Teil sogar Forderungen nach einen ansprechenden, fordernden und motivierenden Arbeitsplatz entsprechen kann.

Um als Unternehmen ansprechend für junge Menschen zu sein, sollte zudem das Personalmarketing von Anfang bis Ende auf den Prüfstand gestellt werden.

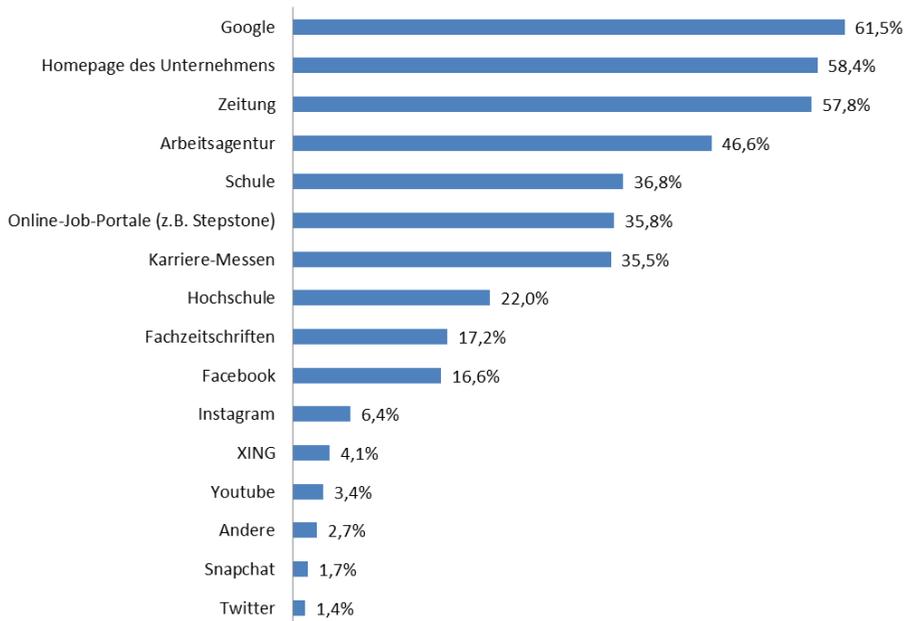
Um die Zielgruppe der Generation Z zu erreichen, sollten Unternehmen wissen, wo junge Menschen heute am besten zu erreichen sind, und auf welche Art und Weise sie nach potenziellen Arbeitgebern Ausschau halten. Da die Google-Suche meist zum Beginn einer Recherche steht, sollten Unternehmen zwangsläufig bei ihrer eigenen Homepage beginnen. Es sollte ein ansprechender und vor allem einladender Auftritt vorzufinden sein, der für Google-Suchen optimiert ist, um Kandidaten als erstes auf die eigene Homepage zu locken.

---

<sup>60</sup> Vgl. Schulenburg, N. (2016), S. 193.

<sup>61</sup> Vgl. Felfe, J. (2006), S. 164.

**Abbildung 6:** Wo die Generation Z nach Arbeitgebern sucht



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 6 zeigt, dass der Mittelstand bei der Rekrutierung von jungen Menschen für Unternehmen, z. B. in Form von Ausbildungsplätzen auf mehrere Kanäle setzen sollte. Obwohl es in einer zunehmend digitalisierten Welt überholt erscheint, zeigen auch heute noch Anzeigen in klassischen Printmedien, wie der Tageszeitung, ihre Wirkung. Augenscheinlich mag es nach Verschwendung von Marketingbudget aussehen, da die Generation Z nahezu vollständig online lebt. Aber einflussreiche Entscheidungshelfer, wie Eltern, Lehrer oder Großeltern, lesen diese Anzeigen und spielen damit den Unternehmen in die Karten.<sup>62</sup> Zusätzlich gibt es auch bei Tageszeitungen heute oftmals die Möglichkeit, Printanzeigen mit Onlineanzeigen zu kombinieren. Weiter können Artikel über das Unternehmen, zum Beispiel zu Themen der Ausbildung, weiter für Aufmerksamkeit sorgen. Daneben sind jungen Menschen persönliche Kontakte wichtig. Das heißt, dass auch Messeauftritte von Unternehmen durchaus erfolgreich sein können. Je nach Messe kommen die jungen Menschen sehr gut vor-

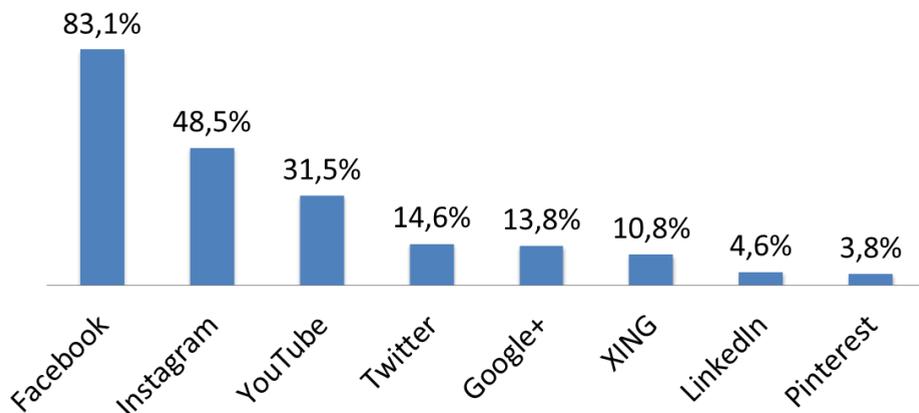
<sup>62</sup> Vgl. McDonald's Deutschland LLC / Institut für Demoskopie Allensbach / Hurrelmann, K. (2017), S. 68.

bereitet und teilweise sogar mit geschriebener Bewerbung zum Messestand, um sich direkt zu bewerben.

Genauso wie Personaler Kandidaten vor einem Bewerbungsgespräch im Internet überprüfen, so informieren sich auch junge Leute zu mehr als 80 Prozent vorab im Internet über ein Unternehmen. Daher sollten Facebook-Auftritte und Profile in Arbeitgeberbewertungsportalen gepflegt sein, um potenziellen Mitarbeitern einen guten ersten Einblick in das Unternehmen zu ermöglichen. Daneben eignen sich, gerade für die Generation Z, auch Tage der offenen Tür. Hierbei hat die Generation Z die Möglichkeit, einen eigenen Eindruck vom vielleicht zukünftigen Arbeitsplatz zu erhalten und kann ihrem Wunsch nach persönlichen Kontakten nachkommen. In der Studie aus 2017 fanden mehr als 50 Prozent der Befragten ein solches Angebot ansprechend.

