



**HOCHSCHULE FÜR  
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN  
LUDWIGSBURG**

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**Die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg  
als attraktiver Arbeitgeber?**

- Welche Anforderungen hat Generation Z an zukünftige Arbeitgeber?**

**Bachelorarbeit**

Im Studiengang Public Management – Rentenversicherung

vorgelegt von Malin Pleßing

Studienjahr 2022/2023

Erstgutachter: Prof. Dr. Helmut Hopp

Zweitgutachter: Roman Scherer

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Anlagenverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.2 Aufbau der Bachelorarbeit.....	3
2 Personalmarketing .....	4
2.1 Personalforschung.....	6
2.2 Externes Personalmarketing.....	6
2.3 Internes Personalmarketing.....	7
2.4 Employer Branding.....	8
2.5 Ausbildungsmarketing.....	10
2.5.1.Begriffsbestimmung.....	11
2.5.2 Social Media .....	12
2.5.3 Ausbildungsmessen .....	15
2.5.4 Schulbesuche .....	16
3 Demografischer Wandel und seine Folgen .....	17
4 Generation Z .....	20
4.1 Bestimmung des Generationenbegriffs .....	21
4.2 Charakterisierung der Generation Z.....	22
5 Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z .....	25
5.1 Arbeitgeberattraktivität.....	25
5.2 Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z	26
6 DRV BW .....	28
6.1 Struktur der gesetzlichen Rentenversicherung.....	28
6.2 die DRV BW als Arbeitgeber und Ausbilder.....	29
7 Empirische Untersuchung.....	30
7.1 Zielsetzung.....	30

7.2 Methodik.....	31
7.3 Anfertigung des Fragebogens .....	32
7.4 Zielgruppe und Stichprobe.....	33
6.5 Durchführung der Untersuchung .....	34
7.5 Auswertung des Fragebogens .....	36
7.5.1 Demografische Daten.....	36
7.5.2 Berufswünsche nach dem Schulabschluss .....	37
7.5.3 Informationsquellen bei der Ausbildungssuche .....	38
7.5.5 Kriterien bei der Berufswahl.....	39
7.6 Erwartungen der Generation Z an zukünftige Arbeitgeber .....	41
7.7 Übereinkunft der DRV BW mit den Erwartungen der Generation Z.....	42
8 Handlungsempfehlungen für die DRV BW .....	44
9 Fazit .....	47
Anlage 1.....	IV
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	VII
Erklärung .....	XV

## Abkürzungsverzeichnis

DRV .....	Deutsche Rentenversicherung
DRV Bund.....	Deutsche Rentenversicherung Bund
DRV BW .....	Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg
DRV KBS.....	Deutsche Rentenversicherung Knappschaft Bahn-See
AFG.....	Ausbildungsförderungsgesetz
BRD.....	Bundesrepublik Deutschland
E. B.....	Employer Branding

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Komponenten des Personalmarketings.....	5
Abbildung 2: Aktivitäten von Jugendlichen im Internet.....	13
Abbildung 3: Altersaufbau der Bevölkerung .....	17
Abbildung 4: Einordnung der Generationen.....	21
Abbildung 5: Altersverteilung der Befragten.....	37
Abbildung 6: Informationsquellen im Rahmen der Ausbildungssuche.....	38
Abbildung 7: Arbeitgebermerkmale.....	39

## Anlagenverzeichnis

### Anlagen, die dieser Arbeit beiliegen:

Anlage 1: Fragebogen zur schriftlichen Umfrage

### Online-Anlagenverzeichnis:

Anlage 2: Rundmail Anfrage Umfrageteilnahme vom 07.02. 2023

Anlage 3: Auswertung der Online-Umfrage

Vorwort:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in der folgenden Bachelorarbeit vornehmlich das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Während ältere, qualifizierte Fachkräfte aufgrund des demografischen Wandels allmählich aus dem Arbeitsleben ausscheiden, drängt eine neue, junge Generation auf den Arbeitsmarkt. „Die Generation Z steht nicht nur vor der Türe, sie ist angekommen“<sup>1</sup>, und mit ihr neue Denkweisen und Erwartungen an die Arbeitswelt. Aufgrund des Fachkräftemangels und des daraus resultierenden Kampfs um talentierte Bewerber - seit einer Studie des Beratungsunternehmens McKinsey & Company auch als „War for Talent“ bekannt<sup>2</sup> - haben sie die Qual der Wahl über ihren zukünftigen Arbeitgeber zu entscheiden. Aber wer ist diese junge Generation und was möchte sie?

Der Generation Z wird oftmals nachgesagt, sie sei hochtrabend faul<sup>3</sup>, stelle zu hohe Anforderungen an ihren Arbeitgeber, und bildet somit den „Mittelfinger der Gesellschaft.“<sup>4</sup> In der Überschrift eines Zeitungsartikel der Frankfurter Allgemeine wird sie auch als „Generation der Schneeflöckchen“ bezeichnet<sup>5</sup>, da sie „schmelzen“ würden, „wenn sich Hochdruck aufbaut“.<sup>6</sup> Und dem Arbeitsexperten Christian Scholz zu Folge, haben ihre Angehörigen zu ihrem Arbeitgeber „noch weniger Loyalität als zu ihrer Turnschuhmarke.“<sup>7</sup>

Andere Stimmen vertreten die Ansicht, der Buchstabe "Z" in "Gen Z" stehe für "Zielstrebigkeit".<sup>8</sup> Diese Interpretation ergibt sich aus der klaren Haltung, welche viele Angehörige der jungen Generation in Bezug auf die Themen Klima und Moral einnehmen.<sup>9</sup> Durch ihr kritisches Hinterfragen der etablierten Strukturen

---

<sup>1</sup> Scholz, 2012.

<sup>2</sup> Vgl. Dahlmanns, 2014, S. 9.

<sup>3</sup> Vgl. Rehbock, 2019.

<sup>4</sup> Schmitz, 2020, S. 27.

<sup>5</sup> Thorborg, 2021.

<sup>6</sup> Ebd.

<sup>7</sup> Scholz, 2012.

<sup>8</sup> Vgl. Dörrenbacher, 2019.

<sup>9</sup> Vgl. Kleinjohann, Reinecke, 2020, S. 17.

spiegeln sie den älteren Generationen ihr Handeln wider und setzen sich entschlossen für ihre Ziele ein.<sup>10</sup>

Vor der Herausforderung motivierte Nachwuchskräfte aus der Generation Z zu gewinnen, steht neben der Privatwirtschaft auch der öffentliche Dienst in seiner Arbeitgeberrolle. Nach McKinsey & Company droht die öffentliche Hand aufgrund fehlender Fachkräfte handlungsunfähig zu werden.<sup>11</sup> Insbesondere Körperschaften des öffentlichen Rechts – wie es die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg<sup>12</sup> ist – bedürfen demnach qualifizierter und engagierter Mitarbeiter, um ihre gesetzlich vorgegebenen Aufgaben vollumfänglich und in guter Qualität auszuführen. Es gilt: Je spezifischer die Stelle, desto schwieriger wird es, qualifizierte Mitarbeiter zu finden.<sup>13</sup> Um den Personalengpass zu stillen, stehen sie somit vor der Herausforderung, sich mit der Generation Z auseinander zu setzen und sich attraktiv auf dem Arbeitgebermarkt zu profilieren.

## 1.2 Zielsetzung

Ziel der Bachelorarbeit ist es, herauszufinden, ob es sich bei der DRV BW aus Sicht der Generation Z um einen attraktiven Arbeitgeber handelt. Darauf aufbauend soll herausgestellt werden, welche konkreten Handlungsempfehlungen sich für die DRV BW ergeben, um den Erwartungen der Generation Z gerecht zu werden.

Es gilt zunächst ein Verständnis dafür zu entwickeln, welche Erwartungen potenzielle Bewerber der DRV BW aus der Generation Z an ihre zukünftigen Arbeitgeber haben. Darüber hinaus soll untersucht werden, inwieweit die DRV BW diese Erwartungen erfüllt.

---

<sup>10</sup> Vgl. Dörrenbächer, 2019.

<sup>11</sup> Vgl. McKinsey & Company, 2019, S. 5.

<sup>12</sup> Zur einfacheren Lesbarkeit wird der Begriff „Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg“ im Folgenden mit „DRV BW“ abgekürzt.

<sup>13</sup> Vgl. Lorenz, Rohrschneider, 2009, S. 195.

## 1.2 Aufbau der Bachelorarbeit

Der Aufbau der Bachelorarbeit ist in zwei Teile aufgegliedert – einer theoretischen, literaturgestützten Betrachtung (Kapitel eins bis fünf), sowie einem empirischen Teil (sechs bis acht).

Das **erste Kapitel** thematisiert die Problemstellung, die Zielsetzung, sowie den Aufbau der vorliegenden Bachelorarbeit.

In **Kapitel zwei** wird das Personalmarketing mit seinen Kernaufgaben betrachtet und von dem Employer Branding abgegrenzt. Dies bildet die Grundlage für die anschließende Betrachtung des Ausbildungsmarketings. Hierbei werden drei relevante Instrumente des Ausbildungsmarketings vorgestellt: Social Media, Ausbildungsmessen und Schulbesuche.

Anschließend wird in **Kapitel drei** der demografische Wandel erläutert, seine Folgen betrachtet und der Einfluss des demografischen Wandels auf den Arbeits- und Ausbildungsmarkt dargestellt.

Das folgende **Kapitel vier** widmet sich der jungen Generation Z und gliedert diese zeitlich in ihre drei Vorgängergenerationen ein.

Anschließend werden in **Kapitel fünf** - aufbauend auf literaturgestützte Erkenntnisse – zentrale Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität für die Generation Z erläutert. Um ein einheitliches Begriffsverständnis voraussetzen zu können, wird zunächst der Begriff der Arbeitgeberattraktivität erläutert. Anschließend erfolgt eine Begrenzung auf den Personenkreis der Generation Z.

**Kapitel sechs** thematisiert die DRV BW in ihrer Struktur und ihrer Beschaffung als Arbeitgeber und Ausbilder.

Anhand einer empirischen Untersuchung mittels einer schriftlichen Befragung von Schülern aus Abschlussklassen, werden in **Kapitel sieben** die Erwartungen der Generation Z an zukünftige Arbeitgeber erforscht. Anschließend werden die erhobenen Ergebnisse ausgewertet und analysiert, um im weiteren Verlauf der Arbeit herauszustellen, wie gut die DRV BW auf dem Arbeitgebermarkt positioniert ist und welche Handlungsempfehlungen sich für sie ergeben, um den

Erwartungen der Generation Z gerecht zu werden. Hierfür wird zunächst das Ziel der Untersuchung vorgestellt. Anschließend wird das methodische Vorgehen der schriftlichen Befragung näher erläutert. Dies impliziert Informationen bzgl. der Erstellung des Fragebogens, zur Strichprobenselektion und zur Durchführung der Untersuchung. Abschließend erfolgt die Auswertung der durchgeführten Umfrage.

Aufbauend auf die Auswertungen des siebten Kapitels, werden in **Kapitel acht** Handlungsempfehlungen für die DRV BW vorgestellt, um sich attraktiver auf dem Arbeitgebermarkt für die Generation Z zu positionieren.

Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse im **neunten Kapitel** in einer abschließende Schlussbetrachtung aufgeführt.

## 2 Personalmarketing

Personalmarketing ist ein seit Ende der 1980-er Jahre in vielen Unternehmen verbreitetes umfangreiches und langfristiges Instrument des strategischen Personalmanagements, welches gewährleistet, dass sowohl der qualitative als auch der quantitative Personalbedarf abgesichert werden kann.<sup>14</sup> Somit nimmt das Personalmarketing eine Querschnittstelle zu anderen Personalbereichen ein.<sup>15</sup>

Aufgrund des demografischen Wandels und seinen Folgen (siehe Kapitel drei), sowie des Generationenwandels (vgl. Kapitel vier) gewinnt das Personalmarketing stetig an Bedeutung.

In der Literatur sind zahlreiche Definitionen des Begriffs „Personalmarketing“ zu finden. Es wäre jedoch nicht ausreichend, das Personalmarketing lediglich auf den speziellen Faktor der Personalbeschaffung einzugrenzen. Es handelt sich dabei um ein umfangreiches personalpolitisches Konzept, welches sich neben potenziellen externen Bewerbern auch um die bereits vorhandenen Mitarbeiter bemüht.<sup>16</sup> Unter

---

<sup>14</sup> Vgl. Bündenbender, Strutz, 2011, S. 217.

<sup>15</sup> Vgl. Flato, Reinbold-Scheible, 2009, S. 40.

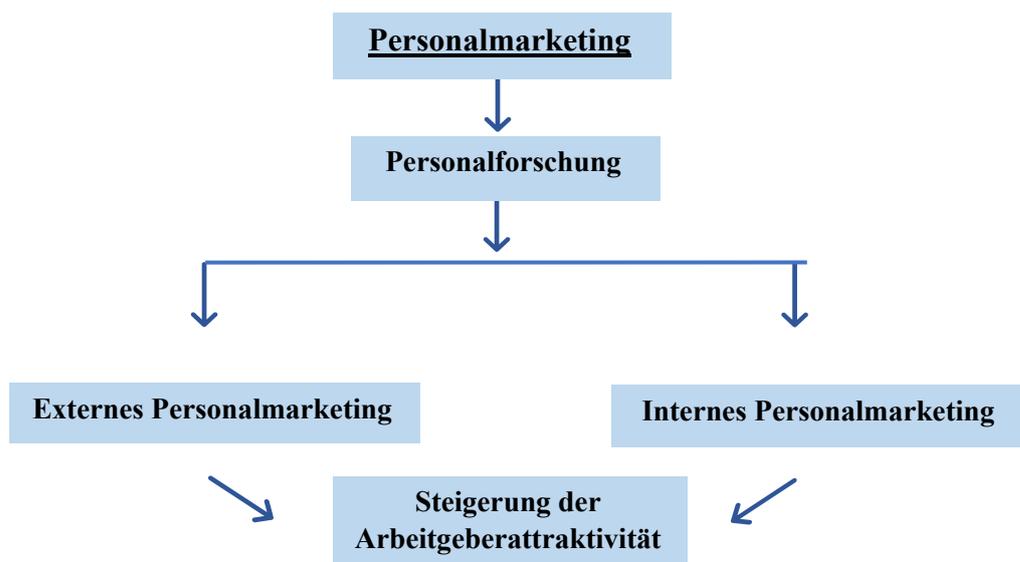
<sup>16</sup> Vgl. Bündenbender, Strutz, 2011, S. 218.

diesen Gesichtspunkten fasst Scholz den Begriff „Personalmarketing“ wie folgt zusammen:

*„Personalmarketing ist die bewusste und zielgerichtete Anwendung personalpolitischer Instrumente zur Akquisition von zukünftigen sowie zur Motivation und Retention von gegenwärtigen Mitarbeitern.“<sup>17</sup>*

Das Personalmarketing lässt sich nach Strutz in drei Kernaufgaben - die Personalforschung, das Externe- und das Interne Personalmarketing - aufgliedern.<sup>18</sup>

Abbildung 1: Komponenten des Personalmarketings<sup>19</sup>



Diese drei Kernaufgaben tragen zu einer Verbesserung der Arbeitgebermarke (vgl. Kapitel 2.4) und somit zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei.

Im Folgenden werden die drei Kernaufgaben des Personalmarketings thematisiert. Die Personalforschung wird im weiteren Verlauf der Arbeit nicht näher betrachtet, weshalb sie im Folgenden nur der Vollständigkeit halber erwähnt wird.

<sup>17</sup> Scholz, 2014, S. 485.

<sup>18</sup> Vgl. Strutz, 1993, S. 7.

<sup>19</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bündenbender, Strutz, 2011, S. 218.

## 2.1 Personalforschung

Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, bildet die Personalforschung den Ausgangspunkt des Personalmarketings. Personalforschung beschreibt die Erhebung und Auswertung von Informationen, welche Lösungsansätze zur Beantwortung personalbezogener Fragestellungen liefern können.<sup>20</sup> Die Personalforschung ist empirisch ausgerichtet und befasst sich auf der einen Seite mit Informationen, die die internen Mitarbeiter betreffen, auf der anderen Seite richtet sich die Personalforschung auch nach außen.

