

Generation Z - Sind die Unternehmen im Emsland bereit für den Generationswandel?

Von Kai Rabe

Abstract

Die zunehmende Komplexität der Welt erhöht den Bedarf an qualifizierten Fachkräften und der demographische Wandel lässt den Wettbewerb um diese stetig anwachsen. Arbeitgeber müssen wissen, wie zukünftige Mitarbeiter ihr Unternehmen auswählen, um eine entsprechende Attraktivität aufzubauen und stetig weiterzuentwickeln. Doch wer sind die neuen Fachkräfte? Im Generationenmanagement spricht man mittlerweile von der Generation Z, welche immer stärker im Arbeitsmarkt Fuß fasst. Geboren zwischen 1995 und 2009 sind die ersten bereits im Unternehmen angekommen und weitere Vertreter werden ihnen folgen. Die Ansprache muss sehr viel intensiver und individueller erfolgen. Immer häufiger sind es mittlerweile die Unterneh-

men, die sich bei potenziellen Kandidaten bewerben müssen, um ihren Fachkräftebedarf zu decken. Wie aber sind die Unternehmen im Emsland auf die neue Generation vorbereitet und wissen sie um die Relevanz eines funktionierenden Generationenmanagements? Zur Annäherung an diese Forschungsfrage wurden im Rahmen einer Masterarbeit insgesamt 87 Unternehmen mit Sitz im Emsland quantitativ befragt, um so einen Theorie-Praxis-Abgleich zu ermöglichen. Durch diese Auswertung konnte geprüft werden, ob sich die Unternehmen der Thematik des Generationenwandels bewusst sind und wissen, wie sie ihm auf kommunikativer Ebene begegnen müssen.

Das Generationenmanagement

Konzepte für Personalbeschaffungsmaßnahmen basieren auf verschiedenen demografischen Faktoren. Neben Geschlecht, Familienstand oder Einkommen muss für ein langfristiges Denken auch das Generationenmanagement stärker fokussiert werden (Scholz, 2014). Eine Generation kennzeichnet dabei eine Altersklasse, die „Geburtenperiode und prägende gesellschaftliche und historische Ereignisse in den entscheidenden persönlichen Entwicklungsstufen, der Kindheit, Jugend und jungen Erwachsenenzeit, miteinander teilt“ (Bruch et al.,

2010, S. 92). In einer Studie von Ingold (2016) gaben 88 Prozent der Arbeitnehmer an, dass eine Mitarbeiterschaft optimaler Weise aus verschiedenen Generationen bestehen sollte und dies auch Vorteile mit sich bringt. Der Fachkräftemangel von jungen Menschen wird dabei in vielen Unternehmen immer stärker thematisiert. Doch woher kommt dieser Mangel an Arbeitskräften? Verschiedene Forschungsergebnisse belegen, dass Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Unternehmen je nach Generationenzugehörigkeit unterschiedlich ausgeprägt sind. Dies zeige sich insbeson-

dere „beim Umgang mit Autorität, bei der Relevanz der Arbeitsplatzsicherheit, der Loyalität zum Unternehmen und der Arbeitsweise“ (Steckl et al., 2019, S. 212). Es ist sinnvoll für Unternehmen, sich mit diesen Ereignissen und Entwicklungen zu beschäftigen und ihre Konzepte anzupassen, um für die neue Generation nicht als unattraktiv zu gelten.