Ein weiterer Baustein im Personalmarketing für die Generation Z kann in einem Mix von digitalen Medien erfolgen. Wollen sich Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber für die Generation Z im Internet präsentieren, sollten die Plattformen und Netzwerke Facebook, YouTube und Instagram immer eine Rolle spielen. Interessant ist, dass Facebook bei der Generation Z zwar nur an dritter Stelle in der eigenen Nutzung aber ganz oben rangiert, wenn es darum geht, wo Arbeitgeber sich präsentieren sollen. Genaue Ergebnisse zeigt Abbildung 7.

**Abbildung 7:** Soziale Netzwerke, in denen Arbeitgeber sichtbar sein sollten



Quelle: eigene Darstellung

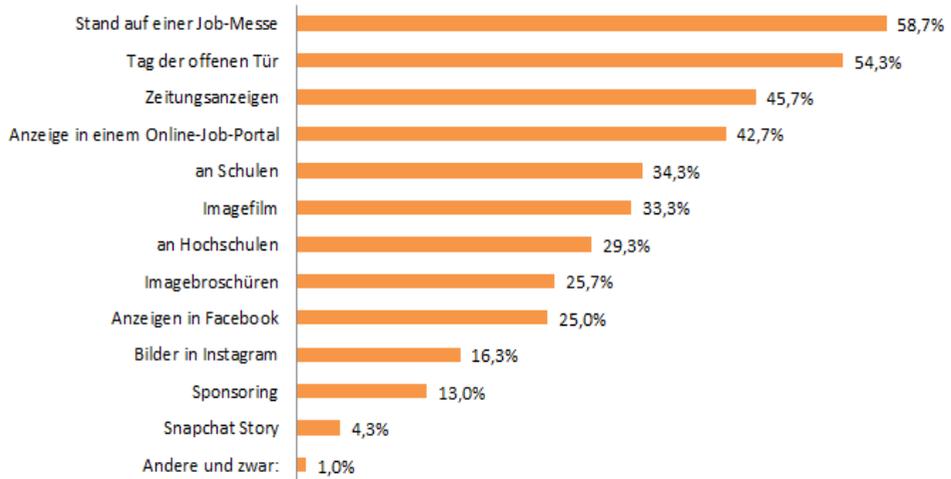
XING oder LinkedIn sind Angebote, die – gerade für die Jüngeren der Generation Z – eher zu vernachlässigen sind, da das Bewusstsein über die Kanäle noch nicht vorhanden ist. Sollen im digitalen Umfeld Stellenangebote platziert werden, sollte eher auf altbewährte und sogar auf staatliche Instrumente zurückgegriffen werden. So ist die Arbeitsagentur unangefochtener Spitzenreiter bei den Online-Job-Portalen für die Generation Z. *StepStone* oder, noch gravierender, *XING* werden von der Generation Z in Bezug auf Stellenangebote eher wenig kontaktiert. Hier können sich die Unternehmen ihr Budget sparen und eher in zielgruppengerechtere Portale, wie z. B. *AUBIPlus* oder auch Websites wie *stellenangebote.de* investieren. Gerade was die sozialen Medien anbelangt, kann es auch hier vorteilhaft sein, wenn diese Kanäle unternehmensseitig von Personen betreut werden, die in der gleichen Altersklasse sind. Denn dadurch kann eine Kommunikation unter Gleichen stattfinden und die Wirkung wird authentischer. Ebenfalls wichtig hervorzuheben ist, dass sich die Generation Z zwar von Arbeitgebern wünscht, in solchen digitalen Kanälen präsent zu sein, jedoch mehrheitlich auf keinen Fall direkt von möglichen Arbeitgebern auf diesem Weg kontaktiert werden will. Unternehmen sollten daher wohlüberlegt in die digitale Welt des Marketings eintauchen und nicht in jedem verfügbaren Netzwerk oder in jeder App einen Auftritt aufbauen. Eine Beschränkung auf die großen Player der sozialen Netzwerke, in denen sich die Generation Z tummelt, ist sinnvoll. Anwendungen wie Snapchat erleben zurzeit zwar einen Hype der Userzahlen, allerdings will die Generation Z hier lieber unter sich sein.<sup>63</sup>

In Abbildung 8 ist zusammenfassend dargestellt, welche Werbemaßnahmen sich die Generation Z von potenziellen Arbeitgebern wünscht. Hieran ist zu erkennen, dass der Mix der Medien und der Art der Kommunikation erfolgversprechend zu sein scheint. Gerade die Möglichkeit, dass junge Menschen persönliche Eindrücke von Unternehmen gewinnen können und direkte Kontakte dorthin entstehen, finden in der Generation Z offenkundig anklang.

---

<sup>63</sup> Vgl. Steuer, P. (2016), S. 20-23.