Die interne Personalforschung nimmt Bezug auf objektive Daten, - wie Fluktuationen oder Fehlzeiten - sowie auf psychologische Faktoren, wie das wahrgenommene Betriebsklima.<sup>21</sup>

Die externe Arbeitsmarktforschung befasst sich dagegen mit demografischen Entwicklungen in Bezug auf die Altersstruktur der Bevölkerung, der Erwerbsquote sowie mit Entwicklungen im Rahmen des Schulbesuchs.<sup>22</sup>

## 2.2 Externes Personalmarketing

Die Zielgruppe des externen Personalmarketings bilden potenzielle Bewerber eines Unternehmens.<sup>23</sup> Durch werbliche Maßnahmen soll diese Zielgruppe dazu veranlasst werden, dem Unternehmen bei ihrer Arbeitgeberwahl Präferenz gegenüber anderen Unternehmen einzuräumen.<sup>24</sup> Gleichzeitig soll der Bekanntheitsgrad des Unternehmens in seiner Arbeitgeberrolle gesteigert werden, reibungslose Nach-/ Neubesetzungen sichergestellt werden und Recruiting-kosten gesenkt werden.<sup>25</sup> In diesem Rahmen greifen Unternehmen auf unterschiedliche Instrumente, wie z. B. Karrieremessen, Online-Stellenbörsen, Social-Media-

---

<sup>20</sup> Vgl. Martin, 1993, S. 19f.

<sup>21</sup> Vgl. Felser, 2010, S. 12.

<sup>22</sup> Vgl. Kolb, 2010, S. 85.

<sup>23</sup> Vgl. Bündlenbender/ Strutz, 2011, S. 217.

<sup>24</sup> Ebd.

<sup>25</sup> Vgl. Abrell, Rowold, 2015, S. 137.

Kanäle, und Anzeigen auf Jobportalen zurück.<sup>26</sup> Um potenzielle Bewerber auf sich aufmerksam zu machen und dessen Präferenz für das Unternehmen zu steigern, müssen die gewählten werblichen Maßnahmen zielgruppenspezifisch ausgerichtet sein und die Erkenntnisse der Personalforschung angewandt werden.<sup>27</sup> Hierbei kommen die Erhebungen der externen Personalforschung zu tragen.

## 2.3 Internes Personalmarketing

Das interne Personalmarketing nimmt eine zentrale Rolle in der Personalentwicklung ein und beschäftigt sich mit den Bedürfnissen bereits bestehender Mitarbeiter eines Unternehmens.<sup>28</sup> Es gilt das wesentliche Ziel, die Loyalität und Motivation der Beschäftigten zu steigern, um sie als qualifizierte und motivierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und ihre Arbeitskraft somit zu erhalten.<sup>29</sup>

Zu den Maßnahmen, die im Rahmen des internen Personalmarketings ergriffen werden können, zählt beispielsweise die Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, die Förderung und Weiterbildungsmöglichkeiten von Mitarbeitern, sowie die Ermöglichung von flexiblen Arbeitszeiten.<sup>30</sup>

Es gilt, dass das interne Personalmarketing sich in seiner Wirkungsweise nicht strikt vom externen Personalmarketing abgrenzen lässt. Beispielsweise ergab eine wissenschaftliche Studie zum Thema Arbeitgeberbewertungen, dass 73,8 Prozent von 1.647 befragten Bewerbern im Bewerbungsverfahren auf Arbeitgeber-Bewertungsportale wie Kununu zugreifen.<sup>31</sup> Positive Bewertungen von eigenen oder ehemaligen Mitarbeitern weisen eine hohe Authentizität auf und beeinflussen das Verhalten der Bewerber.<sup>32</sup> Gleichzeitig sagt die Reaktion auf Bewertungen

---

<sup>26</sup> Vgl. Rehfeld et al, 2023, S. 196ff.

<sup>27</sup> Vgl. Lorenz, Rohrschneider, 2009, S. 206.

<sup>28</sup> Vgl. Bündenbender, Strutz, 2011, S. 218.

<sup>29</sup> Ebd.

<sup>30</sup> Vgl. Zimmermann, Fabisch, 2014, S. 261.

<sup>31</sup> Schindlbeck, 2022.

<sup>32</sup> Homburg, 2020, S. 240.

sehr viel über die Unternehmenskultur aus, weshalb es essenziell ist sachlich und freundlich auf die Kritik einzugehen.<sup>33</sup> Davon profitiert sowohl die Unternehmenskultur intern, da Schwächen aufgedeckt, analysiert und verbessert werden, als auch das Arbeitgeberimage extern.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass das interne Personalmarketing einen großen Einfluss auf das externe Personalmarketing und dessen Ziele einnimmt, da die Arbeitsbedingungen und das Betriebsklima auch von außen wahrgenommen werden.

## 2.4 Employer Branding

Der Begriff Employer Branding<sup>34</sup> stammt aus dem Englischen und besteht aus den beiden Wörtern „Employer“ und „Branding“. Letzteres beschreibt die Praxis der Markenbildung, die ihren Ursprung in der Kennzeichnung von Tieren durch ein Brandzeichen hat.<sup>35</sup> Ein Brandzeichen ermöglicht es, Tiere ihren Eigentümern eindeutig zuzuordnen.<sup>36</sup> Gleichermäßen verfolgt auch das E. B. das Ziel der Wiedererkennbarkeit, indem Arbeitgeber einen einzigartigen Markenauftritt schaffen, der sie positiv von der Konkurrenz hervorhebt, und sich durch Unterscheidbarkeit, Authentizität, Glaubwürdigkeit, Konsistenz und Attraktivität auszeichnet.<sup>37</sup> Die langfristigen Hauptziele des E. B. bilden z. B. die Mitarbeiterbindung, Die Produktivitätssteigerung, sowie die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens.

E. B. wird oft fälschlicherweise mit dem Personalmarketing (siehe Kapitel 2.2) gleichgesetzt, da sich viele Firmen lediglich auf das Ziel der Personalgewinnung/-bindung fokussieren. Nach Sünderhauf handelt es sich beim Employer Branding um eine übergeordnete Strategie, während das Personalmarketing nur ein Teil

---

<sup>33</sup> Vgl. Reuter, Junge, 2017, S. 294.

<sup>34</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird der Begriff „Employer Branding“ im Folgenden mit „E. B.“ abgekürzt.

<sup>35</sup> Vgl. Heider-Winter, 2021, S. 97.

<sup>36</sup> Ebd.

<sup>37</sup> Vgl. Melde, Benz, 2014, S. 6.

davon ist.<sup>38</sup> Auch Stotz beschreibt das Personalmarketing als ein Instrument der, im Personalmanagement strategisch verankerten, Employer Brand.<sup>39</sup>

Die gängigste Definition von E. B. wurde von der Deutschen Employer Branding Akademie formuliert: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“<sup>40</sup> Diese Definition setzt den Fokus auf die Zielgruppe der Arbeitnehmer. Nach Radermacher beeinflusst Employer Branding indirekt jedoch eine weitaus größere Zielgruppe, und zwar alle internen und externen Stakeholder eines Unternehmens. Dies betrifft sowohl Lieferanten, Kunden, Investoren, Medien, als auch die Zivilgesellschaft.<sup>41</sup>

Die Arbeitgebermarke (Employer Brand) ist nicht mit dem Arbeitgeberimage gleichzusetzen, da die Schaffung einer Marke und eines Images auf verschiedene Arten erfolgen. Während das Unternehmensimage historisch gewachsen ist und das Bild beschreibt, welches Außenstehende von einem Unternehmen haben, folgt die Arbeitgebermarke hingegen einer strategischen Ausrichtung, und erfordert Langfristigkeit und Kontinuität.<sup>42</sup>

Es gilt hierbei, dass Marken nicht nur ein Produkt oder eine Leistung vermitteln, sondern eine vollständige Gefühlswelt kommunizieren. Diese mitgelieferte Lebens-/ Gefühlswelt schafft ein Verbundenheitsgefühl, welches Außenstehende motiviert ihre Treue zu halten und das Unternehmen weiterzuempfehlen.<sup>43</sup> Es lässt sich feststellen, dass das Geheimnis erfolgreicher Unternehmensmarken nicht ausschließlich in der Sicherung ihrer Qualität liegt. Beispiele hierfür sind besonders identitätsstarke Marken wie Google, Photoshop (Adobe), Tempo oder Post-It, welche sich sogar im allgemeinen Sprachgebrauch etabliert haben.<sup>44</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Sünderhauf, 2022, S. 2.

<sup>39</sup> Vgl. Stotz, Wedel-Klein, 2013, S. 10.

<sup>40</sup> Melde, Benz, 2014, S. 6.

<sup>41</sup> Vgl. Radermacher, 2013, S. 2.

<sup>42</sup> Vgl. Runkel, 2018, S. 25ff.

<sup>43</sup> Vgl. Heider-Winter, 2021, S. 97.

<sup>44</sup> Vgl. Runkel, 2018, S. 28.

## 2.5 Ausbildungsmarketing

Auszubildende von heute sind die Fach- und Führungskräfte von morgen. Um ihren Fachkräftebestand langfristig sichern zu können, müssen Unternehmen ihr Personalmarketing somit auf ihre (potenziellen) Nachwuchskräfte ausrichten. Gleichzeitig wird es für Arbeitgeber immer schwieriger, passende Auszubildende in ausreichender Anzahl einzustellen und diese für den Fachbereich zu qualifizieren. Neben den Folgen des demografischen Wandels, der in Kapitel drei thematisiert wird, begründet sich dies unter anderem in der Akademisierung, die in den letzten Jahren stattgefunden hat.<sup>45</sup>

Der Begriff: „Akademisierung“ bezeichnet den Trend, dass sich Schüler bevorzugt für ein Studium, anstatt für eine Ausbildung entscheiden. Dieser Wandel basiert u. a. auf Vorurteilen gegenüber der Berufsausbildung, die Eltern und Lehrkräfte den Schülern mit auf den Weg geben. Akademiker werden vermeintlich besser bezahlt und bekommen leichter einen Job, während Berufsausbildungen mit anstrengender Arbeit, anspruchslosen Routineaufgaben und schlechtem Einkommen assoziiert werden.<sup>46</sup> Folglich bedeutet das für Arbeitgeber, dass es immer schwieriger wird, ihre freien Ausbildungsplätze mit qualifizierten Nachwuchskräften zu besetzen. Um diese Herausforderung bewältigen zu können, kommt dem Ausbildungsmarketing eine besonders große Bedeutung zu.

Im Folgenden wird das Ausbildungsmarketing als Bestandteil des Personalmarketings betrachtet. Hierbei werden drei relevante Instrumente des Ausbildungsmarketings beleuchtet, denen die Literatur einen besonders großen Wert zuschreibt: Social Media, Ausbildungsmessen und Schulbesuche.

---

<sup>45</sup> Vgl. Schmitz, 2020, S. 13f.

<sup>46</sup> Vgl. Schmitz, 2020, S. 14.

## 2.5.1. Begriffsbestimmung

Ausbildungsmarketing wird im Folgenden als Teilaspekt des Personalmarketings angesehen. Dies begründet sich darin, dass Funktion, Vorgehensweise und Ziele aus dem Personalmarketing stammen und auf das Ausbildungsmarketing übertragen werden. Das Ausbildungsmarketing befasst sich mit allen relevanten Aspekten des Personalmarketings in Bezug auf Auszubildende.<sup>47</sup> So wie das Personalmarketing, ist auch das Ausbildungsmarketing intern und extern ausgerichtet. Dem internen Ausbildungsmarketing liegt die Zielgruppe der bereits bestehenden Auszubildenden eines Unternehmens zugrunde, während sich das externe Ausbildungsmarketing auf potenzielle Nachwuchskräfte fokussiert.

Unter Auszubildenden versteht man Personen, welche von einem Ausbildenden zur Berufsausbildung eingestellt werden. Hierunter ist im Sinne des Ausbildungsförderungsgesetzes (AFG) in der Regel nur die Erstausbildung zu verstehen. Im Folgenden wird der Begriff der Auszubildenden breiter gefasst und umfasst ebenfalls Studierende, die sich in einem dualen Studium befinden.

Im Rahmen des Ausbildungsmarketings wird von verschiedenen Instrumenten Gebrauch gemacht. Da nur Personen gewonnen werden sollen, welche mit ihren Voraussetzungen und Einstellungen zum Unternehmen passen, ist es essenziell die Ausgangslage mittels einer spezifischen Unternehmens- und Marktanalyse zu untersuchen.<sup>48</sup> Hierbei gilt es zu beachten, entsprechenden Bezugspersonen der potenziellen Nachwuchskräfte, welche einen großen Einfluss auf die Wahl des Ausbildungsberufs haben - wie z. B. Eltern, oder Lehrpersonen – ebenfalls zu berücksichtigen.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Mosters, 2007, S. 46

<sup>48</sup> Veith, 2017, S. 47.

<sup>49</sup> Rehber, 2020, S. 5.

## 2.5.2 Social Media

Jeder Zweite der 14- bis 29-Jährigen kann sich ein Leben ohne die sozialen Medien nicht vorstellen.<sup>50</sup> Dieses Ergebnis, einer repräsentativen Umfrage, im Auftrag des Digitalverbands Bitkom, verdeutlichen den Einfluss, den Social Media auf den Alltag der jungen Generation nimmt.<sup>51</sup> Ihr Leben ist geprägt von zahlreichen Kommunikationsoptionen, virtuellen Vernetzungen und der Entstehung von Online-Communities.<sup>52</sup> Darüber hinaus werden die sozialen Medien im Rahmen der Informationsbeschaffung und Recherche wie Suchmaschinen verwendet.<sup>53</sup> Es ist daher nicht verwunderlich, dass dem Einsatz von sozialen Medien, im Rahmen des Ausbildungsmarketings, eine stetig wachsende Bedeutung zukommt.

Um ein einheitliches Begriffsverständnis voraussetzen zu können, wird der Begriff der sozialen Medien im Folgenden zunächst definiert. Anschließend wird betrachtet, welche Rolle die sozialen Medien im Ausbildungsmarketing einnehmen.

Bei den sozialen Medien handelt es sich um Plattformen und Webseiten im Internet, über welche Nutzer eigene Inhalte produzieren und mit der Öffentlichkeit teilen können.<sup>54</sup> Dieser selbst kreierte Content wird wiederum von anderen Nutzern konsumiert. Sie können darauf reagieren, den Content kommentieren, ihn teilen und mit anderen in Austausch treten. Unter den Begriff der sozialen Medien fallen u. a. Blogs, Foren und Bewertungsportale. Den größten Anteil bilden jedoch die sozialen Netzwerke – wie zum Beispiel Facebook, WhatsApp, YouTube, Instagram, TikTok, Twitter und Snapchat.<sup>55</sup>

Die Social Media-Präsenz von Arbeitgebern im Ausbildungsmarketing dient dem Ziel, potenzielle Nachwuchskräfte auf sich aufmerksam zu machen und sich attraktiv auf dem Arbeitgebermarkt zu profilieren. Dies geschieht u. a. durch Posts

---

<sup>50</sup> Paulsen, 2018.

<sup>51</sup> Vgl. Kleinjohann, Reinecke, 2020, S. 18.

<sup>52</sup> Schaaf/ Wolday, 2021, S. 38.

<sup>53</sup> Vgl. Kleinjohann, Reinecke, 2020, S. 17.

<sup>54</sup> Vgl. Goderbauer-Marchner/ Büsching, 2005, S. 13.