Generation Z

Die derzeit relevanteste Gruppe für die Gewinnung junger Mitarbeiter ist die Generation Z, denn zu ihnen zählen alle Menschen, die zwischen 1995 und 2009 geboren sind (Steckl et al., 2019). Ein Teil von ihnen ist bereits im Berufsleben angekommen, der Großteil befindet sich allerdings noch in Ausbildung und Studium (Maas, 2019). Sie wurden in eine dynamische Welt hineingeboren, ihr Wert liegt in der sehr guten Ausbildung und ihre Angst gilt der Zukunft des Planeten (Bresman & Rao, 2018). Arbeitsplatzsicherheit, die Bedeutung des sozialen Miteinanders und die Wertschätzung der eigenen Ideen haben für sie einen viel höheren Stellenwert, als es bei vorangegangenen Generationen der Fall war (Steckl et al., 2019). Sie können und wollen sich der digitalen Entwicklung nicht entziehen, da sie mit ihr aufgewachsen sind und ein Leben ohne das Internet für sie unvorstellbar ist (Maas, 2019). Das „Z“ in ihrem Namen sehen Desai und Lele (2017) charakterisierend für das englische Wort „zappers“, denn diese Generation besitzt die bislang geringste Aufmerksamkeitsspanne und filtert für sie unwichtige Informationen innerhalb weniger Sekunden aus. Natürlich lassen sich nicht alle Charakterzüge auf jeden Vertreter der Generation Z übertragen, vielmehr dient es einer groben Einordnung dieser Altersklasse. Fest steht aber, dass Unternehmen, die daran interessiert sind, sich

für diese Generation ansprechend zu positionieren, sich verstärkter mit den entsprechenden Wünschen und Vorstellungen dieser Menschen auseinandersetzen müssen. ***Der Recruiting-Prozess darf dabei nicht mehr nur als linearer Verlauf mit asymmetrischer Informationsverteilung gesehen werden (Rose, 2013). Es ist ein Prozess, den es regelmäßig zu hinterfragen und anzupassen gilt.***

Methodisches Vorgehen und Ergebnisse

Laut einer Studie von Maas (2019) gaben 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland an, nicht auf die Entwicklung im Generationenwandel vorbereitet zu sein oder sich näher mit diesem Thema beschäftigt zu haben. Im Rahmen einer Masterarbeit sollte daher geprüft werden, ob sich Unternehmen im Emsland auf die neue Generation vorbereiten und sich mit dem Thema des Generationenmanagements auseinandersetzen. Dazu wurden insgesamt 87 Unternehmen quantitativ befragt, der Fragebogen basierte auf den Hauptkategorien Ansprache, Rekrutierungsmethoden, Schaffung von Anreizen und der Wahrnehmung der Generation Z aus Sicht der Unternehmen. Ziel des Forschungsdesigns war es, einen ersten Überblick zur Veranschaulichung der derzeitigen Situation und ein entsprechendes regionales Fazit zu geben (Rabe, 2020).

Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass fast jedes zweite Unternehmen (48 Prozent) einen Fachkräftemangel unter den Vertretern der Generation Z aufwies (ebd.). Bei der Frage nach dem Vorhandensein eines Konzeptes, um diesem Defizit entgegenzuwirken, zeichnete sich ein klarer Mangel entsprechender Maßnahmen ab, wie die untenstehende Abbildung verdeutlicht.