**Abbildung 8:** Werbemaßnahmen, die die Generation X ansprechen



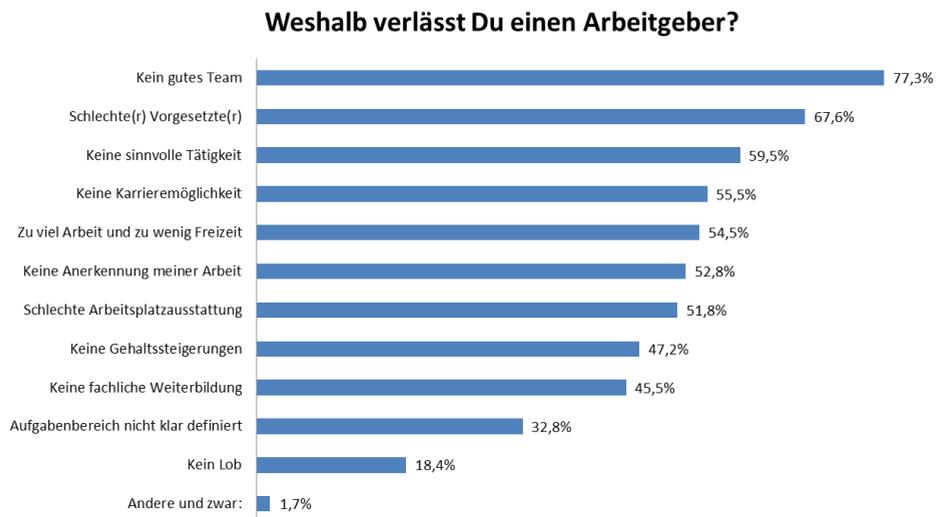
Quelle: eigene Darstellung

Wodurch junge Menschen einen Arbeitgeber als potenziell interessant einstufen, ist nun beschrieben. Wonach aber wählt die Generation den Arbeitgeber tatsächlich aus? Wichtig gerade für kleine Unternehmen ist, dass Größe und Bekanntheitsgrad eher eine untergeordnete Rolle spielen. Auch Siegel, die den Arbeitgeber auszeichnen, fallen bei dieser Zielgruppe eher weniger ins Gewicht. Wichtiger sind eher moderne Arbeitsbedingungen oder das Arbeiten in einem Unternehmen mit gutem Ruf. Am wichtigsten ist der Generation Z jedoch, einen Arbeitgeber zu finden, der ihnen Entwicklungsmöglichkeiten in Form von Weiterbildung und einen sicheren Arbeitsplatz bieten kann.

Wie im vorherigen Kapitel erwähnt, zählt nach erfolgreicher Vertragsunterzeichnung eines jungen Mitarbeiters, das Onboarding mehr und mehr zu wichtigen Aspekten der Personalarbeit. Hier muss der Mittelstand aufholen und sich mehr in den Vordergrund stellen. Denn die Werte und auch Benefits, die Unternehmen hier täglich vertreten bzw. ihren Mitarbeitern zur Seite stellen, sind es wert, nach außen getragen zu werden. Daher sollte auch während der Zeit vor dem ersten Arbeitstag nicht mit Informationen oder ersten Kontakten in die neue Firma gespart werden.

Ebenfalls interessant für Arbeitgeber ist es, warum die als sprunghaft geltende Generation Z Arbeitsplätze wieder verlässt. Dazu gibt Abbildung 9 Aufschluss.

**Abbildung 9:** Was Mittelstand und Digital Natives voneinander lernen können



Quelle: eigene Darstellung

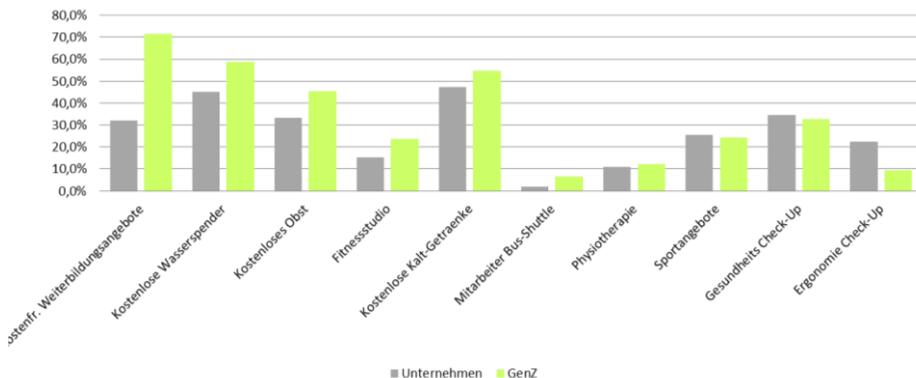
Hier sind altbekannte Argumente zu finden. Es zeigt sich klar, dass auch die Generation Z Wert auf ein gutes Team sowie einen guten Vorgesetzten legt und eine sinnhafte Tätigkeit verlangt. Diese drei Kategorien lassen sich auch mit der Forderung der Generation Z nach einem Arbeitsplatz als Wohlfühlort vereinbaren. Auch der Aspekt, dass diese Generation ausreichend Ausgleich zur Arbeit benötigt, findet sich hier wieder und sollte von Arbeitgebern respektiert werden.

Jugendliche von heute sind eher pragmatisch und ehrgeizig orientiert. Gleichzeitig lässt sich eine latente Unsicherheit erkennen.<sup>64</sup> Genau in der Vermeidung dieser Unsicherheit kann der Mittelstand ebenfalls punkten. Durch die im Mittelstand stark verankerten Werte Beständigkeit und Verlässlichkeit können KMU jungen Menschen eben jenen sicheren Hafen bieten, den diese gerne ansteuern wollen. Die bereits angesprochene Studie aus dem Jahr 2017 stellt fest, dass bereits mehr als zwei Drittel der KMU sichere Arbeitsplätze anbieten können und damit auf das Wünsche-Konto der Generation Z einzahlen. Ebenfalls ist die Orientierung des Mittelstandes zur Teamarbeit ein Vorteil, mit dem Unternehmen junge Menschen werben können. Denn viele Unternehmen bieten die Möglichkeit zur Teamarbeit an. Viele Personen der Generation Z wünschen

<sup>64</sup> Vgl. Burfeind, S. (2018), S. 52.

sich dies von ihrem Arbeitsplatz.<sup>65</sup> Flache Hierarchien, die größtenteils in mittelständischen Unternehmen vorherrschen, sind ebenfalls ein Plus, das für junge Menschen der Generation Z relevant sein kann. So wollen Angehörige der Generation Z doch – entgegen vielfacher Meinung – immer noch Führungspositionen erlangen. Neben dem Bekenntnis zur Führungskraft steht auch die Forderung nach sinnhafter Arbeit. Durch die Übertragung einer sinnhaften Tätigkeit von Unternehmen an Mitglieder der Generation Z kann gleichzeitig eine Verantwortungsübertragung und somit eine Hinführung zu einer Führungsaufgabe stattfinden. Um aus dieser Generation kompetente Führungskräfte zu formen, bedarf es zielgerichteter Weiterbildungsmaßnahmen. Wenn Unternehmen attraktive Weiterbildung anbieten, schaffen sie eine Win-Win-Situation. Der Generation Z wird der Wunsch nach Wissenszuwachs erfüllt und gleichzeitig schaffen die Unternehmen dadurch neue Anreize, die wiederum ein Abwandern der Generation Z auf Grund von z. B. nicht sinnhafter Tätigkeit verhindern und damit die Bindung an das Unternehmen erhöhen. Eine Steigerung der Bindung kann auch durch andere Anreize erfolgen.