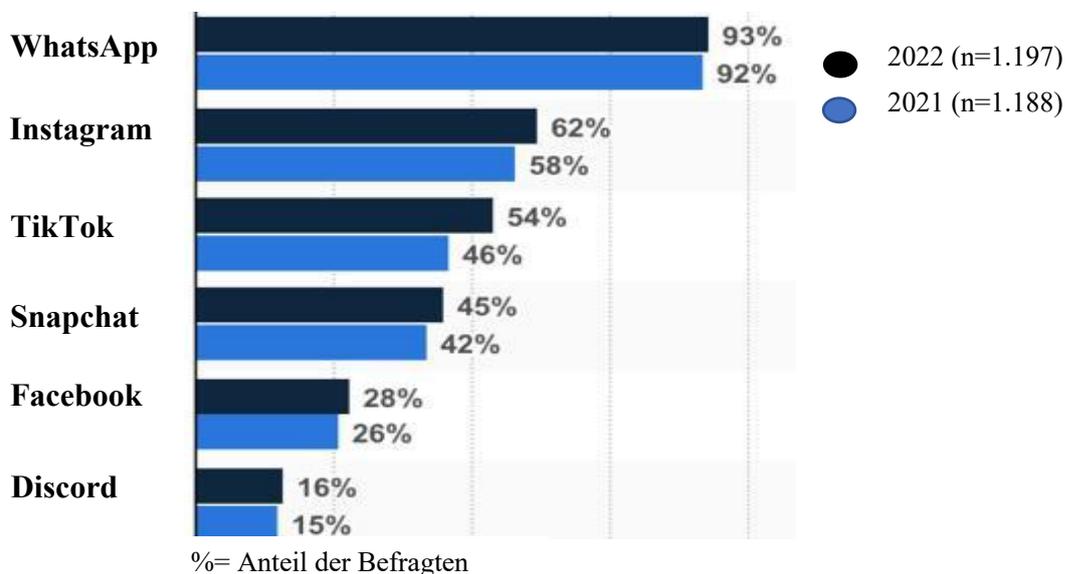
<sup>55</sup> Vgl. Babka, 2021, S. 7f.

und Veröffentlichungen, die das eigene Unternehmen und dessen Ausbildungsmöglichkeiten und Studiengänge thematisieren. Diese Einblicke werden oft von den Auszubildenden oder Studierenden selbst erstellt, wie es beispielsweise auch auf dem Instagram Account der DRV BW der Fall ist.<sup>56</sup>

Im Gegensatz zu traditionellen Medien wie Zeitungen oder Radio, bei denen die Kommunikation einseitig erfolgt, stellen soziale Medien eine sehr dynamische Kommunikationsform dar, in der unterschiedliche Kanäle wie Videos, Audios und Bilder aufeinandertreffen. Dies ermöglicht es Unternehmen, Inhalte auf eine diverse und interaktive Art zu vermitteln.<sup>57</sup> Insbesondere durch die Nachrichten- und Kommentarfunktionen, die ein offenes Gespräch zwischen Unternehmen und Nutzern fördern, kann die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gesteigert und das Image positiv beeinflusst werden.<sup>58</sup>

Hierbei ist es essenziell seine Zielgruppe zu kennen, um sie am richtigen Ort und zur richtigen Zeit erreichen zu können.<sup>59</sup>

Abbildung 2: Aktivitäten von Jugendlichen im Internet<sup>60</sup>



<sup>56</sup> Instagramaccount DRV BW.

<sup>57</sup> Bernauer et al., 2010, S. 21 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Sem-deutschland.

<sup>59</sup> Vgl. Babka, 2021, S. 77.

<sup>60</sup> Bundesamt für Statistik, Tätigkeiten im Internet.

WhatsApp, Instagram und TikTok sind die unter 12 – 19-jährigen Jugendlichen am meisten genutzten Social-Media-Kanäle. Zu diesem Ergebnis kam das Statistische Bundesamt, durch eine Befragung im Erhebungszeitraum von 2021 bis 2022. (siehe Abbildung 2)

Im Jahr 2022 nutzten durchschnittlich 93% der befragten Jugendlichen täglich oder mehrmals wöchentlich den Instant Messenger WhatsApp. 62% der Jugendlichen gaben an, täglich oder mehrmals wöchentlich auf Instagram aktiv zu sein, dicht gefolgt von TikTok, welches mit 54% der Jugendlichen den dritten Platz der meistgenutzten Social-Media-Kanäle belegt.

Im Jahresvergleich von 2021 und 2022 ist insgesamt ein leichtes Wachstum innerhalb der Plattformen zu beobachten, während die insgesamt Internetnutzung seit 2021, mit Abflachung der pandemiebedingten Einschränkungen, deutlich gesunken ist.<sup>61</sup> Dies hebt die stetig wachsende Bedeutung hervor, welche den sozialen Medien in der jungen Generation zukommt. Insbesondere die Plattformen Instagram und TikTok eignen sich für Ausbildungsbetriebe, um potenzielle Nachwuchskräfte auf sich aufmerksam zu machen.

Für Unternehmen, die in ihrer Arbeitgeberrolle keine hohe Bekanntheit innehaben, bietet es sich an, ihren Account zu bewerben. Auf Instagram geschieht dies z. B. mit Hilfe von sogenannten Instagram-Ads. Um eine noch höhere Reichweite zu erzielen, schließen immer mehr Unternehmen außerdem Kollaborationen mit in der Zielgruppe beliebten Influencern. Hierbei werden Stories, Videos oder Bilder als Posts mit Verlinkung genutzt.<sup>62</sup>

Ein wesentlicher Vorteil der Plattform TikTok gegenüber anderen Social-Media-Plattformen besteht darin, dass geteilte Inhalte nicht nur den bestehenden Followern angezeigt werden, sondern auch anderen Nutzern, die laut dem TikTok-Algorithmus an ähnlichem Content interessiert sein könnten. Dies ermöglicht es Unternehmen potenzielle Bewerbende zu erreichen, selbst wenn diese ihnen nicht folgen.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Statista Research Department, 2022.

<sup>62</sup> Vgl. Kleinjohann, Reinecke, 2020, S. 37.

<sup>63</sup> Ebd.

Neben den genannten Social-Media-Plattformen hat sich YouTube in der jungen Generation als nahezu vollständiger Ersatz für das Fernsehen etabliert.<sup>64</sup> Nach einer Verivox-Umfrage schaute bereits 2019 jeder Vierte täglich YouTube<sup>65</sup>, weshalb diese Plattform von vielen Unternehmen genutzt wird, um sich per Video zu präsentieren und sich sowohl potenziellen Bewerbern als auch Kunden kurz und prägnant vorzustellen.

Während Kurzvideos auf Instagram oder TikTok meist nur wenige Sekunden andauern, bietet YouTube die Möglichkeit informativere und längere Videos zu teilen. Die breite Reichweite, die YouTube bietet, ermöglicht es Unternehmen, ihre Inhalte einem breiten Publikum zu präsentieren und dabei eine persönliche Note zu vermitteln, die das Unternehmensimage stärken kann.

### 2.5.3 Ausbildungsmessen

Ausbildungsmessen sind mehr als nur eine Pflichtveranstaltung für Schüler und haben schon lange vor der Digitalisierung eine wichtige Rolle bei der Kontaktaufnahme von Unternehmen und Schülern ihrer Region gespielt. Mittlerweile haben sich diverse Veranstalter - wie z. B. die Vocatium<sup>66</sup> - einen sehr guten Ruf erarbeitet und bieten Messekonzepte von hoher Qualität. Insbesondere eignen sich jedoch regionale Messen, welche an Wochenenden stattfinden, da man dort meist die wirklich interessierten Schüler und Eltern trifft.<sup>67</sup>

Unternehmen haben hier die Möglichkeit, sich potenziellen Bewerbern vor dem Recruiting-Prozess zu präsentieren. Obwohl Ausbildungsmessen mit hohen Kosten verbunden sein können, bieten sie klare Vorteile: Einerseits kann sich das Unternehmen von seiner besten Seite zeigen und direkten Kontakt zu seinen potenziellen Interessenten herstellen. In diesem Rahmen bietet es sich für die Unternehmen an, mit Give-aways (Werbegeschenken) oder interaktiven

---

<sup>64</sup> Vgl. Blöcher, 2019.

<sup>65</sup> Ebd.

<sup>66</sup> Vocatium.

<sup>67</sup> Vgl. Agentur Junges Herz, 2015, S. 46.

Gewinnspielen zu arbeiten. Diese dienen als Lockinstrument, um ins Gespräch zu kommen.<sup>68</sup>

Andererseits bietet die Teilnahme an Ausbildungsmessen auch die Möglichkeit, wertvolles Wissen über die Recruiting-Strategien anderer Unternehmen zu sammeln. Dabei kann man Erfahrungen darüber austauschen, wie andere Betriebe Kontakt zu Schülern aufbauen, welche besonderen Leistungen sie im Rahmen der Ausbildung anbieten und welche Maßnahmen sie ergreifen, um Talente zu gewinnen. Diese Erkenntnisse können eine wertvolle Inspirationsquelle für das eigene Unternehmen sein.

#### 2.5.4 Schulbesuche

*„Der Aufbau von Ausbildermarken beginnt heute auf Schulhöfen, und zwar schon vor der Ausbildung.“<sup>69</sup>*

Mit Hilfe von Flyern, Plakaten, diversen Schreibwaren oder vielseitigem Unterrichtsmaterial erreicht man die junge Generation Z speziell dort, wo sie sich jeden Tag mehrere Stunden aufhalten: in der Schule.

Mittels Plakate im Schulhaus lassen sich freie Ausbildungsstellen promoten, durch Flyer können die jungen Leute näher informieren und zur Interaktion aufgefordert werden. Außerdem lässt sich der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens durch verschiedene Werbegeschenke steigern. Im Rahmen der Schulbesuche bieten sich Unterrichtsmaterialien an, die den Ausbildungsbetrieb und dessen Zusammenhänge thematisieren.

Aufgrund der Selektionsmöglichkeiten verschiedener Bildungsabschlüsse sowie der regionalen Steuerung, wirkt die Werbung in Schulen auffallend effektiv.<sup>70</sup> Durch das konkrete Angebot von Praktika haben die Schüler die Möglichkeit sich ein eigenes Bild von dem Ausbildungsbetrieb zu machen.

---

<sup>68</sup> Vgl. Schmitz, 2020, S. 75.

<sup>69</sup> Vgl. Schneider, 2023.

<sup>70</sup> Vgl. Agentur Junges Herz, 2015, S. 35.

Während ein Unternehmen auf einer Ausbildungsmesse mit anderen Ausbildungsbetrieben kongruiert, kann es im Rahmen der Schulbesuche einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen Ausbildungsbetrieben erlangen. Darüber hinaus wird der Kontakt zu Lehrkräften hergestellt, welche auch zukünftige Schüler auf das Unternehmen aufmerksam machen können. Eine gut vorbereitete Präsentation des eigenen Unternehmens bietet demnach eine ausgezeichnete Gelegenheit, das Image des Unternehmens zu verbessern.

Viele Ausbildungsbetriebe stehen zudem vor der Herausforderung qualitative Bewerbungen zu generieren. Zur Unterstützung könnten Betriebe spezielle Bewerbungshilfen in Schulen anbieten. Obwohl eine solche Schulstunde vorrangig nicht zur Werbung des eigenen Unternehmens ausgelegt ist, hinterlassen gut vorbereitete Aktionen dennoch einen positiven Eindruck bei den Schülern und den Lehrkräften.<sup>71</sup>

### 3 Demografischer Wandel und seine Folgen

Der Begriff: „demografischer Wandel“ beschreibt die Bevölkerungsentwicklung insbesondere in Bezug auf die Altersstruktur, sowie den Anteil von Einheimischen, Ausländern und Eingebürgerten, einschließlich der Zuzüge und Fortzüge.<sup>72</sup> Diese messbare Entwicklung wird maßgeblich von der Entwicklung der Geburtenrate, der Entwicklung der Alterung unserer Gesellschaft, sowie der Entwicklung der Zu- und Abwanderung beeinflusst.<sup>73</sup>

Ein Vergleich des Altersaufbaus im Jahr 2021 mit dem Jahr der deutschen Wiedervereinigung 1990 (siehe Abbildung 3) zeigt dessen Entwicklung deutlich auf.

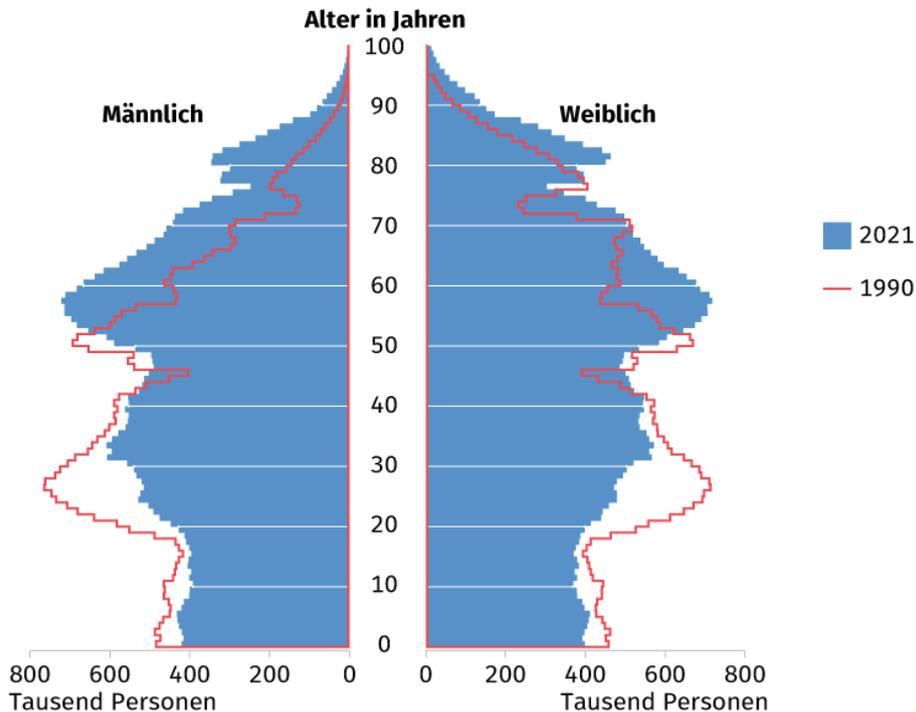
---

<sup>71</sup> Vgl. Agentur Junges Herz, 2015, S. 37.

<sup>72</sup> Vgl. Preißing, 2014, S. 5.

<sup>73</sup> Vgl. Flato, Reinbold-Scheible, 2009, S. 14.

Abbildung 3: Altersaufbau der Bevölkerung<sup>74</sup>



1990 bilden die 25- bis 35- jährigen Personen die größte Altersgruppe. Dies ist auf den hohen Geburtenüberschuss, während des sogenannten „Babybooms“ in den 60-er Jahren zurückzuführen, der seinen Höhepunkt 1964 erreichte.<sup>75</sup>

Die sogenannte Generation der Babyboomer (Vgl. Kapitel 4.2) bildet auch im Jahr 2021 noch die größte Altersgruppe. Allerdings ist diese bereits im höheren Erwerbsalter angekommen und tritt allmählich aus dem Arbeitsleben aus. Insgesamt ist die Anzahl der Personen ab 70 Jahren in der Zeit von 1990 bis 2021 deutlich gestiegen. Die daraus ableitende steigende Lebenserwartung ist unter anderem auf den stetig wachsenden medizinischen Fortschritt zurückzuführen. Neben der Früherkennung und Heilung von Krankheiten nimmt jedoch auch die Eigenverantwortung zur Gesunderhaltung beim Einzelnen zu.<sup>76</sup> Die Ausprägungen des Demografischen Wandels kennzeichnen sich in Deutschland

<sup>74</sup> Bundesamt für Statistik, Mitten im demografischen Wandel.

<sup>75</sup> Vgl. Sange/ Wulffen, 2022, S. 1.

<sup>76</sup> Vgl. Meyer, 2018, S. 11.

somit durch die resignierende Geburtenrate, sowie die gleichzeitig steigende Zahl an Menschen höheren Alters.<sup>77</sup>

Zum Ende des Jahres 2022 hatte Deutschland eine Gesamtbevölkerung von 84,3 Millionen Menschen erreicht.<sup>78</sup> Obwohl die natürliche Bevölkerungsbilanz im vorherigen Jahr negativ ausfiel, konnte ein Zuwachs von 1,1 Millionen Einwohnern im Vergleich zum Jahresende 2021 verzeichnet werden. Dies ist hauptsächlich auf die höchste Nettozuwanderung seit 1951 zurückzuführen.<sup>79</sup> Neben der starken Zuwanderung von Kriegsflüchtlinge aus der Ukraine hat auch die Zuwanderung von Menschen anderer Nationalitäten zugenommen.<sup>80</sup> Ohne die Nettozuwanderung wäre die deutsche Bevölkerung seit 1972 rückläufig, da jährlich mehr Todesfälle als Geburten registriert werden. Im Jahr 2022 sank die Anzahl der Geburten im Vergleich zum Vorjahr um etwa 7%, während gleichzeitig die Zahl der Sterbefälle um etwa 4% anstieg, wie eine Auswertung der Statista zeigt.<sup>81</sup>

Es altert jedoch nicht nur die Gesellschaft, sondern auch die Altersstruktur innerhalb von Unternehmen. Somit ist davon auszugehen, dass es zunehmend schwieriger wird, junge Leute mit als notwendig erachteten Einstiegsqualifikationen für einen Betrieb zu gewinnen. Aufgrund der geringen Geburtenquote „wachsen“ weniger potenzielle Arbeitnehmer nach, als dass qualifizierte Arbeitnehmer aus dem Berufsleben ausscheiden.<sup>82</sup> Der daraus resultierende Fachkräftemangel macht sich insbesondere im öffentlichen Dienst bemerkbar. Das Beratungsunternehmen McKinsey & Company gibt an, dass bis 2030 mehr als jeder dritte Beschäftigte im öffentlichen Dienst in Rente gehen wird, woraus eine Personallücke von ca. 731.000 Beschäftigten entstehe.<sup>83</sup>

Neben den Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, stellt der demografische Wandel auch sozialversicherungsrechtliche Herausforderungen dar. Insbesondere die gesetzliche Rentenversicherung, die auf dem Umlageverfahren basiert, ist hiervon

---

<sup>77</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaft für Verwaltungsmanagement, 2014, S. 7.