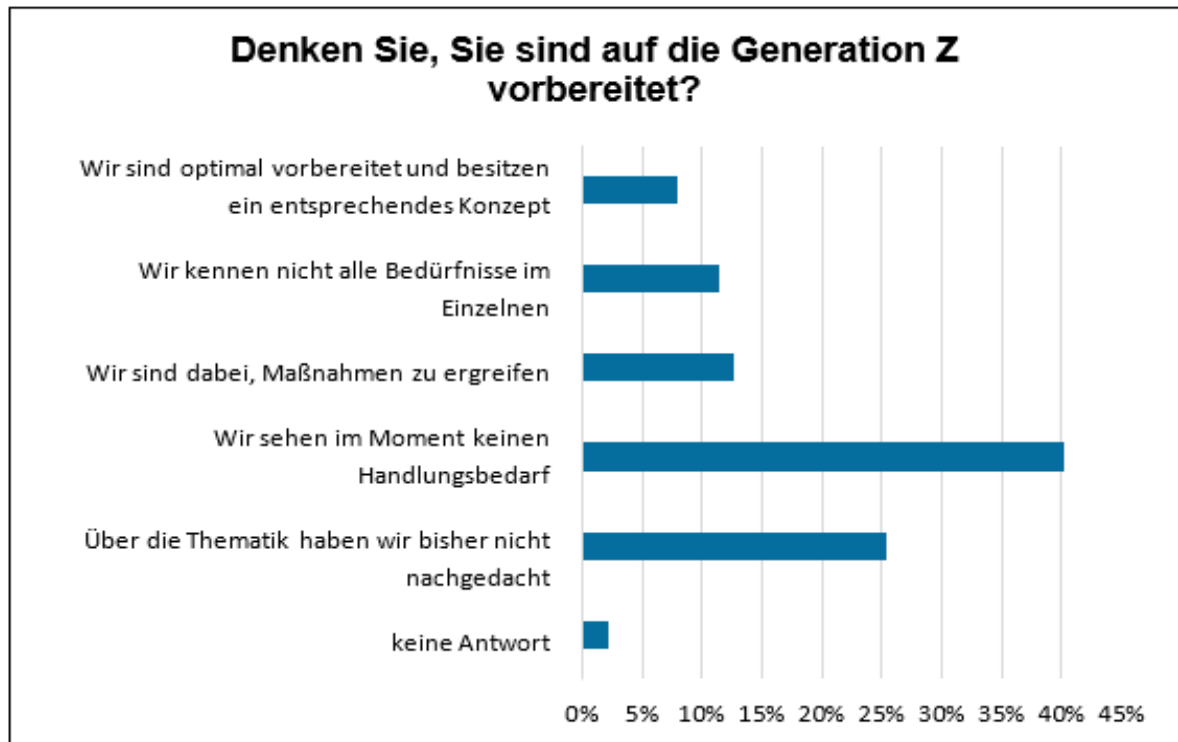


Abbildung 1: Vorbereitung der Unternehmen auf die Generation Z (Rabe, 2020, S. 63)

Nur 8 Prozent der Unternehmen gaben an, dass sie sich optimal auf die kommende Generation vorbereitet fühlen und entsprechende Maßnahmen ergriffen haben. Fast zwei von drei Unternehmen gaben an, keinen Handlungsbedarf zu sehen oder noch gar nicht über die Thematik nachgedacht zu haben, was verdeutlicht, dass ihr von den Unternehmen wenig Priorität zugeordnet wird.

Gleichzeitig ergaben sich in der Studie klare Schnittmengen bei der Frage nach dem Fachkräftemangel und dem Vorhandensein eines Konzeptes. Demnach leiden 25 Prozent der Unternehmen, die keinen Handlungsbedarf in dieser Angelegenheit sehen, unter einem Fachkräftemangel und Unternehmen, die bisher nicht über die Thematik nachdachten, zu 18 Prozent. Im Vergleich dazu gab kein einziges der Unternehmen, die über ein Konzept verfügten, an, einen Fachkräftemangel im

Bereich der Generation Z zu verspüren. Unternehmen, die nicht alle Bedürfnisse kannten oder bereits dabei waren, Maßnahmen zu ergreifen, litten nur zu jeweils 5 Prozent unter einem Fachkräftemangel (Rabe, 2020). Somit wird eine Korrelation dieser beiden Bereiche erkennbar und es entsteht die Vermutung, dass ein klares Konzept dafür sorgen kann, dass der Fachkräftemangel von jungen Menschen eingeschränkt wird.

Wichtig ist es, klare Konzepte zu entwickeln, um sich an die Bedürfnisse der jungen Menschen anzupassen und eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen. In einer Studie von Robertson und Brown (2019) gaben 71 Prozent der befragten 18- bis 24-jährigen an, sich von der Welt stark missverstanden zu fühlen. **Unternehmen müssen wissen, auf welche Arten sie mit den verschiedenen Generationen kommunizieren müssen**