**Abbildung 10:** Vergleich nicht monetärer Anreize



Quelle: eigene Darstellung

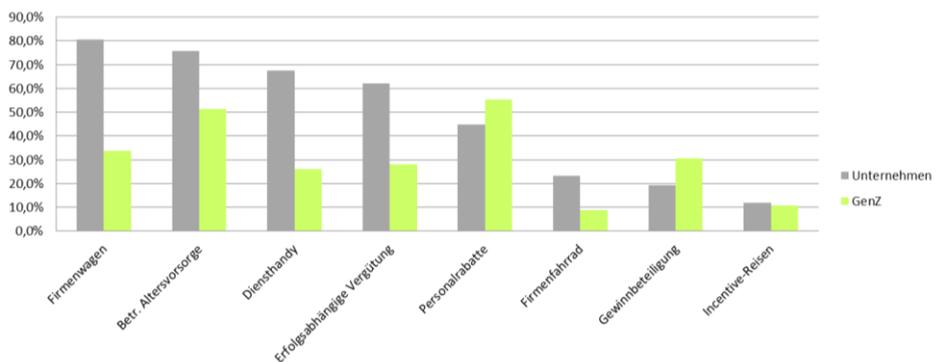
<sup>65</sup> Vgl. Adamaschek, B. (2018), 30; 50.

Ein Blick auf Abbildung 10 zeigt, dass junge Menschen Anreize, wie z. B. kostenlose Versorgung mit Wasser, Softdrinks oder Obst, gut heißen. Diese sind für den Arbeitgeber mit einem relativ geringen Aufwand verbunden, stiften aber großen Nutzen, sowohl für den Wunsch der Generation Z nach einem Arbeitsplatz als Wohlfühlort, als auch für die Steigerung ihrer Bindung. Was gerade für die Generation Z nicht mehr von höchster Bedeutung ist, aber von nahezu jedem Unternehmen angeboten wird, sind Mitarbeiterfeste in jeglicher Form. Da die Generation Z jedoch eine strikte Trennung von Arbeit und Freizeit fordert, sind solche Formen von Anreiz nicht mehr so beliebt. Die Freizeit mit seinen Arbeitskollegen zu verbringen hat heute nicht mehr unbedingt oberste Priorität.

Neben nicht monetären Anreizen sollten Unternehmen auch monetäre Anreize, die heute bereits eingesetzt werden, überdenken. Benefits wie Firmenwagen oder erfolgsabhängige Vergütung, die früher Mitarbeiter in Scharen zu den Arbeitgebern strömen ließen, sind für junge Menschen heute nicht mehr modern. Eher sollten Unternehmen vermehrt über eine Gewinnbeteiligung ihrer Mitarbeiter nachdenken. Dafür müssen zwar interne Zahlen der Unternehmung offen gelegt werden, dies schafft auf der anderen Seite jedoch Transparenz für die Mitarbeiter, die dadurch eher einen Sinn in ihrem täglichen Tun erkennen. Damit können sie in ihrer eigenen Erfolgsorientierung bestärkt werden.

Wie genau monetäre Anreize junge Menschen heute ansprechen und welche Maßnahmen in dieser Zielgruppe am Bedarf vorbeigehen, lässt Abbildung 11 erkennen.

**Abbildung 11:** Vergleich monetärer Anreize



Quelle: eigene Darstellung

Besonders wichtig ist es, der Generation Z an den angebotenen Arbeitsplätzen den nötigen Raum zur Entfaltung zu geben. Das bedeutet vor allem, dieser Generation mit Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, aber auch der klaren Trennung von Arbeit und Freizeit zu begegnen. Gewiss ist dies in einigen Branchen nicht gänzlich durchsetzbar, wenn hier allerdings klare Regelungen vorhanden sind, dann wird die Generation Z diese annehmen und sich leichter mit längeren Arbeitszeiten oder strikten Anfangszeiten abfinden. Vorsicht ist allerdings bei Überstunden geboten. Diese nimmt die Generation Z zwar hin und wieder in Kauf. Sollte es aber dauerhaft zu Mehrarbeit kommen, ist Fluktuation in dieser Altersklasse die Folge.<sup>66</sup>

Die Wege auf denen sich junge Menschen bewerben wollen, sind seit langem die gleichen. Es sind eher Unternehmen, die neue Wege der Bewerbung, zum Beispiel mittels Facebook oder WhatsApp zulassen, als die Generation Z. Wenn doch die jungen bei klassischen Bewerbungswegen bleiben wollen, warum versuchen Unternehmen dann scheinbar krampfhaft sich der jungen Generation anzunähernd? Anstatt auf immer neue Mikrotrends zu setzen, sollten sich Unternehmen besser die Zeit für Zielgruppenanalysen nehmen. Dann wird das Recruiting effektiver und auch effizienter, weil weniger Budget in das Marketing und in neue Entwicklungen im digitalen Recruitingprozess gesteckt werden muss. Denn hier herrscht definitiv Nachholbedarf. Gerade einmal jedes fünfte Unternehmen kann die Frage, ob potenzielle Bewerber zielgruppengerichtet angesprochen werden mit ja beantworten. Wenn ein zielgruppenbasiertes Personalmarketing erfolgt, dann wird zu zwei Dritteln die Generation Y angesprochen.

Arbeitgeber finden heute bereits nur noch zu fünf Prozent ausreichend viele Bewerber in der Altersgruppe der Generation Z. Wollen sie also Bewerbungen aus dieser Gruppe erhalten, bedarf es einer zielgruppengerichteten Ansprache, vielmehr noch einer Strategie. Gemeint ist eine Employer Branding Strategie. Der Mittelstand muss sich positiv darstellen und zeigen, was er der Generation Z zu bieten hat. Für Unternehmen ist es heute zwingend notwendig, sich aktiv mit der eigenen Attraktivität auseinanderzusetzen, diese darzustellen und auszubauen.<sup>67</sup> Arbeitgeber sind vor allem dann attraktiv, wenn sich die Arbeitsplatzqualität oder der Führungsstil positiv hervorhebt.<sup>68</sup> Um dies zu erreichen ist der Aufbau einer Arbeitgebermarke, einer *Employer Brand*, sinnvoll. Wichtig ist,

---

<sup>66</sup> Vgl. Scholz, C. (2014), S. 146-147.