<sup>78</sup> Bundesamt für Statistik, Pressemitteilung Nr. 026 vom 19. Januar 2023.

<sup>79</sup> Ebd.

<sup>80</sup> Bundesamt für Statistik, Pressemitteilung Nr. 069 vom 29. November 2022.

<sup>81</sup> Bundesamt für Statistik, Pressemitteilung Nr. 026 vom 19. Januar 2023.

<sup>82</sup> Vgl. Berthel, Becker, 2017, S. 237.

<sup>83</sup> Vgl. McKinsey & Company, 2019, S. 5.

betroffen. Während es einerseits immer mehr ältere Menschen gibt, denen Geld aus der Rentenkasse zusteht, gibt es gleichzeitig immer weniger Erwerbstätige, die Beiträge zahlen.<sup>84</sup> Zukünftig müssen somit immer mehr Rentenleistungen von einer immer geringer werdenden Anzahl an Beitragszahlern finanziert werden.<sup>85</sup>

Für die Deutsche Rentenversicherung als Arbeitgeber bedeutet das, dass sie mit diversen Herausforderungen, die von dem demografischen Wandel verursacht werden, zurechtkommen muss. Während durch die steigende Anzahl an neuen Rentenanträgen, die Arbeitsdichte innerhalb der DRV ansteigt, treten gleichzeitig auch immer mehr qualifizierte Mitarbeiter aufgrund ihres Alters aus dem Erwerbsleben aus.

## 4 Generation Z

*„Die Jugend von heute liebt den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den Älteren und schwatzt, wo sie arbeiten sollten... Sie widersprechen ihren Eltern, ..., legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.“<sup>86</sup>*

Obwohl dies auf den ersten Blick wie der Auszug eines aktuellen Zeitungsartikels klingen mag, wird das Zitat dem griechischen Philosophen Sokrates zugeschrieben. Es ist ein Phänomen, das sich seit Jahrtausenden wiederholt: Ältere Generationen kritisieren die jungen und befürchten den Verfall der Sitten. Doch statt lediglich kritisch über die junge Generation zu urteilen, sollte lieber eine tiefere Einsicht in ihre Charakteristika und Werte angestrebt werden. Nur so kann ein respektvoller, produktiver und intergenerationaler Umgang etabliert werden, der insbesondere auf dem Arbeitsmarkt und im Ausbildungsmarketing essenziell ist. Aus diesem Grund widmet sich das folgende Kapitel der Generation Z - der jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt.

---

<sup>84</sup> DRV, Rentenblicker.

<sup>85</sup> Vgl. Bruch, Kunze, Böhm, 2010, S. 39.

<sup>86</sup> Katterbach, Stöver, 2018, S. 128.

Um ein einheitliches Begriffsverständnis voraussetzen zu können, wird im Folgenden zunächst der Generationenbegriff definiert. Anschließend erfolgt ein kurzer zeitlicher Überblick zu den drei Vorgängergenerationen bis hin zu der in dieser Arbeit vorgestellten Gen. Z. Abschließend werden essenzielle Faktoren besprochen, die sich aus Sicht der Generation Z auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken.

## 4.1 Bestimmung des Generationenbegriffs

Unter dem Generationenbegriff nach dem Soziologen Karl Mannheims, versteht man eine Gruppe von Personen, die eine gemeinsame Geburtsperiode, sowie prägende kollektive Ereignisse in ihrer Kindheit und Jugend teilt.<sup>87</sup> Eine zentrale Annahme in diesem Zusammenhang ist die Sozialisationshypothese, welche besagt, dass grundlegende Wertvorstellungen eines Individuums überwiegend in den Kinder- und Jugendjahren gebildet werden, und als Orientierung für die gesamte Lebensführung eines Menschen dienen.<sup>88</sup> Der Generationenbegriff Mannheims ist dabei abzugrenzen von anderen Generations-Konzepten, wie des genealogisch-familienbezogenen Generationenbegriffs, der den Fokus auf die Abstammung in Familien und die Abfolge von Familienangehörigen legt.<sup>89</sup>

## 4.2 Generationenwandel<sup>90</sup>

Eine Besonderheit der aktuellen Zeit ist es, dass insgesamt vier Generationen zusammen im Arbeitsleben stehen: Die Babyboomer, Generation X, Generation Y und Generation Z.

---

<sup>87</sup> Vgl. Klaffke, 2014, S. 9.

<sup>88</sup> Ebd.

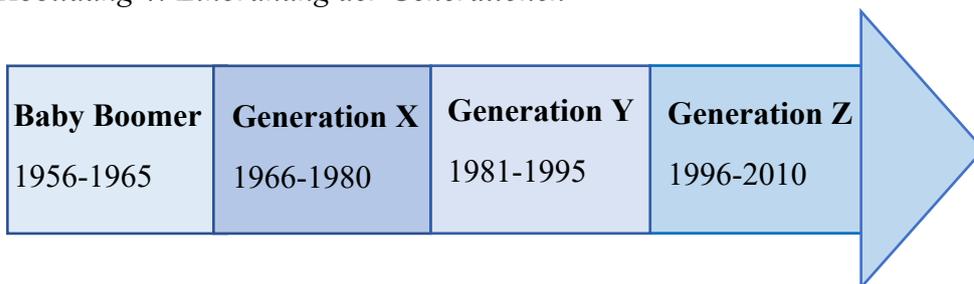
<sup>89</sup> Vgl. Pottharst, 2021, S. 15f.

<sup>90</sup> Vgl. Klaffke, 2022, S. 21.

Es ist nicht ratsam, alle Individuen einer Generation aufgrund von Stereotypen zu kategorisieren, da jede Generation eine hohe Integrationsvarianz aufweist.<sup>91</sup> Dennoch prägen zeit- und umgebungsspezifische Werte jede Generation auf eine besondere Art und Weise,<sup>92</sup> wodurch es zu klaren Unterschieden zwischen den Mittelwerten der verschiedenen Generationen kommt.<sup>93</sup> Die Zuordnung zu einer bestimmten Generation ist somit empfehlenswert, jedoch stets nur bedingt, und nur als Orientierungshilfe möglich.

Zudem werden die Einteilungen der Jahrgänge in der Literatur unterschiedlich festgelegt. Hurrelmann weist außerdem darauf hin, dass die Übergänge zwischen den Generationen fließend erfolgen und sich lediglich eine Orientierungshilfe ableiten lässt.<sup>94</sup>

*Abbildung 4: Einordnung der Generationen<sup>95</sup>*



## 4.2 Charakterisierung der Generation Z

Die Generation Z wird den Jahrgängen 1996 bis 2010 zugeordnet.<sup>96</sup> Durch eine eher sanfte und antiautoritäre Erziehung wachsen ihre Angehörigen wohlbehütet

<sup>91</sup> Vgl. Scholz, 2014, S. 16.

<sup>92</sup> Vgl. Eberhardt, 2023, S. 25.

<sup>93</sup> Vgl. Scholz, 2014, S. 15f.

<sup>94</sup> Vgl. Hurrelmann, 2019, S. 13.

<sup>95</sup> Eigene Darstellung nach Klaffke, 2022, S. 21.

<sup>96</sup> Ebd.

und mit wenig Druck der Eltern auf.<sup>97</sup> Dies führt zu dem Wunsch, sich frei entfalten zu können, ohne von strengen Hierarchien zurückgehalten zu werden.<sup>98</sup>

Im Vergleich zu ihren Vorgängern ist die Generation Z in die digitale Welt hineingeboren und nimmt in Bezug auf moderne Technologien keine Pionierrolle mehr ein,<sup>99</sup> weshalb ihre Angehörigen auch als „Digital Natives 2.0“ bezeichnet werden.<sup>100</sup>

Innerhalb der sozialen Medien investieren Angehörige der Generation Z häufig einen immensen Zeitaufwand in die Gestaltung ihrer digitalen Persönlichkeit.<sup>101</sup> Dieses Verhalten wird primär durch den starken Zugehörigkeitsdruck motiviert, dem die Mitglieder der Generation Z ausgesetzt sind.<sup>102</sup> Gleichzeitig fördern unterhaltsame Kurzvideos auf Social-Media-Plattformen wie TikTok, Instagram oder YouTube, eine schnelllebige Kultur<sup>103</sup>, die zu einer Verkürzung der Gedulds- und Aufmerksamkeitsspanne führt. Dies kann sich in einer mangelnden Bereitschaft äußern, sich zu engagieren und eine wichtige Rolle im Team einzunehmen.

Angehörige der Generation Z werden durch das ständige Gefühl geprägt, wichtige Ereignisse in der Schnelllebigkeit zu verpassen. Diese Angst wird auch „Fear of missing out“<sup>104</sup> bezeichnet und ist unmittelbar mit dem Nutzungsverhalten von Social Media der Generation Z verbunden.

Die Generation Z wird in ihrer Kindheit und Jugend von verschiedenen Krisen, wie der Corona Pandemie und den damit einhergehenden Einschränkungen, dem voranschreitenden Klimawandel, dem Krieg in der Ukraine, Naturkatastrophen, der Energiekrise, sowie der Inflation geprägt.<sup>105</sup> Klaffke bezeichnet die heranwachsende Generation dementsprechend als „Generation Krise“<sup>106</sup>, da sie sich immer wieder an den Wandel anpassen müssen, und insbesondere durch die

---

<sup>97</sup> Vgl. Lars Landau, 2015, S. 24.

<sup>98</sup> Vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 21.

<sup>99</sup> Vgl. Hurrelmann, 2019, S. 15.

<sup>100</sup> Vgl. Meyer, 2020, S. 3.

<sup>101</sup> Vgl. Kleinjohann, Reinecke, 2020, S. 18.

<sup>102</sup> Vgl. Klaffke, 2014, S. 115.

<sup>103</sup> Vgl. Babka, 2021, S. 7.

<sup>104</sup> Dossey, 2014, S. 1.

<sup>105</sup> Vgl. Einramhof-Florian, S. 54f.

<sup>106</sup> Beck, 2022.

beängstigenden Nachrichten belastet sind. Dies spiegelt sich auch in der Tatsache wider, dass die Generation Z zu den Generationen gehört, die über die höchste Zahl diagnostizierter Depressionen und Angstzuständen verfügen.<sup>107</sup>

Ob die Allgegenwärtigkeit von Krisensituationen die junge Generation in Zukunft widerstandsfähiger macht, oder lediglich ein ohnmachtsähnliches Abstumpfen verursacht, lässt sich bisher noch nicht voraussagen.<sup>108</sup>

Während einige Stimmen die Meinung vertreten, Krisen wirken sich ausschließlich negativ auf eine Generation aus und hinterlassen „langfristige Narben im Seelenleben“<sup>109</sup>, gibt es entgegengesetzte Stimmen, welche vertreten, man könne diese Krisen mithilfe von Resilienz als Trittsteine nutzen. Der Schriftsteller Max Frisch äußerte sich bezüglich Krisen folgendermaßen:

*„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“*

Dieses Engagement lässt sich bei der Generation Z beobachten: Im Vergleich zu denen ihr vorausgehenden Generationen, setzen sich ihre Angehörigen intensiver mit politischen und gesellschaftskritischen Themen, wie der Klimakrise oder dem Veganismus auseinander.<sup>110</sup> Durch Demonstrationen, wie z. B. der Friday for Future – Bewegung oder diversen Klimaprotesten versuchen sie sich gesellschaftliche Aufmerksamkeit und eine Stimme zu verschaffen.<sup>111</sup> Die Ergebnisse einer Datenanalyse des Census Bureau durch das Pew Research Center zeigen zudem auf, dass fast die Hälfte (48 %) der Generation Z ethnischen Minderheiten angehört<sup>112</sup> – der höchste Anteil aller bisherigen Generationen. Diese Diversität führt zu einem verstärkten Wunsch nach Gleichbehandlung für alle – unabhängig von ihrer Herkunft, ihrer Weltanschauung, ihrem Geschlecht oder ihrer sexuellen Orientierung.<sup>113</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Meyer, 2019, S. 1.

<sup>108</sup> Vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 21.

<sup>109</sup> Fuest, 2021.

<sup>110</sup> Vgl. Kleinjohann, Reinecke, 2020, S. 17f.

<sup>111</sup> Vgl. Tavalato, 2016, S. 58.

<sup>112</sup> Vgl. Fry/ Parker, 2018.

<sup>113</sup> Ebd.

## 5 Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z

Im Folgenden wird zunächst der Begriff der Arbeitgeberattraktivität erläutert. Darauf aufbauend werden konkrete Merkmale und Faktoren beleuchtet, die einen attraktiven Arbeitgeber für die Generation Z ausmachen.

### 5.1 Arbeitgeberattraktivität

Arbeitgeberattraktivität gilt als ein Konstrukt, welchem sowohl in der Theorie als auch in der Praxis ein großes Interesse zukommt. So gibt es zahlreiche Arbeitgeberrankings und Auszeichnungen für besonders attraktive Unternehmen. (z. B. Great Place to Work) <sup>114</sup>

Arbeitgeberattraktivität beschreibt hierbei die Ausprägung der Zufriedenheit von Mitarbeitern mit dem eigenen Arbeitgeber, sowie die Ausprägung der Anziehungskraft für Außenstehende, dem Unternehmen anzugehören.

Die der Forschungsfrage zugrunde liegenden Überlegungen, setzten den Fokus auf die Außensicht und widmen sich somit der Interessenweckung Außenstehender für das Unternehmen und der Gewinnung potenzieller Bewerber.

Die Faktoren, die sich auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken, lassen sich in sogenannte „weiche“ und „harte“ Faktoren unterteilen. Diese Faktoren beeinflussen sowohl die Attraktivität der Arbeitsstelle als auch die Attraktivität des Unternehmens in seiner Arbeitgeberrolle. <sup>115</sup>

Harte Arbeitsfaktoren sind materielle und physische Aspekte, die direkte Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen haben, wie ein angemessenes Gehalt, die Arbeitsplatzgestaltung, Statussymbole und Arbeitszeitregelungen. Diese Faktoren lassen sich in der Regel quantifizieren und direkt steuern.

Weiche Arbeitsfaktoren hingegen beziehen sich auf menschliche Aspekte, die die Arbeitsleistung beeinflussen können, wie Arbeitszufriedenheit, Motivation,

---

<sup>114</sup> Great Place to Work Homepage

<sup>115</sup> Vgl. Grote, 2015, S. 79.

Arbeitsbeziehungen, Kommunikation, Führung und Unterstützung. Diese Aspekte sind subjektiver und schwerer messbar als harte Arbeitsfaktoren.

Eine erfolgreiche Arbeitsumgebung erfordert eine ausgeglichene Berücksichtigung beider Arbeitsfaktoren, um optimale Arbeitsleistung und Mitarbeiterzufriedenheit sicherzustellen. Es ist daher wichtig, harte und weiche Arbeitsfaktoren gleichermaßen zu berücksichtigen und gezielt zu steuern.

## 5.2 Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z

Die junge Generation Z befindet sich gegenwärtig entweder in der weiterführenden Schule, in der Berufsausbildung, im Studium oder ist bereits im Arbeitsleben tätig. In absehbarer Zukunft wird sie einen Großteil des Arbeitsmarktes bilden und mit ihren Wertvorstellungen die Arbeitswelt der Zukunft prägen. Dabei wird es für die Arbeitgeber von großer Bedeutung sein, den Angehörigen der Generation Z mehr Mitsprache, Mitbestimmung und Eigenbeteiligung zuzusprechen.

Nachdem die Generation Z in Kapitel 4.3 charakterisiert wurde und in Kapitel 5.1 die Arbeitgeberattraktivität betrachtet wurde, werden im Folgenden die Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität aus dem Blickwinkel der Generation Z thematisiert.

In der Literatur haben sich mehrere Merkmale herausgebildet, denen der Generation Z bei der Wahl eines zukünftigen Arbeitgebers eine besondere Gewichtung zukommt. Um die Arbeitgeberattraktivität der DRV BW im empirischen Teil der Bachelorarbeit bewerten zu können, werden in diesem Kapitel zentrale Erwartungen der Gen Z an ihre Arbeitgeber beleuchtet, die sich aus der Literatur ergeben.