(Machwüth, 2016). Hierbei kann es hilfreich sein, einen sogenannten Generationen-Analyse-Check zu machen. „Dabei wird überprüft, ob die Kanäle, die Unternehmen für die Kommunikation nutzen, auch von der entsprechenden Generation wahrgenommen werden (Maas, 2019)“. Für Hartmann (2015) steht fest, dass sich Unternehmen viel aktiver bei möglichen Bewerbungen präsentieren müssen. Die Untersuchungen in der Masterthesis zeigten in der Ansprache und Rekrutierung der Generation Z seitens der Unternehmen Defizite auf. Eine Nutzung von Social Media Plattformen und Business Netzwerken wird immer relevanter (Mangelsdorf, 2017), doch hier sind regionale Unternehmen nur zum Teil entsprechend aufgestellt. Etwa jedes zweite Unternehmen besitzt einen Instagram Kanal (48 Prozent) oder ist auf Xing (43 Prozent) oder LinkedIn (34 Prozent) vertreten. Traditionelle Kanäle wie die eigene Unternehmenswebseite (99 Prozent), Zeitungen (66 Prozent) oder Messen und Events (63 Prozent) dienen hier vorrangig der Präsentation des eigenen Unternehmens. Gleiche Prioritäten zeigen sich auch bei der Auswahl der Kanäle zur Gewinnung von Mitarbeitern. Hier sind die regionalen Unternehmen seltener im digitalen Raum aufgestellt, sondern nutzen vorrangig die Unternehmenswebseite (90 Prozent), Kooperationen mit Schulen und Hochschulen (75 Prozent) oder inserieren in Zeitungen und Magazinen (70 Prozent). Die Plattformen Xing und LinkedIn belegen hier die letzten Plätze mit 37 Prozent bzw. 28 Prozent (Rabe, 2020).

Neben der richtigen Ansprache ist auch die Schaffung von Anreizen wichtig. Unterschiedliche Studien zeigten, dass in erster Linie die Arbeitsplatzsicherheit von großer Bedeutung für die Generation Z ist (Shell, 2019; Hartmann, 2015; Steckl et al., 2019). Hier zei-

gen sich im Emsland keine einheitlichen Regelungen. Nur 34 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, bereits zu Beginn unbefristete Verträge anzubieten, weitere 40 Prozent konnten dies nur teilweise ermöglichen und 23 Prozent lehnten unbefristete Verträge grundsätzlich ab (Rabe, 2020). Positiv lassen sich die Karriere-möglichkeiten benennen, welche ebenfalls ein wichtiger Anreiz für die Vertreter der Generation Z darstellen. Hier gaben 78 Prozent der Unternehmen an, mögliche Wege direkt zu Beginn offen zu kommunizieren und 11 Prozent bieten dies nach einer gewissen Einarbeitungszeit an (ebd.). Einen dritten relevanten Anreiz sehen Vertreter der Generation Z in der Möglichkeit, ein angenehmes Betriebsklima vorzufinden und benennen dabei vor allem die Möglichkeit, mit Führungskräften auf Augenhöhe zu kommunizieren (Machwüth, 2016). Demgegenüber zeichnet sich im Emsland ein differenziertes Bild bei der Kommunikation ab. 48 Prozent der Unternehmen standen der Aussage nach einem Dialog auf Augenhöhe neutral gegenüber, während 26 Prozent sich dazu positiv und 24 Prozent negativ äußerten (ebd.). Demnach scheint das Emsland verschiedene Kommunikationsweisen vorzuweisen, was teilweise zu Konflikten führen kann.

Fazit

Durch die Studie konnte ein erster Eindruck über die Handlungsweisen der Unternehmen im Emsland gewonnen werden. **Die Untersuchungen zeigen, dass zwar der Begriff „Fachkräftemangel“ sehr prägend in der Region ist, aber ein zielgruppenfokussiertes Vorgehen bei der Gewinnung der Generation Z nur in einigen Unternehmen thematisiert wird.** Obwohl die Mehrheit aller Befragten angab, einen Fachkräftemangel explizit bei jungen Mitarbeitern vorzufinden, sehen die meisten Unternehmen kei-

nen Handlungsbedarf oder denken derzeit nicht über eine explizitere Vorbereitung auf die Generation Z nach. **Allerdings zeigte die Studie, dass bei einer Vorbereitung der Unternehmen auf die spezifische Generation ein Fachkräftemangel in dieser Altersklasse signifikant kleiner war** (Rabe, 2020). **Offen bleibt daher, welche Verfahren Unternehmen zukünftig nutzen wollen, um den Fachkräftebedarf decken zu können.**