<sup>67</sup> Vgl. Janke, K. (2014), S. 62.

<sup>68</sup> Vgl. Bruhn, M. / Batt, V. / Flückiger, B. (2013), S. 73.

dass diese in die Gesamtstrategie des Unternehmens eingebettet ist und damit langfristig agieren kann. Zu beachten ist weiter, dass die Employer Brand, durch Slogans oder Produkte und Bilder zum Unternehmen erzeugen soll. Dabei müssen die Werte und Überzeugungen, die ein Arbeitgeber darstellen möchte, auch tatsächlich im Unternehmen zu finden sein und gelebt werden. Ein Image zu erzeugen, welches mehr Schein als Sein ist, verliert im Alltag schnell an Glaubwürdigkeit.<sup>69</sup> Damit strahlt ein Employer Branding immer auch ins Innere des Unternehmens aus. Wird diese Strahlkraft intelligent genutzt, schaffen sich Unternehmen mit ihren Mitarbeitern Gefolgsleute, Fans und Markenbotschafter, die als Multiplikatoren in ihren eigenen persönlichen Netzwerken für das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber Werbung machen. Dadurch schaffen sich Unternehmen selbst ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen potenziellen Arbeitgebern und könnten so im *war for talents* konkurrenzfähig bleiben.

### **3.3 Wie Mittelstand und Generation Z voneinander profitieren können**

Passt der Mittelstand also in jedweder Hinsicht zur Generation Z? Findet die Generation Z einen Platz in der Welt mittelständischer Betriebe? Gerade das Thema Digitalisierung ist in Unternehmen zwar in der Priorität gestiegen, aber schafft es der Mittelstand bereits, auf junge Menschen attraktiv zu wirken? Festzustellen ist, dass 2017 knapp jedes zweite Unternehmen die Digitalisierung in die Geschäftsstrategie integriert hat.<sup>70</sup> Im Vergleich zu früheren Jahren ist dies ein deutlicher Fortschritt. Das heißt, dass auch der Mittelstand die Relevanz der Digitalisierung erkannt hat und aktiv an der Zielerreichung arbeitet. Daher nähert sich der Mittelstand in diesem Bereich dem Verlangen der Generation Z nach möglichst digitalen Prozessen auch im Arbeitsumfeld an. Neben der Digitalisierung als Thema an sich, liegt ebenfalls die Wichtigkeit für technische Ausstattung am Arbeitsplatz auf der Hand. Für Digital Natives, zu denen gerade die Generation Z zählt, ist eine gute Ausstattung immens wichtig. Junge Menschen von heute benötigen in ihrer digitalen Welt leistungsstarke und nutzenstiftende Hardware, um erfolgreich sein zu können. Prozesse, die im Zweifel noch analog auf Papier ablaufen, sind für sie nur hinderlich und halten im temporeichen Arbeitsalltag eher auf. Hier muss der Mittelstand weiter an sich arbeiten und den Sprung in digitale Prozesswelten weiter ausbauen und forcieren. Gleichzeitig kann der Mittelstand von dem Wissen der Generation Z über digita-

---

<sup>69</sup> Vgl. Blazek, Z. (2016), S. 7.

<sup>70</sup> Vgl. techconsult GmbH (2017), S. 4.

le Welten profitieren. Zunächst bietet sich die Chance für Unternehmen, neue Akzente in der Außendarstellung zu setzen. Junge Menschen als digitale Botschafter für die Betriebe einzusetzen, kann viele Vorteile mit sich bringen. So können junge Mitarbeiter in sozialen Netzwerken in Form von Bildern und Videos wirken und damit echte und glaubwürdige Inhalte liefern. Das unterstützt Unternehmen darin eine Arbeitgebermarke aufzubauen, die sich nicht nur intern den Mitarbeitern zeigt, sondern auch für potenzielle neue Mitarbeiter nach außen strahlt. Hier haben Unternehmen zwar erste Schritte getan, die Umfragen aus dem Münsterland, Ostwestfalen und dem Osnabrücker Land zeigen jedoch, dass nur knapp die Hälfte der befragten Unternehmen behaupten kann, Bewerbem oder potenziellen Kandidaten eine attraktive Arbeitgebermarke anbieten zu können. Weiter sind diese jungen Digital Natives auch für Mentoring Programme interessant. Es geht um sogenanntes *Reverse-Mentoring*. In diesem Fall tritt die Generation Z als Mentor auf. Hier geht es um Wissensvermittlung von unten nach oben, das heißt, die jüngere Person ist die für ihren Bereich erfahrenere.<sup>71</sup> Speziell auf die Generation Z aufgebaute Mentoring Programme können älteren Mitarbeitern zur Wissensvermittlung in digitalen Themen dienen. Gleichzeitig fördert diese generationenübergreifende Beziehung die Kommunikation beider Gruppen und baut eventuell bestehende Barrieren ab.

Die Generation Z ist in hohem Maße realistisch unterwegs und glaubt gleichzeitig fest daran, dass Erfolg von harter Arbeit kommt.<sup>72</sup> Wenn diese Werte eine junge Generation durchziehen, dann sollte der Mittelstand nicht vor der Rekrutierung dieser arbeitswilligen Menschen zurückschrecken, sondern sie mit offenen Armen empfangen. Das setzt zwar ein Umdenken von Organisation, was die Gestaltung von Arbeit angeht, in manchen Aspekten voraus, kann aber für Unternehmen gleichzeitig wie eine Frischzellenkur wirken.

---

<sup>71</sup> Vgl. Graf, N. / Edelkraut, F. (2014), S. 18.

<sup>72</sup> Vgl. Swartz, L. / Huff, S. / Harper, J. (2017), S. 12.