„Junge Menschen wollen lieber arbeitslos als unglücklich im Job sein“, so das Teilergebnis einer Randstad-Umfrage.<sup>116</sup>

Es kristallisiert sich heraus, dass sich die Generation Z bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität insbesondere von den weichen Arbeitsfaktoren lenken lässt. So lassen ihre Angehörigen harten Motivationsfaktoren, wie Statussymbolen oder einem hohen Gehalt, weniger Gewichtung bei der Arbeitgeberwahl zukommen. Die weichen Motivationsfaktoren, die sich auf menschliche Aspekte gründen, wie Freude an der Arbeit oder das Ausführen einer sinnvollen und herausfordernden Tätigkeit, steht für die junge Generation im Vordergrund.<sup>117</sup> Gleichwohl ist die Generation Z stärker sozialisiert als ihre Vorgängergenerationen und stellt hohe Anforderungen an das Betriebsklima, die kollegiale Arbeitsatmosphäre und Teamarbeit.<sup>118</sup>

Angehörige der Generation Z wünschen sich ein optimiertes Verhältnis zwischen Freizeit und Arbeit, durch das das Arbeiten so unbekümmert wie möglich ist. Konflikte und Angelegenheiten der beruflichen Tätigkeiten sollen in der Freizeit nicht präsent sein.

Anstatt einer Work-Life-Balance wünscht sich die Generation Z eine strikte Trennung von ihrem Berufs- und Privatleben. Dies wird auch „Work-Life-Separation“<sup>119</sup> oder „Work-Life-Cut“ betitelt. Die Möglichkeit von Homeoffice möchten sie nicht so gerne nutzen, da hierbei die Grenzen zwischen der Arbeit und dem Privatleben verschwimmen würden.<sup>120</sup> Nach dem Arbeitsexperten Christian Scholz wolle die Generation Z geregelte Arbeitszeiten, so dass am Feierabend keine Arbeits-Mails mehr gelesen werden.<sup>121</sup> Dies begründet sich dahingehend, dass die Z-ler nicht mehr an eine gerechte Fusion von Job und Privatleben glauben.

---

<sup>116</sup> Vgl. Randstad, 2022.

<sup>117</sup> Vgl. Krause, 2015, S. 15ff.

<sup>118</sup> Vgl. Indeed Editorial Team.

<sup>119</sup> Vgl. Matusiewicz, 2022.

<sup>120</sup> Vgl. Maas, 2019, S. 27.

<sup>121</sup> Vgl. Bedürftig, 2016.

Auch die Werte, die ein Unternehmen vertritt, sind von großer Bedeutung. Die Generation Z achtet sehr stark bei der Wahl eines Ausbildungsbetriebs auf dessen Einstellungen und darauf, dass sie zu den eigenen passen. Für ihre Angehörigen spielt Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle: Sie versucht, Plastik zu meiden und kauft Lebensmittel mit möglichst wenig Verpackungsmaterial.<sup>122</sup> Die Nachhaltigkeit, der Klimaschutz oder Diversität sind bedeutsame Aspekte, mit denen sich die Generation Z beschäftigt, weshalb diese unbedingt in die Unternehmensphilosophie integriert werden sollten.<sup>123</sup>

## 6 DRV BW

Der folgende Abschnitt geht zunächst auf die Struktur der gesetzlichen Rentenversicherung ein und thematisiert anschließend die Funktion der DRV BW als Arbeitgeber und Ausbilder.

### 6.1 Struktur der gesetzlichen Rentenversicherung

Die DRV betreut mehr als 57 Millionen Kunden – fast drei Viertel aller Menschen der BRD. Somit gilt die DRV als größte gesetzliche Rentenversicherung in ganz Europa.<sup>124</sup>

Seit der Organisationsreform im Jahr 2005 gliedert sie sich in die DRV Bund, die DRV KBS, sowie in vierzehn Regionalträger.<sup>125</sup> Jeder dieser Träger ist eine eigenständige Körperschaft des öffentlichen Rechts mit eigenen Verwaltungsorganen.<sup>126</sup>

Die DRV BW fungiert als einer dieser Regionalträger und übernimmt dabei die Betreuung von rund 6,9 Millionen Versicherten und rund 1,5 Millionen

---

<sup>122</sup> Vgl. Horinzont Redaktion, 2020.

<sup>123</sup> Ebd.

<sup>124</sup> DRV BW, Struktur und Organisation.

<sup>125</sup> Vgl. Deutsche Rentenversicherung Bund, 2015.

<sup>126</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2020.

Rentnern.<sup>127</sup> Der Hauptsitz der DRV BW befindet sich am Standort Karlsruhe.<sup>128</sup> Neben dem Sitz in Stuttgart teilt sich die DRV BW landesweit in 9 Regionalzentren und weitere 9 Außenstellen auf.

## 6.2 die DRV BW als Arbeitgeber und Ausbilder

Die Deutsche Rentenversicherung beschäftigt aktuell rund 3.600 Arbeitnehmer und Beamte. Derzeit bildet sie insgesamt 300 Nachwuchskräfte im Rahmen eines dualen Studiums oder einer Ausbildung aus.<sup>129</sup> Folgende Ausbildungsmöglichkeiten werden angeboten:

1. Bachelor of Laws – Rentenversicherung
2. Bachelor of Science - Wirtschaftsinformatik
3. Sozialversicherungsfachangestellte
4. Kaufleute für Büromanagement

Die DRV BW stellt jährlich über 100 neue Mitarbeitende ein, nachdem sie ihre Ausbildung oder ihr Studium erfolgreich abgeschlossen haben.<sup>130</sup> Nach Angaben der DRV BW werden derzeit alle Nachwuchskräfte bei entsprechender Leistung übernommen.<sup>131</sup>

Im Jahr 2021 wurden zusätzlich 58 Mitarbeitende, sogenannte Quereinsteigende, eingestellt.<sup>132</sup> Diese Zahl markiert einen Anstieg von 26,1% im Vergleich zum Geschäftsjahr 2020.<sup>133</sup> Diese Entwicklung zeigt, dass die DRV BW bereits Maßnahmen ergreift, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken

---

<sup>127</sup> Vgl. Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg, Geschäftsbericht, 2020, S. 42.

<sup>128</sup> Vgl. ebd., S. 40 f.

<sup>129</sup> Vgl. DRV BW, Kluge Köpfe für die Rente, 2022.

<sup>130</sup> Vgl. DRV BW, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, 2022.

<sup>131</sup> Vgl. DRV BW, Köpfe für die Rente, 2022.

<sup>132</sup> Vgl. DRV BW, Geschäftsbericht, 2021, S. 36.

<sup>133</sup> Vgl. DRV BW, Geschäftsbericht, 2020, S. 17.

## 7 Empirische Untersuchung

Empirie definiert die Wissenschaft, welche sich zur Gewinnung von Erkenntnissen auf Erfahrungen stützt. Anhand verschiedener Methoden werden Theorien überprüft, widerlegt oder bestätigt, welche menschliches Handeln, soziale Strukturen und Zusammenhänge erklären.

Dieses Kapitel befasst sich mit der Methodik der schriftlichen Befragung, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage angewandt wird. Hierfür wird zunächst das Ziel der Untersuchung vorgestellt, sowie zentrale Hypothesen gebildet. Anschließend wird das methodische Vorgehen näher erläutert. Dies impliziert Informationen bzgl. der Erstellung des Fragebogens, zur Strichprobenselektion und zur Durchführung der Untersuchung. Abschließend erfolgt die Auswertung der durchgeführten Umfrage.

### 7.1 Zielsetzung

Die Beantwortung der Forschungsfragen: **„Welche Erwartungen hat Generation Z an zukünftige Arbeitgeber? Und inwiefern erfüllt die DRV BW diese Erwartungen?“** bilden das zentrale Ziel der Untersuchung. Um darauf aufbauend konkrete Handlungsempfehlungen für die DRV BW aufstellen zu können, gilt es zunächst herauszufinden, bei welchen Arbeitgebermerkmalen Optimierungsmöglichkeit besteht.

Die Untersuchung teilt sich daher auf zwei zentrale Gebiete auf:

1. Zunächst soll die Zielgruppe Merkmale eines Arbeitgebers benennen, welche ihr wichtig erscheinen und nach welchen sie bei der Arbeitgeberwahl entscheidet. Zum einen kann anhand der erhobenen Ergebnisse überprüft werden, ob sie mit den literarischen Erkenntnissen in Bezug auf die Erwartungen der Generation Z an zukünftige Arbeitgeber übereinstimmen, und zum anderen dienen die erhobenen Ergebnisse als Grundlage zur Überprüfung, inwieweit die DRV BW diesen Erwartungen entspricht

2. Aufbauend auf die Erkenntnisse sollen Handlungsempfehlungen für die DRV BW aufgestellt werden, um sich für die Generation Z noch attraktiver zu positionieren.

## 7.2 Methodik

Unter Methoden versteht man in der empirischen Sozialforschung Systeme, die genutzt werden, um konkrete Informationen zu erheben bzw. spezielle Erkenntnisse zu realisieren. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung wird zwischen verschiedenen Erhebungsmethoden unterschieden. Neben Beobachtungen und Interviews zählen schriftliche Befragungen zu den zentralen Erhebungsmethoden, um von den zu befragenden Personen Informationen bzgl. ihrer Ansichten, Interessen, sowie Einschätzungen zu spezifischen Themen und Selbstbeschreibungen zu erhalten.<sup>134</sup> In der Methodik wird zwischen qualitativen und quantitativen Methoden unterschieden. Die qualitative Methodik dient dem Zweck, das individuelle Handeln zu verstehen und zu analysieren, während die quantitative Methodik empirische Sachverhalte als Zahlen darstellen und mithilfe von Statistiken auswerten soll.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage eignet sich insbesondere die quantitative Forschung mittels einer schriftlichen Befragung anhand eines eigenständig entwickelten, standardisierten Fragebogens. Die Durchführung der Befragung erfolgt in Form einer hybriden Befragung. Neben dem geringeren Kosten- und Zeitaufwand bringen schriftliche Befragungen den Vorteil, dass die Zusicherung der Anonymität glaubwürdiger erscheint.<sup>135</sup> Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmenden die Fragen ehrlich beantworten.

Bei einer Befragung mittels persönlicher Austeilung eines Papierfragebogens, kann sichergestellt werden, dass es sich bei den Probanden tatsächlich um die relevante Zielgruppe handelt und dass die Fragebögen in einer ruhigen Atmosphäre ausgefüllt werden können. Gleichzeitig ist es den Probanden jederzeit

---

<sup>134</sup> Vgl. Aepli et al., S. 163f.

<sup>135</sup> Ebd.

möglich Nachfragen zu stellen. Durch die persönliche Vorstellung kann die Chance auf gewissenhaft ausgefüllte Fragebögen maximiert werden.

Unter einer Online-Befragung versteht man die Übersendung eines Fragebogens über das Internet. Die jeweiligen Antworten werden auf einem Server gespeichert und können von dem Erstellenden digital abgerufen werden. Bei Online-Umfragen können sich jedoch niedrige Rücklaufquoten nachteilig auswirken. Gleichzeitig kann das Aufkommen von ungeklärten Verständnisschwierigkeiten auf Seiten der Ausfüllenden nicht vollständig verhindert werden.

### 7.3 Anfertigung des Fragebogens

Als Grundlage für die Anfertigung des Fragebogens dienen die bereits gewonnenen Erkenntnisse der Literaturrecherche. Um Verständnisprobleme bei den jungen Teilnehmenden zu vermeiden, wird auf eine einfache verständliche Sprache geachtet.

Die **ersten drei Fragen** widmen sich den soziodemografischen Daten. Die Abfrage des Alters der befragten Person ermöglicht die Zuordnung zu der Zielgruppe - zur Generation Z. Um Abweichungen zwischen den Schulformen feststellen zu können, wird die Schulform in Frage drei abgefragt.

Die **Frage vier** dient dem Zweck herauszufinden, über welchen Weg sich die Schüler über mögliche Studiengänge oder Ausbildungen informieren. Anschließend wird in der **fünften Frage** thematisiert, ob die Schüler schon wissen, was sie nach ihrem Schulabschluss machen möchten.

Hieraus sollen Erkenntnisse gewonnen werden, über welchen Kanal die Generation Z im Rahmen des Ausbildungsmarketing bevorzugt zu erreichen ist.

Der fünften Frage folgend, behandelt **Frage sechs** verschiedene Arbeitgebermerkmale, die von der befragten Person mittels einer Skala zu bewerten sind. Dies verdeutlicht die Arbeitgeberattraktivitäts-Faktoren aus Sicht der Generation Z. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Handlungsempfehlungen für die DRV BW übertragen.

Frage **sieben** lässt der befragten Person Raum, um individuelle Anmerkungen zu ihren Erwartungen an zukünftige Arbeitgeber zu machen.

Der Fragebogen besteht aus verschiedenen Fragetypen. Bei den offenen Fragen wird von den Teilnehmenden eine individuelle, selbstentworfenen Antwort erwartet. Die geschlossenen Fragen verlangen jedoch eine Beantwortung durch vorformulierte Antworten. Sofern Mehrfachantworten erwünscht sind, wurde dies im Fragebogen vermerkt. Bei Frage sechs handelt es sich um geschlossene Fragen, welche anhand einer Likert-Skala beantwortet werden sollen. Die Likert-Skala ist ein Verfahren zur Messung persönlicher Einstellungen.<sup>136</sup>

## 7.4 Zielgruppe und Stichprobe

Im Rahmen dieser empirischen Studie wird der Fokus auf die Generation Z gelegt. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass die Ergebnisse nicht für die gesamte Generation verallgemeinert werden können. Diese Einschränkung ergibt sich aus dem jungen Alter einiger Angehörigen dieser jungen Generation, die sich noch im Kindesalter befinden und sich somit noch nicht ausgehend mit der Arbeitswelt und ihren individuellen Erwartungen auseinandergesetzt haben können. Trotz dieser Einschränkung bietet die Studie wichtige Einblicke in die Einstellungen und Perspektiven einer bedeutenden Generation.

Um valide und repräsentative Antworten zu erhalten und somit die Qualität der Studie zu gewährleisten, ist es unabdingbar, geeignete Probanden auszuwählen, die bereits eine gewisse Auseinandersetzung mit möglichen Ausbildungsmöglichkeiten und Studiengängen hinter sich haben und somit über eine reflektierte Vorstellung von ihren eigenen Erwartungen und Zukunftsplänen verfügen. Infolgedessen muss eine Einschränkung der Zielgruppe erfolgen.

In der vorliegenden Untersuchung werden Schülerinnen und Schüler aus den Abschlussklassen von Gymnasien und Realschulen als Zielgruppe herangezogen. Diese Gruppe gehört zur Generation Z, hat bereits ein Pflichtpraktikum absolviert

---

<sup>136</sup> Vgl. Greving, 2009, S. 73.

und befindet sich überwiegend in Bewerbungsprozessen oder hat zumindest bereits ihre Erwartungen an die Arbeitswelt reflektiert. Die Entscheidung, sich auf Gymnasien und Realschulen zu beschränken, wurde getroffen, da diese den größten Personenkreis der potenziellen Nachwuchskräfte der DRV BW bilden.

Sie stellen die Gesamtmenge aller potenziellen Probanden für die empirische Untersuchung dar und bilden somit die Grundgesamtheit N. Die Grundgesamtheit bezeichnet die Summe aller Individuen oder Objekte, über die potenziell eine Aussage getroffen werden soll.<sup>137</sup>

Da sich die Durchführung einer Totalerhebung in der Praxis aufgrund von Zeit- und Kostengründen praktisch nicht umsetzen lässt, erfolgt eine Erhebung der Teilmenge der Grundgesamtheit. Dies wird als Stichprobe bezeichnet und soll die Grundgesamtheit repräsentieren.<sup>138</sup> Die gewählte Methode des standardisierten schriftlichen Fragebogens begünstigt das Verfahren der bewussten Auswahl der Zielpersonen, bei welcher die Auswahl der Probanden gezielt nach bestimmten Merkmalen erfolgt.

Nach einer Pressemitteilung der Statista aus dem Jahr 2020 befanden sich 279.000 Schülerinnen und Schüler in Abschlussklassen eines Gymnasiums, sowie 139.000 Schülerinnen und Schüler in Abschlussklassen einer Realschule.<sup>139</sup> Es liegt der Untersuchung somit eine Grundgesamtheit N in Höhe von 418.000 Schülerinnen und Schüler zu Grunde. Im Folgenden wird lediglich eine Teilmenge betrachtet, über welche im Folgenden Aussagen getroffen, die Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zulassen.

## 6.5 Durchführung der Untersuchung

Vor Beginn der empirischen Untersuchung wird die Befragung in Form eines Pretests an drei Personen durchgeführt, welche der Generation Z angehören und sich aktuell in den Abschlussklassen eines allgemeinbildenden Gymnasiums oder

---

<sup>137</sup> Vgl. Jandura, Leidecker, 2013, S. 62.