Doch unabhängig davon, welche Relevanz dem Generationenmanagement in den verschiedenen Unternehmen zugesprochen wird, steht fest, dass unterschiedliche Altersklassen zielgruppenspezifisch angesprochen werden müssen. Hier sind die Unterneh-

men im Emsland stärker gefordert, ihre alten Denkmuster zu hinterfragen, um für junge Menschen attraktiver zu wirken (ebd.). Unternehmen sollten eine Attraktivität aufbauen und „mit positiven Nachrichten glänzen und dabei gleichzeitig wichtige Werte transportieren und eine gute Reputation vorweisen“ (Hartmann, 2015, S.65). Der Markt ist gewachsen und dynamischer denn je. Daher ist es so wichtig wie noch nie, sich von den Wettbewerbern durch ein entsprechendes Employer Branding zu differenzieren (Vitelar, 2019). Die Unternehmen im Emsland sind angehalten, sich stärker mit den Begriffen „Generation“ und „Generationenmanagement“ auseinander zu setzen, um bisherige Defizite ausbessern zu können.

Literaturverzeichnis

Bresman, H. & Rao, V. (2018). Building Leaders for the next Decade. How to Support the Workplace Goals of Generation X, Y and Z. <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/emi/docs/generations-series-building-leaders-for-the-next-decade.pdf>. [Abgerufen am: 24. April 2020]

Bruch, H.; Kunze, F. & Böhm, S. (2010). Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden.

Desai, S.P. & Lele, V. (2017). Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a Case of Generation Z Students. Erschienen im „Journal of Commerce & Management Thought“ Vol.8-4. 802-815.

Hartmann, M. (2015). Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt – HR-Aufgaben optimal vernetzen. Wiesbaden.

Ingold, J. (2016). Generation Z – Metastudie über die kommende Generation. http://www.sprachenrat.bremen.de/files/aktivitaeten/Generation_Z_Metastudie.pdf. [Abgerufen am: 29. August 2020]

Maas, R. (2019). Generation Z für Personaler und Führungskräfte. München.

Mangelsdorf, M. (2017). Von Babyboomer bis Generation Z – Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen (2. Auflage). Offenbach.

Machwörth, S. (2016). Leadership Coaching – Generation Y und Z führen. <http://www.mticonsultancy.com/wp-cont->

ent/uploads/Machwuerth_1607_ArbeitUnd-Arbeitsrecht_GenerationYUndZ.pdf. [Abgerufen am: 10. März 2020]

Rabe, K. (2020). Generation Z – Sind die Unternehmen im Emsland bereit für den Generationswandel? Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

Roberton, J. & Brown, M. (2019). The folly of misunderstanding youth. https://www.respondi.com/EN/wp-content/uploads/2019/03/The-Folly-of-Misunderstanding-Youth_final.pdf. [Abgerufen am: 22. August 2020]

Rose, N. (2013). Employer Branding. Erschienen im „Controlling & Management Review“. Vol. 57. 60-67.

Scholz, C. (2014). Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim.

Shell (2019). Shell Jugendstudie 2019. https://www.shell.de/ueber-uns/shell-jugendstudie/_jcr_content/par/toptasks.stream/1570708341213/4a002df-f58a7a9540cb9e83ee0a37a0ed8a0fd55/shell-youth-study-summary-2019-de.pdf. [Abgerufen am: 14.06.2020]

Steckl, M.; Simshäuser, U. & Niederberger, M. (2019). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z – eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. Erschienen in „Prävention und Gesundheitsförderung“. Vol.3. 212-217.

Vitelar, A. (2019). Like Me: Generation Z and the Use of Social Media for Personal Branding. Erschienen im „Management Dynamics in the Knowledge Economy“. Vol.7 (2). 257-268.