#### 4 Fazit

Ausgangslage zu diesem Werk war die Frage, wie der Mittelstand junge Mitarbeiter für sich gewinnen kann. Was also der Großteil der deutschen Unternehmen für Maßnahmen ergreifen kann, damit junge Menschen diese Firmen als attraktiv einschätzen und gerne dort arbeiten wollen. Dazu sind Studienergebnisse der FOM Münster ausgewertet worden und den Unternehmen konnte ein Personalmarketingkonzept an die Hand gegeben werden. Damit können die Recruiting Abteilungen dem wachsenden Druck mangelnder Fachkräfte und dem Kampf um ebendiese entgegen wirken und junge Mitarbeiter gezielt und effektiv ansprechen. Wichtige Erkenntnis dabei ist, dass die Generation Z nicht nur ein Phänomen der Medien ist, sondern real existiert und eigene Ansprüche an die Arbeitswelt stellt. Treten Arbeitgeber diesen mit Respekt entgegen und erkennen Wünsche und Bedürfnisse an, so wird die Generation Z in ihrer Art und Weise mit Einsatz, Erfolgswillen und Loyalität antworten.

Gleichsam darf der Mittelstand das, wofür er in der deutschen Gesellschaft steht offen nach außen tragen, damit die Generation Z darauf aufmerksam wird und verstehen kann, dass Gemeinsamkeiten bestehen, oder Ihre Bedürfnisse im Mittelstand befriedigt werden können. Der Mittelstand wird mit seinen tief verankerten Werten bei der Generation Z auf offene Ohren treffen und hat viele Möglichkeiten attraktiv zu sein. Es gilt für beide Parteien sich nicht in negativen Vorurteilen zu verlaufen, sondern die positiven Grundvoraussetzungen für weitere erfolgsbringende Zusammenarbeit zu nutzen.

Das heißt für Unternehmen in Bezug auf erfolgreiche Kandidatensuche ein Gesamtkonzept zu entwickeln, wie junge Menschen in das Unternehmen gebracht werden können. Dabei spielt der gesamte Recruiting Prozess eine Rolle. Die Bildung von Arbeitgebermarken ist noch essentieller geworden, als sie bereits vor ein paar Jahren gewesen ist. Die Generation Z braucht Unternehmen, die offen nach Außen treten und stolz ihre Attraktivität zur Schau stellen. Dabei sollten Unternehmen mehrere Kanäle gleichzeitig bespielen: Print, online und persönlich. Auch macht es Sinn, vorhandene Ressourcen im Unternehmen innerhalb der Zielgruppe Generation Z mit in Kampagnenplanungen mit einzu beziehen. Erstens ist eine Ansprache unter Peergroups authentischer, zweitens geben Unternehmen damit ihren jüngsten Mitarbeitern das Gefühl, aktiv und sinnhaft ihren Arbeitsplatz gestalten zu können und sich frei entfalten zu können. Daher sollte, wenn bereits eine Employer Branding Strategie im Unternehmen vorliegt, Recruiting für junge Kandidaten unbedingt mit aufgenommen werden.

Ein weiterer Punkt, der bei der Rekrutierung unbedingt bedacht und damit eine Rolle spielen sollte sind die Eltern. Die Generation Z ist eine Alterskohorte, die sehr stark von den eigenen Eltern umsorgt wird und damit darauf fixiert ist. Anstatt sich darüber zu ärgern, dass die Generation Z scheinbar nicht selbstständig agieren kann, sondern zu Entscheidungen immer auch die Eltern konsultiert, sollten Unternehmen die Eltern besser gleich mit in eine Personalmarketingstrategie für die Generation Z aufnehmen. Denn wenn Eltern ihre Sprösslinge gut aufgehoben glauben, werden sie ein positives Votum für das Unternehmen abgeben. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Generation Z sich ebenfalls für dieses Unternehmen entscheiden ist damit bedeutend höher. Das heißt für Unternehmen, zum Beispiel auf Messeauftritten ebenfalls die Eltern mit anzusprechen und auch zu beraten, um einen guten Eindruck zu machen und mit Präsenz und Persönlichkeit zu punkten. Marketingmaßnahmen gerade im Printmedienbereich sollten ganz bewusst eher in Richtung der Eltern, denn in Richtung ihrer Kinder zielen, da die Eltern eher die Zielgruppe von Anzeigen darstellen. Einzig der Punkt, dass Eltern bereits heute gerne mit in Bewerbungsgespräche gehen möchten darf auch weiterhin kritisch beäugt werden. In dieser Situation sind schließlich allein die Kinder im Fokus und müssen sich, wie dann auch im späteren Berufsalltag, behaupten.

Ebenfalls sollte der Mittelstand Anreize zur Motivation nicht außen vor lassen. Gerade die kleinen Dinge, die eine angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen sind wichtig im Umgang mit der Generation Z. Je größer das Unternehmen, desto seltener werden Angebote, wie kostenlose Kalt- bzw. Heißgetränke, angeboten. Die Frage stellt sich jedoch warum? Glauben Unternehmenslenker, dass die Kosten dafür ins Unermessliche steigen? Dem gegenüber sollten Entscheider die Kosten bewerten, die anfallen, wenn die Generation Z bereits nach kurzer Zeit den Arbeitsplatz wieder verlässt und das Recruiting für eine Nachbesetzung wieder aufwendig von vorne beginnen muss.

Auch wenn die Generation Z in den Medien als arbeitsscheue Wesen dargestellt werden, die versuchen den Arbeitsmarkt für sich zu revolutionieren, indem er möglichst angenehm für sie selbst ausgestaltet ist, holen sich Unternehmen kluge Köpfe ins Haus. Denn die Generation Z sind keineswegs nur unsichere, sprunghafte und auf eigene Ziele fixierte Individuen, die mit minimalem Aufwand maximalen Erlös generieren wollen. Es sind junge Persönlichkeiten, die Unternehmen zwar in einigen Bereichen ihrer Welt zu einem Umdenken bewegen wollen, sich aber dennoch stark leistungsbereit zeigen und wie andere Generationen vor ihnen auch Karriereziele verfolgen.

Der Apell geht also gleichsam an beide Seiten und gibt den Parteien Worte der Annäherung mit auf den Weg. Statt mit Vorbehalten zu agieren, sollten Unternehmen und Generation Z den Schritt nach vorne wagen, in den Dialog eintreten und die Energien in eine gemeinschaftliche Zukunft lenken. Wenn das gelingt, steht einer erfolgreichen Zusammenarbeit nichts mehr im Wege.