<sup>138</sup> Vgl. Jandura, Leidecker, 2013, S. 66

<sup>139</sup> Bundesamt für Statistik, 2020.

einer Realschule befinden. Ziel dieses Pretests stellt die Überprüfung der Verständlichkeit der Fragen dar, sowie Kenntniserlangung über die erforderliche Bearbeitungsdauer. Darüber hinaus werden die Antwortmöglichkeiten auf Voll- und Verständigkeit geprüft.<sup>140</sup>

Die Probanden benötigten zwischen vier und sechs Minuten für die Bearbeitung. Es ergab sich ein Verständnisproblem in Bezug auf Frage fünf, da es nicht ersichtlich war, ob Mehrfachantworten möglich sind. Dies wurde anschließend auf dem Fragebogen vermerkt. Anschließend wird der Pretest erneut an drei unterschiedlichen Personen der Zielgruppe durchgeführt, wobei sich keine weiteren Unklarheiten ergeben.

Um möglichst viele Probanden an der Umfrage teilnehmen zu lassen, werden im Vorfeld 14 Schulen aus Baden-Württemberg (acht allgemeinbildende Gymnasien, sowie sechs Realschulen) per E-Mail-Verkehr angeschrieben, um einen Termin zur Durchführung der Umfrage zu vereinbaren.<sup>141</sup> Dies stellte sich als Herausforderung dar, da sich nur das Hölderlin-Gymnasium-Heidelberg und die Gregor-Mendel-Realschule-Heidelberg bereiterklärten, einen entsprechenden Termin in jeweils zwei Abschlussklassen zu vereinbaren. Auch auf telefonische Nachfrage, wurden die weiteren Terminanfragen – u. a. aufgrund von anstehenden Abschlussprüfungen abgelehnt.

Am 27.02.2023 wurde die Umfrage im Hölderlin-Gymnasium Heidelberg in zwei Kursen der Jahrgangsstufe 1 und 2 durchgeführt und am 24.03.2023 in zwei 10. Klassen der Gregor-Mendel-Realschule-Heidelberg. An beiden Terminen war die Autorin gemeinsam mit der Lehrkraft während der gesamten Untersuchung im Raum mit den Probanden.

Um noch weitere Probanden in der Umfrage teilnehmen zu lassen wurde der Fragebogen digital übertragen. Dies erfolgte über die Plattform Survio. Der Link zum Fragebogen wurde am 27.03.2023 digital an Schülerinnen und Schüler aus Abschlussklassen zwei allgemeinbildender Gymnasien, sowie einer weiteren Realschule weitergeleitet. Da die Umfrage jedoch insgesamt hybrid durchgeführt

---

<sup>140</sup> Vgl. Mayer, 2012, S. 99.

<sup>141</sup> Siehe Anlage 2.

wird und die Präsenz-Befragung vor der digitalen Umsetzung bereits in vier unterschiedlichen Klassen vor Ort ohne Verständnisprobleme durchgeführt wurde, konnte das Risiko von ungeklärten Verständnisschwierigkeiten minimiert werden. Der Erhebungszeitraum der Online-Befragung dauerte vom 27.03.23 bis 17.03.23.

## 7.5 Auswertung des Fragebogens

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Durchführung der schriftlichen Befragung aufgeführt wurde, widmet sich dieses Kapitel der Auswertung des Fragebogens.

Insgesamt haben 109 Schülerinnen und Schüler an der Befragung teilgenommen. Dies impliziert 30 Schülerinnen und Schüler des Hölderlin-Gymnasiums Heidelberg sowie 48 Schülerinnen und Schüler der Gregor-Mendel-Realschule Heidelberg, welche an der Umfrage mittels Papierfragebogen teilgenommen haben. Des Weiteren nahmen 31 Schülerinnen und Schüler, welche sich auf ein privates Gymnasium im Ortenaukreis, ein allgemeinbildendes Gymnasium im Rhein-Neckar-Kreis sowie einer Realschule im Kraichgau aufteilen lassen, an der Online-Umfrage teil.

Der Stichprobenumfang  $n$  beträgt somit 109.

### 7.5.1 Demografische Daten

56,5% der befragten Personen sind weiblich, die restlichen 43,5% sind männlich.<sup>142</sup> Die Befragten sind Schülerinnen und Schüler aus den Jahrgangsstufen 1 und 2 allgemeinbildender Gymnasien oder der 10. Klasse einer Realschule. Die Verteilung auf die beiden Schulformen erfolgte ausgeglichen. Insgesamt befinden sich 49,5% der Befragten aktuell in der Kursstufe eines

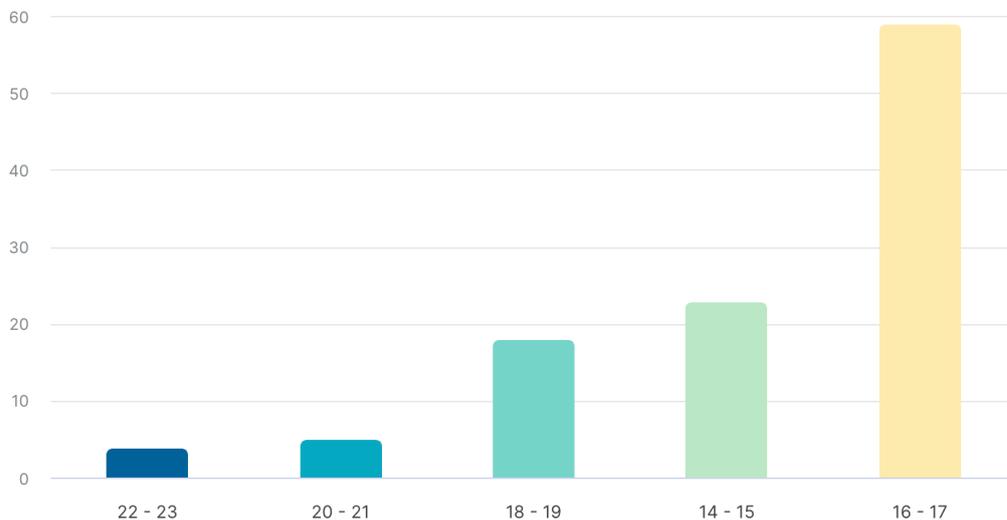
---

<sup>142</sup> Siehe Anlage 3.

Gymnasiums. Die restlichen 50,5% besuchen aktuell die 10. Klasse einer Realschule.<sup>143</sup>

Die Altersverteilung lässt sich der folgenden Abbildung entnehmen. Den 16-17 jährigen kommt mit 59 Teilnehmenden der größte Anteil zu. Die Probanden sind zwischen 14 und 23 Jahren alt und gelten somit alle als Vertreter der Generation Z.

*Abbildung 5: Altersverteilung der Befragten<sup>144</sup>*



## 7.5.2 Berufswünsche nach dem Schulabschluss

64,2% der Befragten gaben an bereits konkrete Vorstellungen davon zu haben, was sie nach dem Schulabschluss machen wollen, bzw. in welcher Branche sie arbeiten möchten.<sup>145</sup> 11,9% sind sich bei ihren Berufswünschen noch nicht ganz sicher und 23,9% gaben an, noch überhaupt nicht zu wissen, was sie nach dem Schulabschluss machen möchten. In Summe haben 35,8% der Befragten noch

---

<sup>143</sup> Siehe Anlage 3.

<sup>144</sup> Siehe Anlage 3.

<sup>145</sup> Siehe Anlage 3.

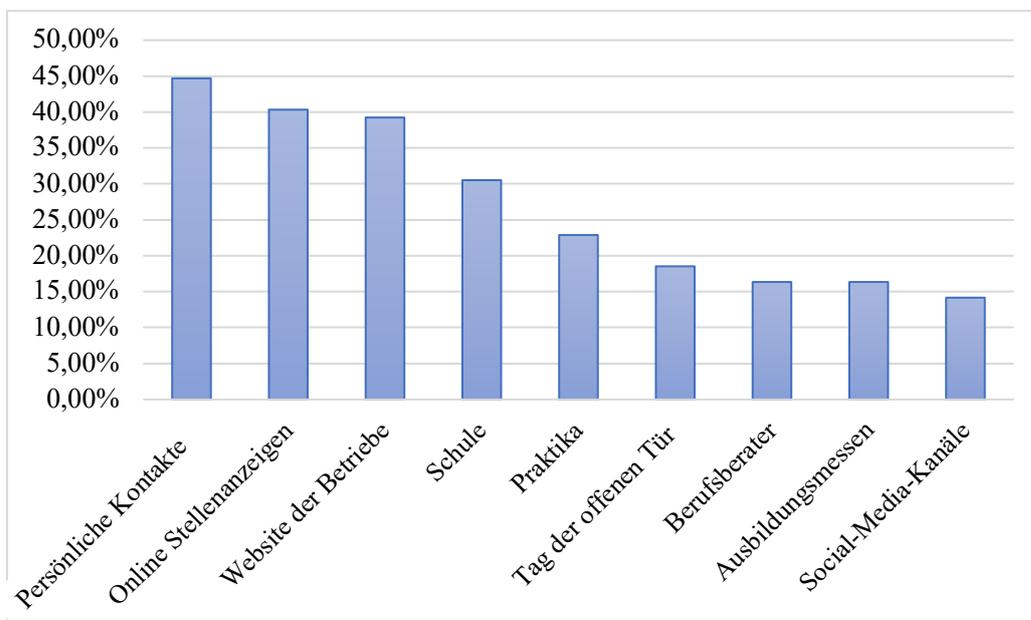
keine genauen Vorstellungen, was sie nach ihrem Schulabschluss machen möchten.<sup>146</sup>

Es ist ersichtlich, dass der größte Anteil der Gymnasiasten nach ihrem Schulabschluss ein Studium beginnen möchte. Die am Meisten genannten Studiengänge bilden hierbei Medizin, Jura und BWL. Zwei Gymnasiastinnen gaben an Public Management studieren zu wollen. Ein großer Teil der Realschüler möchte nach dem Schulabschluss zunächst das Abitur machen. Öfter benannt wurden auch Ausbildungen im medizinischen und handwerklichen Bereich<sup>147</sup>

### 7.5.3 Informationsquellen bei der Ausbildungssuche

Die Schülerinnen und Schüler wurden befragt, über welche Kanäle sie sich für ihre zukünftige Ausbildungsstelle informieren. Die Antworten sind in folgender Abbildung ersichtlich.

Abbildung 6: Informationsquellen im Rahmen der Ausbildungssuche<sup>148</sup>



<sup>146</sup> Siehe Anlage 3.

<sup>147</sup> Eine Übersicht zu den genannten Berufsvorstellungen befindet sich in Anlage 3.

<sup>148</sup> Siehe Anlage 3.

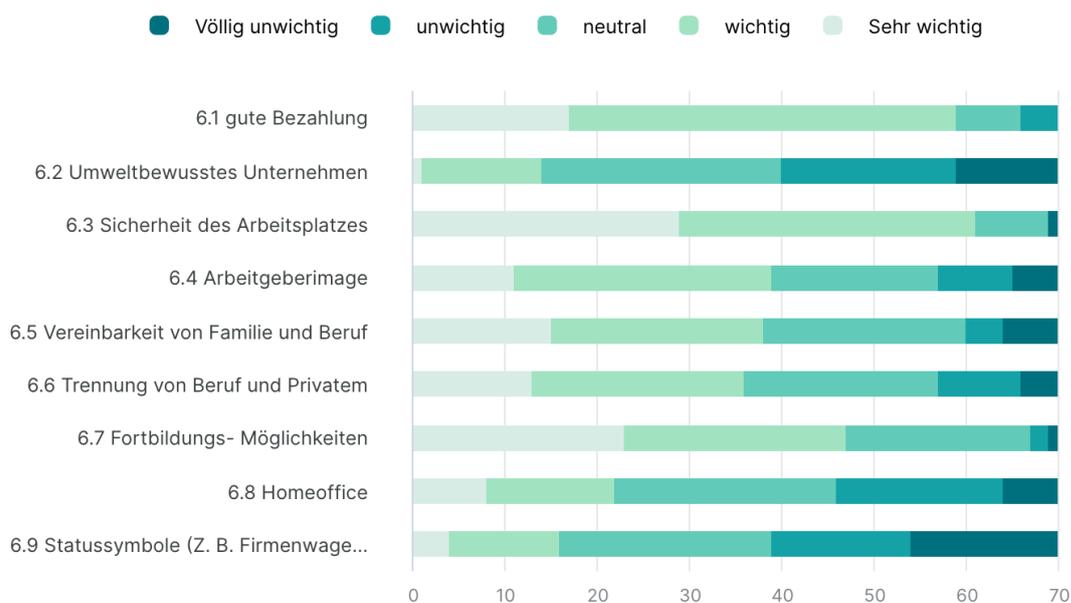
Fast jeder Zweite der Schülerinnen und Schüler (44,69%) nutzt persönliche Kontakte als Informationsquelle im Rahmen der Ausbildungssuche. Diese bildet somit die wichtigste Informationsquelle, auf die die Schülerinnen und Schüler in der Ausbildungssuche zurückgreifen. Auf Platz zwei liegen Online-Stellenportale mit 40,33%, dicht gefolgt von den Unternehmenswebseiten, welche mit 39,24% den dritten Platz belegen. Auch die Schule (30,52%) und Erfahrungen durch Praktika (22,89%) bilden eine beliebte Informationsquelle für die Schülerinnen und Schüler.

Erstaunlicherweise gaben nur 14,17% der Schülerinnen und Schüler an, Social-Media aktiv im Rahmen der Ausbildungssuche zu verwenden. Social-Media-Kanäle belegen somit den niedrigsten Bereich und liegen knapp unter den Ausbildungsmessen und Berufsberatern, die mit 16,35% gleichauf sind.

Die Möglichkeit einen weiteren Kanal der Informationsbeschaffung zu nennen, wurde von keinem der befragten Personen genutzt.

## 7.5.5 Kriterien bei der Berufswahl

Abbildung 7: Arbeitgebermerkmale<sup>149</sup>



<sup>149</sup> Siehe Anlage 3.

Auf die Frage, welche Kriterien den Schülerinnen und Schülern bei der Berufswahl besonders wichtig sind, wurde die Sicherheit des Arbeitsplatzes von 34,88% der Befragten als wichtiges - und von 31,61% sogar als sehr wichtiges Kriterium eingestuft. Nur eine einzige Person gab an, dass die Sicherheit des Arbeitsplatzes einen unwichtigen Faktor darstellt.

Die Arbeitsplatzsicherheit bildet somit gemeinsam mit der guten Bezahlung, welche von 66,3% der Befragten als (sehr) wichtiges Kriterium eingestuft wurde, die beiden bedeutsamsten Faktoren im Rahmen der Arbeitgeberwahl.

Neben dem Aspekt der Fortbildungsmöglichkeiten, der für über die Hälfte der Befragten (51,23%) einen positiven Faktor bildet, legen die Schülerinnen und Schüler ebenfalls großen Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies impliziert den Wunsch nach einer sowohl zeitlich als auch örtlich flexiblen Arbeitsgestaltung. Nur vereinzelte 10 Personen gaben an, diesen Faktor als unwichtig oder völlig unwichtig zu betrachten.

Statussymbole, wie z. B. einen Firmenwagen oder ein Diensthandy stellen hingegen kein wichtiges Kriterium in der Arbeitgeberwahl dar. Jeder Dritte (33,79%) der Befragten betrachtet solche Statussymbole als (völlig) unwichtig.

Während die bereits genannten Kategorien einheitliche Stimmungsbilder vermitteln, fallen die Ansichten zu der Möglichkeit von Homeoffice sehr unterschiedlich aus. Mit jeweils 26,16% der Stimmen, sind die neutrale Haltung, sowie die negative Haltung gegenüber Homeoffice am höchsten. Gleichzeitig geben die restlichen 23,98% an, Homeoffice als wichtige oder sehr wichtige Kategorie einzustufen. Es lässt sich demnach keine einheitliche Tendenz feststellen.

Auf die Frage, auf welche weiteren Faktoren die Befragten bei der Wahl ihres Arbeitgebers Wert legen, bezogen sich die Schülerinnen und Schüler vermehrt auf ein angenehmes Betriebsklima und Freude an der Arbeit. Einige Schüler betonten außerdem den Wert, den sie Weiterbildungsmöglichkeiten und einem leistungsorientierten Gehalt zuschreiben. Darüber hinaus wurde die

Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern und der Wunsch nach einem ruhigen Arbeitsplatz thematisiert.<sup>150</sup>

## 7.6 Erwartungen der Generation Z an zukünftige Arbeitgeber

Im Kapitel 5.1 der vorliegenden Arbeit wird betont, dass die Generation Z bei der Wahl ihres Arbeitgebers besonderen Wert auf sogenannte "weiche Faktoren" legt. Dies spiegelt sich in den Ergebnissen der Umfrage bedingt wider.