## Literaturverzeichnis

- Adamaschek, B. (2018): Analyse der Arbeitgeberattraktivität von kleinen und mittleren Unternehmen für die Generation Z. Masterthesis, FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Essen.
- Albert, M. / Hurrelmann, K. / Quenzel, G. / TNS Infratest Sozialforschung (2015): 17. Shell Jugendstudie. Jugendstudie 2015. Zusammenfassung (Deutsche Shell Holding GmbH, Hrsg.). Hamburg.
- Ashford, H. (2016): Move over millenials Enter Generation Z. TVB Europe, S. 41-42.
- Becker, W. (2008): Mittelstand und Mittelstandsforschung (Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg, Hrsg.) (Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 153). Bamberg. Zugriff am 28.08.2018. Verfügbar unter [https://www.unibamberg.de/fileadmin/uni/fakultae ten/sowi\\_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Download-Breich/Becker\\_2008\\_Mittelstand\\_und\\_Mittelstandsforschung\\_BBB\\_153.pdf](https://www.unibamberg.de/fileadmin/uni/fakultae%20ten/sowi_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Download-Breich/Becker_2008_Mittelstand_und_Mittelstandsforschung_BBB_153.pdf)
- Blazek, Z. (2016): Arbeitgebermarke stärken (Employer Branding). Handlungsempfehlung (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Hrsg.). Köln. Zugriff am 14.12.2017. Verfügbar unter [https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Employer\\_Branding-Arbeitgebermarke.pdf](https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Employer_Branding-Arbeitgebermarke.pdf)
- Bruhn, M. / Batt, V. / Flückiger, B. (2013): Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung. Die Unternehmung, 67 (1), 62–82. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2013-1-62>
- Bund, K. / Heuser, U. J. / Kunze, A. (DIE ZEIT, Hrsg.) (2013): Generation Y. wollen die auch arbeiten? Zugriff am 26.08.2018. Verfügbar unter <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt/>
- Burfeind, S. (2018): Erst das Vergnügen, dann die Arbeit. Die Generation Z wird die Wirtschaft verändern. Nur wie? brand eins, Heft 09, September 2018, S. 49-55.
- Calmbach, M. / Borgstedt, S. / Borchard, I. / Thomas, P. M. / Flaig, B. B. (2016): Wie ticken Jugendliche 2016? Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12533-2>

- Eckert, T. / Hippel, A. von / Pietraß, M. / Schmidt-Hertha, B. (Hrsg.). (2011): Bildung der Generationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92837-1>
- Felfe, J. (2006): Transformationale und charismatische Führung. Stand der Forschung. Zeitschrift für Personalpsychologie, 5. Jahrgang, 163-176.
- Fister Gale, S. (2015): Forget Millennials: ARE YOU READY FOR GENERATION Z? Chief Learning Officer, 14 (7), 38-48.
- Freitag, L. / Schmidt, K. (2017): FACHKRÄFTEMANGEL. Weniger klagen, mehr machen. WirtschaftsWoche NR. 005 vom 27.01.2017. Zugriff am 28.02.2017.
- Gertz, W. (2017): Gegen den Trend. Personalwirtschaft (06), 30-35. Zugriff am 06.10.2017. Verfügbar unter [https://www.wiso-net.de/document/PWI\\_\\_618F8B92BA8E53D6D985748FFF95C6FA](https://www.wiso-net.de/document/PWI__618F8B92BA8E53D6D985748FFF95C6FA)
- Graf, N. / Edelkraut, F. (2014): Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Gruenderszene.de (Vertical Media GmbH, Hrsg.): Generation X. Was ist Generation X? Zugriff am 25.08.2018. Verfügbar unter <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/generation-x>
- Hangmann, M. (2018): Motivation von Mitarbeitern der Generation Z. Eine empirische Analyse anhand ausgewählter Motivationstheorien. Seminararbeit, FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Essen.
- Heller, G. (2013): Warum der German Mittelstand nicht kopierbar ist. WELT. Zugriff am 11.11.2018. Verfügbar unter <https://www.welt.de/wirtschaft/article118171834/Warum-der-German-Mittelstand-nicht-kopierbar-ist.html>
- Höpflinger, F. (Réalités Sociales, Hrsg.) (1999): Generationenfrage - Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen zu Generationenbeziehungen in späteren Lebensphasen, Universitäres Institut Alter und Generationen IN-AG, Sion. Zugriff am 21.04.2017. Verfügbar unter <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Generationenfrage.pdf>

- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.). (2018a): Mittelstand im Überblick. Zugriff am 29.08.2018. Verfügbar unter <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick>
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.). (2018b): Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. Zugriff am 29.08.2018. Verfügbar unter <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn/>
- Jana-Tröller, M. (2014): Führung im Spiegel der Generationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05873-9>
- Janke, K. (2014): Ringen um den Nachwuchs. Absatzwirtschaft (12), 62-65.
- Kaufmann, M. (2015): Junge Kollegen bei Daimler. "Die wollen viel Feedback, aber nicht nur Lob". KARRIERESPIEGEL. Zugriff am 26.08.2018. Verfügbar unter <http://www.spiegel.de/karriere/generation-z-wie-daimler-sich-auf-junge-mitarbeiter-vorbereitet-a-1039136.html>
- Kisser, L. (2018): Onboarding der Generation Z. Empfehlungen für die Einarbeitung anhand empirisch ermittelter Charakteristika der Generation Z sowie der Anforderungen an ihren Arbeitgeber. Seminararbeit, FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Essen.
- Klaffke, M. (2014a): Erfolgsfaktor Generationen-Management. Handlungsansätze für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 3–23). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaffke, M. (Hrsg.) (2014b): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6>
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2013): Definition der Kleinunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. 2003/361/EG; Aktenzeichen K(2003) 1422. Zugriff am 20.07.2017. Verfügbar unter <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>

- Kraul, M. / Merkens, H. (2011): Das Generationenkonzept in der qualitativen und quantitativen Bildungsforschung. In T. Eckert, A. von Hippel, M. Pietraß & B. Schmidt-Hertha (Hrsg.), *Bildung der Generationen* (S. 53–63). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92837-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92837-1_4)
- Krüger, K.-H. (2016): Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z - und dann? In H. Klaus & H. J. Schneider (Hrsg.), *Personalperspektiven* (S. 39–71). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Mannheim, K. (1928): Das Problem der Generationen, in: *Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie*. Berlin.
- Mangelsdorf, M. (2015): *Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen (Whitebooks)*. Offenbach am Main: GABAL Verl.
- Markt und Mittelstand - das Wachstumsmagazin (FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag, Hrsg.): Welche Werte für Chefs wichtig sind. Umfrage unter Führungskräften. Zugriff am 29.08.2018. Verfügbar unter <https://www.marktundmittelstand.de/personal/welche-wertefuer-chefs-wichtig-sind-1074041/>
- McDonald's Deutschland LLC / Institut für Demoskopie Allensbach / Hurrelmann, K. (Hrsg.) (2017): *Die McDonald's Ausbildungsstudie 2017. Eine Repräsentativbefragung junger Menschen im Alter von 15 bis unter 25 Jahren*.
- Mihelich, M. (2013): Another generation rises. *Workforce Management*, Vol 92 (Issue 5), 34.
- Molitor, A. (2018): Deutschlands Familienfirmen haben Krisen, Kriege und Zerwürfnisse Ihrer Eigentümer überstanden. Und stehen nun vor Ihrer größten Bewährungsprobe. *brand eins*, Heft 09, September 2018, S. 20-26.
- Oertel, J. (2014): Baby Boomer und Generation X - Charakteristika einer etablierten Arbeitnehmer-Generation. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 27-54). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Parment, A. (2013): *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Pastohr, M. (2016): Willkommen an Bord! rkw-magazin (3), 6-9.
- Potterton, D. J. (2016): Millenials: Teaching a New Dog Old Tricks. Benefits Magazine, Vol. 53 (No. 12), 34-38.
- Rohrschneider, U. (2016): YOLO ist das neue Carpe Diem: So tickt die Generation Z wirklich. HuffPost. Zugriff am 26.08.2018. Verfügbar unter [http://www.huffingtonpost.de/uta-rohrschnneider-/generation-z\\_b\\_10854790.html](http://www.huffingtonpost.de/uta-rohrschnneider-/generation-z_b_10854790.html)
- Schaufl, M. (Hrsg.) (2009): Unternehmensführung im Mittelstand. Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schmid, T. (2014): Generation, Geschlecht und Wohlfahrtsstaat. Intergenerationelle Unterstützung in Europa. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, K. (2013): Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation. Eine qualitative Untersuchung zu den Erwartungen an einen systematischen Integrationsprozess aus Perspektive der Mitarbeiter ; Diplomarbeit. Zugl.: Innsbruck, MCI - Management Center, Diplomarbeit, 2012. Hamburg. Verfügbar unter [http://sub-hh.ciando.com/book/?bok\\_id=1381004](http://sub-hh.ciando.com/book/?bok_id=1381004)
- Scholz, C. (2014): Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: Wiley.
- Scholz, C. (2016): Wie bekomme ich die Generation Z an Board? rkw-magazin (3), 31-33.
- Schulenburg, N. (2016): Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07204-9>
- Steckl, M. (2018): Warum es neue Anreizsysteme für die Jugend braucht. Zugriff am 11.10.2018. Verfügbar unter <https://steffiburkhart.com/generation-z-homeoffice-nein-danke/>
- Steuer, P. (2016): Snap me if you can. Das Buch für alle, die Snapchat endlich verstehen wollen (2. Ausgabe).
- Swartz, L. / Huff, S. / Harper, J. (2017): Getting to know Gen Z.: How the pivotal Generation is different from millenials (Barkley Inc. & Futurecast LLC., Hrsg.).

- Techconsult GmbH (2017): Digitalisierungsindex Mittelstand. Der digitale Status Quo des deutschen Mittelstandes (Deutsche Telekom AG, Hrsg.). Zugriff am 01.10.2018. Verfügbar unter <https://www.digitalisierungsindex.de/wp-content/uploads/2017/12/Digitalisierung-Studie-Mittelstand-web.pdf>
- Van den Bergh, J. / Behrer, M. (2016): How Cool Brands Stay Hot. Branding to Generations Y and Z (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Vergin, L. (2015): Managing the mindset of Generation Z. Rural Telecommunications, Issue 5, S. 26-29.
- wer liefert was GmbH. (2015): Umfrage zu den Werten des deutschen Mittelstands. zitiert nach: [statista.com](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/535500/umfrage/umfrage-zu-den-werten-des-deutschen-mittelstands/). Zugriff am 02.09.2018. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/535500/umfrage/umfrage-zu-den-werten-des-deutschen-mittelstands/>



KCE KompetenzCentrum  
für Entrepreneurship & Mittelstand  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 50.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

## KCE

Einen Beitrag zur Sicherung und Weiterentwicklung des Standortfaktors Mittelstand leisten – so lautet die Zielsetzung des KCE KompetenzCentrums für Entrepreneurship & Mittelstand. Gemeinsam mit mittelständischen Unternehmen und Verbänden werden betriebswirtschaftliche Fragen, u. a. aus den Bereichen Unternehmertum sowie Gründung und Nachfolge, untersucht. Wichtig ist dabei die Anwendungsorientierung der Forschungsprojekte. Neue Erkenntnisse sollen zu verwertbaren Ergebnissen in mittelständischen Unternehmen führen.

Neben der Zusammenarbeit mit Verbänden und Unternehmen genießt die Kooperation mit anderen Forschungseinrichtungen innerhalb und außerhalb der FOM Hochschule eine hohe Priorität. Auch Studierende sowie Dozentinnen und Dozenten sind herzlich eingeladen, an Projekten des KCE mitzuwirken. Eine Vielzahl an Untersuchungen und herausragenden Abschlussarbeiten tragen mit dazu bei, das Wissen über Zusammenhänge und Wirkungsweisen der Forschungsfelder Entrepreneurship und Mittelstand zu vergrößern.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-kce.de](http://fom-kce.de)



Unter dem Titel »FOM forscht« gewähren Hochschullehrende der FOM Einblick in ihre Projekte. Besuchen Sie den Blog unter [fom-blog.de](http://fom-blog.de)