Konkret wünscht sich die junge Generation eine Arbeitsgestaltung, die eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht und ihnen ein angenehmes Arbeitsumfeld bietet, in dem sie sich wohlfühlen und Freude an ihrer Arbeit haben können. Dabei spielt das Betriebsklima eine zentrale Rolle.

Im Gegensatz dazu stellen Statussymbole, wie ein Dienstwagen oder ein Diensthandy, für die Angehörigen der Generation Z keinen ausschlaggebenden Bewerbungsanreiz dar, wie auch in der Literatur beschrieben wird. Ebenso wird bestätigt die Umfrageergebnisse den hohen Stellenwert, den die Generation Z einem sicheren Arbeitsplatz zukommen lässt. Möglicherweise begründet sich dies in den aktuellen Krisensituationen, wie der Corona-Pandemie, mit denen sich die junge Generation auseinandersetzen muss.

Zusätzlich stimmen die Ergebnisse der Umfrage mit der literarischen Theorie überein, dass Fortbildungsmöglichkeiten für die Generation Z von großer Bedeutung sind. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die befragten Schülerinnen und Schüler derzeit mit verschiedenen Bildungswegen auseinandersetzen und ihre Karrierewege noch vor ihnen liegen.

Unterschiede zur Literatur bildet der Faktor der Entlohnung. Die Generation Z setzt eine leistungsorientierte Bezahlung voraus. Diese Kategorie platziert sich zwischen den weichen Faktoren und wird von der jungen Generation als „sehr wichtig“ eingestuft. Während literarisch vertreten wird, die Generation Z fokussiere sich primär auf die Unternehmenswerte, anstatt auf die Entlohnung,

---

<sup>150</sup> Eine Übersicht zu allen Antworten befindet sich der Anlage 3.

spiegeln die Ergebnisse der empirischen Untersuchung ein anderes Bild. Eine faire Bezahlung hat eine hohe Bedeutung für die Studierenden.

Gleichzeitig kommt dem Merkmal „umweltbewusstes Unternehmen“ eine niedrigere Bedeutung zu, als es literarisch vermittelt wird. Zwar platziert sich dieses Merkmal im neutralen Bereich, jedoch legen die meisten Probanden keinen großen Wert auf das Vorhandensein des Merkmals.

## 7.7 Übereinkunft der DRV BW mit den Erwartungen der Generation Z

Das wichtigste Berufsmerkmal aus Sicht der Generation Z, das sich bei der Auswertung der Befragung herausstellte, ist die Arbeitsplatzsicherheit. Dies ist nachweislich die größte Stärke des öffentlichen Dienstes, weshalb die DRV BW an dieser Stelle als attraktiver Arbeitgeber punkten kann. Insbesondere Beamte auf Lebenszeit können aufgrund des Lebenszeitprinzips nur bei schweren Dienstvergehen entlassen werden. Neben den Beamten sind auch die Mitarbeiter im Angestelltenverhältnis des öffentlichen Dienstes, nach 15 Jahren Beschäftigung, jenseits des 40. Lebensjahres, nicht mehr betriebsbedingt kündbar.

Die DRV BW bietet neben der Arbeitsplatzsicherheit zudem die Sicherheit der Altersvorsorge durch das Beamtenversorgungsrecht und die Betriebsrente über die Versorgungsanstalt des Landes Baden-Württemberg, mit einem vergleichsweise hohen Rentenniveau.

Die Generation Z legt außerdem viel Wert auf ein angenehmes Betriebsklima, dies ging insbesondere aus den freien Antworten auf die Frage sieben des Fragebogens hervor. Zwar unterliegt die Stimmung innerhalb einer Abteilung primär den einzelnen Mitarbeitenden, jedoch können Führungskräfte gezielt auf Konfliktsituationen reagieren und diesen somit entgegenwirken. In diesem Rahmen kann die DRV BW außerdem mit ihrem betrieblichen Gesundheitsmanagement punkten. Hierbei weist sie zahlreiche

Gesundheitsförderungsmaßnahmen wie z. B. ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze oder eine psychosozialen Betreuung auf.

Ein weiteres wichtiges Arbeitsmerkmal bildet die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Bei diesem Kriterium kann die DRV BW besonders punkten, weshalb sie am 10.12.2021 erneut als familienbewusster Arbeitgeber ausgezeichnet wurde.<sup>151</sup> Die DRV BW bietet diverse flexible Arbeitszeitmodelle an. Darunter Gleitzeit und auch Home-Office-Modelle.

Im Hinblick auf den demografischen Wandel, ist diese Möglichkeit nicht nur in im Rahmen der Kinderbetreuung, sondern auch in Bezug auf die Pflege von Angehörigen von großer Bedeutung. Neben diesen Aspekten bietet die DRV BW Beratung bei Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen durch externe Dienstleister an, unterstützt ihre Mitarbeiter durch ein betriebliches Wiedereinstiegsprogramm nach familienbedingter Auszeit, und stellt Eltern-Kind-Arbeitszimmer in mehreren Dienststellen zur Verfügung.

Aufgrund der Digitalisierung und die Umstellung auf die digitale Sachbearbeitung innerhalb der letzten Jahre, kann man die DRV BW als umweltbewussten Arbeitgeber auffassen. Dies wirkt sich jedoch laut den Umfrageergebnissen nur bedingt auf die Generation Z in ihrer Ausbildungssuche aus.

Die DRV BW ist bereits im Jahr 2013 dem größten deutschen Unternehmensnetzwerk für Diversity Management (Vielfältigkeitsmanagement) beigetreten<sup>152</sup> und setzt sich für Gleichberechtigung von Frauen und Männern, sowie Minderheiten ein.

Es wird deutlich, dass die DRV BW viele Erwartungen der jungen Generation erfüllt, jedoch lassen sich auch mehrere Schwächen in Bezug auf die Erwartungen der jungen Generation feststellen.

Als zweitwichtigstes Berufsmerkmal wurde die gute Bezahlung genannt. Dieser Aspekt bietet Verbesserungspotenzial in der DRV BW. Dies ist jedoch eine

---

<sup>151</sup> DRV BW, Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

<sup>152</sup> DRV BW, Chancengleichheit - für uns mehr als nur ein Wort

generelle Schwäche des öffentlichen Sektors, und nicht speziell von der DRV BW Die oberste IT-Führungsebene verdient in der Privatwirtschaft, im Vergleich zum öffentlichen Dienst, mithin das Doppelte.

Eine weitere Schwäche der DRV BW stellt das Unternehmensimage dar, welches die junge Generation bei ihrer Arbeitgeberwahl maßgeblich beeinflusst. Das historisch geprägte Image des Unternehmens ist nicht sonderlich positiv und wird momentan zusätzlich durch gesellschaftliche Probleme, wie den demografischen Wandel, noch verschlechtert. Auch die Studiengangbezeichnung nimmt Einfluss auf das Image des Unternehmens. Da die DRV BW ihren Studiengang für den gehobenen Verwaltungsdienst als „Bachelor of Laws - Rentenversicherung“ betitelt, verbinden Bewerber möglicherweise etwas Negatives damit, da das Wort „Rente“ in der Studienbezeichnung steckt.<sup>153</sup>

## 8 Handlungsempfehlungen für die DRV BW

Nachdem analysiert ist, inwiefern es sich bei der DRV BW aus Sicht der Generation Z um einen attraktiven Arbeitgeber handelt, lassen sich nun konkrete Handlungsempfehlungen für die DRV BW aufstellen, um sich attraktiver für die jung Generation Z zu positionieren.

Es gilt, dass die DRV BW bereits viele der Arbeitgebermerkmale aufweist, welchen innerhalb der Generation Z ein hoher Stellenwert zukommt. Die Herausforderung für die DRV BW besteht vor allem darin, ihr Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber zu maximieren und sich attraktiv für die junge Generation zu präsentieren. Aus der Befragung konnte erhoben werden, dass jede dritte Person noch nicht konkret wusste, was sie nach der Schule machen will. Hier liegt die Chance der DRV BW, die Schüler von sich als Arbeitgeber zu überzeugen und sie somit als neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Obgleich Social-Media-Kanäle - entsprechend der empirischen Studie – meist nicht aktiv im Rahmen der Ausbildungssuche genutzt werden, bieten die sozialen Medien dennoch eine relevante Plattform, um sich für potenzielle

---

<sup>153</sup> DRV BW, Ausbildung und Studium bei der DRV Baden-Württemberg.

Nachwuchskräfte sichtbar zu machen und den Bekanntheitsgrad der DRV BW in ihrer Arbeitgeberrolle zu steigern. Die DRV BW hat dies bereits erkannt und ist aktiv auf Instagram und Facebook vertreten. Allerdings besteht die Herausforderung darin, durch die veröffentlichten Posts eine höhere Aufmerksamkeit und Reichweite zu regenerieren. Eine Möglichkeit, diese Zielgruppe gezielter zu erreichen und das Image der DRV BW aufzubessern, wäre die Schaltung von Werbung auf Social Media, sowie die Durchführung von Influencer-Marketing-Kampagnen.<sup>154</sup> Zudem bietet sich die Plattform TikTok an, eine hohe Reichweite zu generieren, auf welcher die DRV BW aktuell noch nicht vertreten ist.

Zuletzt darf die klassische Werbung beim Ausbildungsmarketing der DRV BW nicht vergessen werden. Vor dem Hintergrund, dass sich potenzielle Nachwuchskräfte vor allem von den persönlichen Empfehlungen ihrer Umgebung beeinflussen lassen, müssen insbesondere die Eltern der jungen Generation in den Ausbildungsmarketing-Mix einbezogen werden. Hierbei eignen sich klassische Printmedien. Die Eltern werden auf Stellenanzeigen aufmerksam und geben diese an die Jugendlichen weiter. Eine weitere Möglichkeit ist die Werbung mit Plakaten am Straßenrand.

Die Auswertungen der Umfrage machen deutlich, dass eine gute Bezahlung ein wesentliches Merkmal ist, nach dem die Schüler einen Ausbildungsbetrieb bewerten. Wie in Kapitel 6.8 aufgeführt, handelt es sich hierbei um eine Schwäche des öffentlichen Dienstes.

Man könnte argumentieren, der Lohn der Besoldungsstufe A11 sei nicht leistungsorientiert, weil die damit verbundenen Anforderungen und Verantwortung einer solchen Stelle vergleichsweise sehr hoch sind. Maßnahmen während beispielsweise eine Höhergruppierung dieser Stellen in A12. Es gilt hierbei, dass punktuelle Eingriffe in das Laufbahnsystem des öffentlichen Diensts nicht ohne weiteres möglich sind – u. a. da grundsätzlich für Beamten gem. § 14 Landesbeamtengesetz das Laufbahnprinzip gilt. Dieses ist in den mittleren, gehobenen und höheren Dienst aufgeteilt. Der gehobene Dienst umfasst die

---

<sup>154</sup> Vgl. Kilian, 2022, S. 463.

Statusämter A10 bis A13, die mit dem Abschluss des Studiums an der HVF Ludwigsburg erreicht werden können. Um von dem gehobenen in den höheren Dienst aufsteigen zu können, benötigt man entweder einen abgeschlossenen Masterstudiengang oder einen Aufstiegslehrgang an der Führungsakademie Baden-Württemberg. Hierbei kann der geringe Personalbedarf der DRV BW im höheren Dienst als problematisch betrachtet werden.

Das Land Baden-Württemberg hat mit der Neuordnung von Laufbahngruppen zum 01.12.2022 bereits einen richtigen Schritt gemacht, indem bestimmte Ämter des mittleren Dienstes angehoben, Erfahrungsstufen neu strukturiert und das Eingangsamt des gehobenen Dienstes der Besoldungsgruppen A 9 und A 10 angehoben wurde. Um langfristig im Wettbewerb um Nachwuchskräfte mit der Privatwirtschaft mithalten zu können, muss die Bezahlung, vor allem in den Führungsebenen, an das Niveau der Privatwirtschaft angepasst werden, oder beispielsweise durch Prämienzahlung optionale Vergütungsbestandteile und konkrete Benefits flexibler und attraktiver gestaltet werden.

Des Weiteren hat die DRV BW durch politische Entscheidungen sowie demografischen Gegebenheiten mit einem schwierigen Image zu kämpfen, das sie auch im Ausbildungsmarketing einschränkt und unattraktiver wirken lässt. Um gegen die von außen auf die DRV BW einkommenden Begebenheiten vorzugehen, muss sich das Unternehmen von innen heraus verbessern. Spiegeln die Mitarbeiter der DRV BW ein anderes Bild, als es Außenstehenden im Kopf schwebt, kann dadurch eine Veränderung erzielt werden. Maßnahmen, die von der Seite der DRV BW aus ergriffen werden können, bilden Mitarbeitergespräche, Umfragen über die Zufriedenheit am Arbeitsplatz sowie ein modernes Unternehmensleitbild.

Um eine positive Wahrnehmung des Bachelor of Laws-Studiengangs zu fördern und die Fachrichtung deutlich zu betonen, empfiehlt es sich, den Begriff "Sozialversicherungsrecht" anstelle von "Rentenversicherung" in Verbindung mit dem Studiengang zu verwenden. Der Begriff "Sozialversicherungsrecht" wirkt positiver und betont gleichzeitig, dass der Studiengang auch andere Aspekte des Sozialrechts abdeckt, was ein breiteres Verständnis der Ausbildung vermittelt.

Dies würde auch die Verwendung eines neuen Werbeslogans einschließen, der die positiven Aspekte des Studiengangs hervorhebt. Hierdurch würde Verwirrung vermieden und eine einheitliche Terminologie innerhalb der DRV gewährleistet werden, da dies in dem DRV-Bund bereits umgesetzt wird.<sup>155</sup>

## 9 Fazit

Durch den demografischen Wandel und seine Folgen (vgl. Kapitel 3) wird sich der Fachkräftemangel in den nächsten Jahren weiter intensivieren. Die DRV BW steht somit vor der Herausforderung ausreichend qualifizierte Nachwuchskräfte zu generieren, um die stetig wachsenden Rentenanträge bearbeiten zu können und ihre gesetzlich übertragenen Aufgaben als Körperschaft des öffentlichen Rechts gewissenhaft ausführen zu können.

Nach der Auswertung der Schüler-Befragung wurde deutlich, dass die DRV BW bereits viele Arbeitgebermerkmale erfüllt, auf welche die Generation Z besonderen Wert legt. Als größte Stärken der DRV BW sind an dieser Stelle die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Arbeitsplatz Sicherheit, sowie die Voraussetzungen zur Trennung des Berufs- und Privatlebens zu nennen. Die DRV stellt demnach einen attraktiven Arbeitgeber im öffentlichen Dienst dar. Die Herausforderung liegt jedoch insbesondere darin, diese Stärken ausdrücklich zu formulieren und aktiv auf potenzielle Nachwuchskräfte zuzugehen. Dies geschieht beispielsweise schon im Rahmen von Schulbesuchen und Ausbildungsmessen, der offiziellen Website sowie auf den Social-Media-Kanälen der DRV BW. Dies macht deutlich, dass sich die DRV BW bereits mit dem Personalmangel und der jungen Generation auseinandersetzt. In Zukunft muss sich die die DRV BW weiterhin mit ihrem negativ behafteten Image auseinandersetzen und ihre Stärken offen kommunizieren. Nur so ist es möglich, sich für die die junge Generation attraktiv zu positionieren.

---

<sup>155</sup> DRV Bund.

## Anlage 1



### Umfrage zu den Erwartungen der Generation Z an zukünftige Arbeitgeber

#### „Die DRV BW als attraktiver Arbeitgeber? - Welche Erwartungen hat Generation Z an zukünftige Arbeitgeber?“

Hallo, danke dass du dir die Zeit nimmst, um mich bei meiner Bachelorarbeit zu unterstützen! Mit deiner Hilfe möchte ich herausfinden, welche Erwartungen die Generation Z an ihre zukünftigen Arbeitgeber hat. Darauf aufbauend möchte ich Handlungsempfehlungen für die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg aufstellen, um sich als Arbeitgeber attraktiver für die Generation Z zu positionieren.

Die Befragung dauert etwa **4-6 Minuten** und beinhaltet **7 Fragen**. Bitte fülle den Fragebogen vollständig aus. Die Umfrage ist **anonym** und es können keine Rückschlüsse auf dich als Person gezogen werden.

Bitte so markieren:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korrektur:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 1. Welchem Geschlecht ordnest Du dich zu?

männlich       weiblich       divers

#### 2. Wie alt bist Du?

---

**3. Welche Schulform besuchst Du derzeit?**

- Realschule                       Gymnasium

**4. Weißt Du schon, was Du nach deinem Schulabschluss machen willst und in welchem Bereich Du später arbeiten möchtest?**

- Ja                       Nein                       Ich bin mir noch nicht ganz sicher

Wenn ja, was möchtest du machen?

**5. Wie informierst Du dich über mögliche Studiengänge/ Ausbildungen?  
(Mehrfachantworten möglich)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Online-Stellenportale | <input type="checkbox"/> Persönliche Kontakte/ Empfehlungen |
| <input type="checkbox"/> Schule                | <input type="checkbox"/> Tag der offenen Tür                |
| <input type="checkbox"/> Ausbildungsmessen     | <input type="checkbox"/> Website der Betriebe               |
| <input type="checkbox"/> Berufsberater         | <input type="checkbox"/> Praktika                           |
| <input type="checkbox"/> Social-Media-Kanäle   | <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____                   |

## 6. Was ist Dir bei der Auswahl deines Arbeitgebers wichtig?

<b>6.1 gute Bezahlung</b>	Völlig unwichtig	<input type="checkbox"/>	Sehr wichtig				
<b>6.2 Umweltbewusstes Unternehmen</b>	Völlig unwichtig	<input type="checkbox"/>	Sehr wichtig				
<b>6.3 Sicherheit des Arbeitsplatzes</b>	Völlig unwichtig	<input type="checkbox"/>	Sehr wichtig				
<b>6.4 Arbeitgeberimage</b>	Völlig unwichtig	<input type="checkbox"/>	Sehr wichtig				
<b>6.5 Vereinbarkeit von Familie und Beruf</b>	Völlig unwichtig	<input type="checkbox"/>	Sehr wichtig				
<b>6.6 Trennung von Beruf und Privatem</b>	Völlig unwichtig	<input type="checkbox"/>	Sehr wichtig				
<b>6.7 Fortbildungsmöglichkeiten</b>	Völlig unwichtig	<input type="checkbox"/>	Sehr wichtig				
<b>6.8 Homeoffice</b>	Völlig unwichtig	<input type="checkbox"/>	Sehr wichtig				
<b>6.9 Statussymbole (Z. B. Firmenwagen/ Diensthandy)</b>	Völlig unwichtig	<input type="checkbox"/>	Sehr wichtig				

### 6. Sonstige Faktoren, die für dich wichtig sind:

## Literatur- und Quellenverzeichnis

**Abrell, Carolin, Rowold, Jens** (2015): Personalmarketing, in: Rowold, Jens: Human Ressource Management, S. 135-144.

**Aeppli, Jürg, Gasser, Luciano, Gutzwiller, Eveline, Tettenborn, Anette** (2016): Empirisches wissenschaftliches Arbeiten.

**Agentur Junges Herz**: Ausbildungsmarketing Das Handbuch, <https://www.agentur-jungesherz.de/ajh-content/uploads/2015/09/Ausbildungsmarketing-Das-Handbuch.pdf> [25.04.2023].

**Babka, Stefanie** (2021): Social Media für Führungskräfte.

**Beck, Selina** (2022): Generation Krise: Existenzangst bei der Generation Z, 19.09.2022, <https://onlinemarketing.de/karriere/human-resources/existenzangst-generation-z> [08.02.2023].

**Bedürftig, David** (2016): Was Generation Z vom Berufsleben erwartet, in: WELT, 06.03.2016, <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html> [08.02.2023].

**Bernauer, Dominic, Hesse, Gero, Laick, Steffen, Schmitz, Berns** (2011): Social Media im Personalmarketing.

**Berthel, Jürgen, Becker, Fred** (2017): Personal-Management.

**Blöcher, Verena** (2019): Mediennutzung: YouTube beliebter als Fernsehen, Netflix und Co, 11.07.2019 <https://www.verivox.de/internet/nachrichten/mediennutzung-youtube-beliebter-als-fernsehen-netflix-und-co-122295/> [27.04.2023].

**Bundesamt für Statistik** (2023): Anzahl der Social-Media-Nutzer weltweit in den Jahren 2012 bis 2023(in Milliarden), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/739881/umfrage/monatlich-aktive-social-media-nutzer-weltweit/> [20.02.2023].

**Bundesamt für Statistik** (2021): Mitten im demografischen Wandel, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/demografie-mitten-im-wandel.html> [20.04.2023].

**Bundesamt für Statistik** (2013): Pressemitteilung Nr. 026, 19.01.2023, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23\\_026\\_124.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_026_124.html) [27.04.2023].

**Bundesamt für Statistik** (2020): Pressemitteilung Nr. 131, 14.04.2020, [https://www.destatis.de/DE/Presse?Pressemitteilungen?2020/04/PD20\\_131\\_211.html](https://www.destatis.de/DE/Presse?Pressemitteilungen?2020/04/PD20_131_211.html) [20.04.2023].

**Bundesamt für Statistik** (2023): Pressemitteilung Nr.069, 29.11.2022, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/11/PD22\\_N069\\_12\\_13.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/11/PD22_N069_12_13.html) [27.04.2023].

**Bundesamt für Statistik** (2022): Welche der folgenden Tätigkeiten im Internet führst Du täglich oder mehrmals pro Woche aus?, 29.11.2022, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/168172/umfrage/kommunikation---aktivitaeten-von-jugendlichen-im-internet/#:~:text=Die%20Bilder%2D%20und%20Video%2DApp,mehrmals%20pro%20Woche%20ausge%C3%BCbt%20wurden.> [27.04.2023].

**Dahlmanns, Andreas** (2014): Generation Y und das Personalmanagement.

**Dörrenbächer, Sven** (2019): Generation Z - faul, desinteressiert, Smartphone-süchtig? in: WELT, 13.06.2019, <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article195118767/Falsch-verstanden-Generation-Z-faul-desinteressiert-Smartphone-suechtig.html> [04.02.2023].

**Dossey, Larry** (2014): FOMO, digitale Demenz und unser gefährliches Experiment, in: Brennpunkt, 15.11.2014, [https://shop.diagnose-funk.org/mediafiles/Sonstiges/DF\\_228\\_BP\\_FOMO.PDF](https://shop.diagnose-funk.org/mediafiles/Sonstiges/DF_228_BP_FOMO.PDF) [17.04.2023].

**DRV Bund**, <https://start-drv-bund-karriere.de/sozialversicherungsrecht-rente-reha-und-versicherung> [27.04.2023].

**DRV BW**, Ausbildung und Studium bei der DRV Baden-Württemberg, [https://www.deutsche-  
rentenversicherung.de/BadenWuerttemberg/DE/Karriere/Karriere\\_Ausbildung\\_A  
lgemein.html](https://www.deutsche-<br/>rentenversicherung.de/BadenWuerttemberg/DE/Karriere/Karriere_Ausbildung_A<br/>lgemein.html) [27.04.2023].

**DRV BW**, Struktur und Organisation, [https://www.rentenblicker.de/infos-zur-  
rente/so-sieht-die-zukunft-der-rente-aus/](https://www.rentenblicker.de/infos-zur-<br/>rente/so-sieht-die-zukunft-der-rente-aus/) [28.04.2023].

**DRV, Rentenblicker**, [https://www.rentenblicker.de/infos-zur-rente/so-sieht-die-  
zukunft-der-rente-aus/](https://www.rentenblicker.de/infos-zur-rente/so-sieht-die-<br/>zukunft-der-rente-aus/) [27.04.2023].

**Eberhardt, Daniela** (2023): Generationen zusammen führen.

**Einramhof-Florian, Helene** (2022): Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz.

**Felser, Georg** (2010), Personalmarketing.

**Flato, Ehrhard, Reinbold-Scheible, Silke** (2008): Zukunftsweisendes Personalmanagement.

**Fuest, Benedikt** (2021): Das Leiden der Generation Z, in: WELT, 08.12.2021, unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article235516932/Generation-Z-und-Corona-Massnahmen-60-Prozent-der-Jugend-psychisch-belastet.html>, [01.04.2023].

**Goderbauer-Marchner, Gabriele, Büsching, Thilo** (2005): Social-Media-Content.

**Great Place to work**: <https://www.greatplacetowork.de/> [25.03.2023].

**Greving, Bert** (2009): Messen und Skalieren von Sachverhalten, in: Albers, Sönke, Klapper, Daniel, Konradt, Udo, Walter, Achim, Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden, Gabler, S. 65-78.

**Grote, Andrea** (2015): Zielgruppengerechte Ausrichtung von KMU auf dem Arbeitsmarkt, in: Hartmann, Michaela (Hrsg.), Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 69-80.

**Heider-Winter, Cornelia** (2021): Employer Branding als interner Vorteil bei der Spitzenrekrutierung, in: Hamm, Michael, Heider-Winter, Cornelia, Leu, Norman-Alexander (Hrsg.): Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit Organisationen, Springer Gabler, S. 93-108.

**Homburg, Christian** (2020): Grundlagen des Marketingmanagements - Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung.

**Horizont Redaktion** (2020): So tickt die Generation Z, in: Horizont, 16.07.2020, <https://www.horizont.at/digital/news/studie-so-tickt-die-generation-z-81447> [29.04.2023].

**Hurrelmann, Klaus** (2019). Generation Z: Wie wächst sie auf und wie tickt sie? In Kring, Wolfgang, Hurrelmann, Klaus, *Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden*. Herne, NWB Verlag, S. 13–22.

**IHK-Pressemitteilungen** (2022) Nr. 5607652, 21. 07. 2022, <https://www.ihk.de/halle/servicemarken/ueber-uns/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen2022/unternehmen-und-azubis-finden-schwerer-zueinander-5607652> [ 01.04.2023].

**Indeed Editorial Team**, [https://de.indeed.com/lead/5-dinge-die-sie-beim-recruiting-der-generation-z-beachten-sollten?gclid=Cj0KCQjwgLOiBhC7ARIsAIeetVDQpJcXLzD3Pp6Un3OGgwfEd276LAcreu9RjyBX6-KJ-460\\_lmFKXYaAucIEALw\\_wcB](https://de.indeed.com/lead/5-dinge-die-sie-beim-recruiting-der-generation-z-beachten-sollten?gclid=Cj0KCQjwgLOiBhC7ARIsAIeetVDQpJcXLzD3Pp6Un3OGgwfEd276LAcreu9RjyBX6-KJ-460_lmFKXYaAucIEALw_wcB) [29.04.2023].

**Jandura, Olaf, Leidecker, Melanie** (2013): Grundgesamtheit und Stichprobenbildung.

**Maas, Rüdiger** (2019): Generation Z für Personal, Führungskräfte und jeden der die Jungen verstehen muss.

**Mangelsdorf, Martina** (2015): Generation Y.

**Katterbach, Silke; Stöver, Kerstin** (2019): Generation Y - Neue Ansprüche an Führungskräfte und Arbeitgeber.

**Mayer, Horst** (2012) Interview und schriftliche Befragung - Grundlagen und Methoden Empirischer Sozialforschung.

**Klaffke, Martin** (2014): Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationenmanagement - Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 3-25.

**Kilian, Karsten** (2022): Influencer Marketing, in: Theobald, Elke, Gaiser, Brigitte (Hrsg.): Brand Evolution Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter, Pforzheim, Springer Gabler, S. 457-490.

**Kleinjohann, Michael; Reinecke, Victoria** (2020): Marketingkommunikation mit der Generation Z.

**Kolb, Meinulf**: Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Management.

**Krause, Lea** (2015): Die Generation Y - ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt.

**Lorenz, Michael, Rohrschneider, Ute** (2009): Personalmarketing.

**Matusiewicz, David** (2022): Über das Glück der fehlenden Work-Life-Separation, 12.05.2022, <https://de.linkedin.com/pulse/%C3%BCber-das-gl%C3%BCck-der-fehlenden-work-life-seperation-matusiewicz?trk=pulse-article> [29.04.2023].

**Martin, Albert** (1993): Personalforschung, in: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 19-30.

**Melde, Adrienne, Benz, Michael** (2014): Employer Branding in Wissenschaft und Praxis – Wie mittelständige Unternehmen ihre Arbeitgeberpositionierung international gestalten können.

**Meyer, Manuela** (2018): Personal Recruiting und Mitarbeiterbindung in Zeiten der Generationsvielfalt, [https://digibib.hs-nb.de/file/dbhsnb\\_derivate\\_0000002688/Bachelorarbeit-Meyer-2018.pdf](https://digibib.hs-nb.de/file/dbhsnb_derivate_0000002688/Bachelorarbeit-Meyer-2018.pdf) [08.02.2023].

**Meyer, Karin** (2020): Persönlichkeit und Selbststeuerung der Generation Z.

**McKinsey & Company** (2019): Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann.

**NextPublic Beratungsagentur** (2019): Nachwuchsbarometer öffentlicher Dienst 2019, Gradmesser der Attraktivität des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber bei Studierenden aller Fachrichtungen.

**Paulsen, Nina** (2018): Jeder Dritte kann sich ein Leben ohne Social Media nicht mehr vorstellen, 27.02.2018,

<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jeder-Dritte-kann-sich-ein-Leben-ohne-Social-Media-nicht-mehr-vorstellen.html> [26.04.2023].

**Pottharst, Bill** (2021): Generation, Ungleichheit, Technik.

**Preißing, Dagmar** (2014): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel.

**Radermacher, Stephan** (2013): Die Herausforderungen des Employer Brandings, in: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding, München, Springer Gabler, S. 1-16.

**Randstad** (2022), <https://www.randstad.com/workmonitor/> [01.04.2023].

**Rehaber, Anne** (2020): Einsatz der Social-Media-Plattform „Instagram“ im Ausbildungsmarketing der Firma Brose, Bachelorarbeit, IUBH Internationale Hochschule Fernstudium, Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, OnlineRessource: [https://docplayer.org/202418906-Anne-rehaber-einsatz-der-socialmedia-plattform-instagram-im-ausbildungsmarketing-der-firmabrose.html#download\\_tab\\_content](https://docplayer.org/202418906-Anne-rehaber-einsatz-der-socialmedia-plattform-instagram-im-ausbildungsmarketing-der-firmabrose.html#download_tab_content) [27.04.2023].

**Rehbock, Larissa** (2019): Faul und verwöhnt? Was Arbeitgeber an der Generation nicht verstehen, in: SPIEGEL, 02.09.2019, <https://www.spiegel.de/start/generation-z-faul-und-verwoehnt-stimmen-die-vorurteile-a-e312bb0e-07f6-46db-a34c-ac7a2a2cb174> [04.02.2023].

**Rehfeld, Katharina-Maria, Moser, Michaela, Günther, Maik** (2023): Nutzen von People Analytics im Personalmarketing.

**Runkel, Christian** (2018): Employer Branding für die Logistik - Mit Social Media eine attraktive Arbeitgebermarke entwickeln.

**Sange, Ralf, von Wulffen, Katrin** (2022): Senior Social Entrepreneurship - Wie man mit 50 plus sinnstiftend gründet.

**Schaaf, Holger, Wolday, Johanna** (2021): Candy- oder Shitstorm: Chancen und Risiken des Social Media-Marketings zur Erschließung der Generation Z, in: Lacher, Stefan, Tachkov, Philipp, Völker, Rainer (Hrsg.): Digitalisierung im Marketing, Stuttgart, W. Kohlhammer GmbH, S. 38-46.

**Schindlbeck, Corinne** (2022): Bewerber wünschen, dass Arbeitgeber auf Kritik reagieren, in: Elektronik, <https://www.elektroniknet.de/karriere/arbeitswelt/bewerber-wuenschen-dass-arbeitgeber-auf-kritik-reagieren.195111.html> [04.02.2022].

**Schmitz, Claudia** (2020): Erfolgreich ausbilden im digitalen Zeitalter.

**Scholz, Christian** (2012): Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt in: Der Standard, 06.01.2012, <https://www.derstandard.at/story/1325485714613/future-work-generation-z-willkommen-in-der-arbeitswelt> [03.02.2023].

**Scholz, Christian** (2014): Generation Z: wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt.

**Scholz, Christian** (2014): Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen.

**Statista Research Department** (2022): Tägliche Dauer der Internetnutzung durch Jugendliche bis 2022, 29.11.2022:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/168069/umfrage/taegliche-internetnutzung-durch-jugendliche/> [21.02.2023].

**Stotz, Waldemar, Wedel-Klein, Anne** (2013): Employer Branding.

**Strutz, Hans** (1993): Handbuch Personalmarketing.

**Sünderhauf, Vincent** (2022): Employer Branding für KMUs - Wie Sie als Arbeitgeber zu einer attraktiven Marke werden.

**Thorborg, Heiner** (2021): Generation der Schneeflöckchen taugt kaum zum Chef, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.08.2021, <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/hoersaal/manager-der-zukunft-fuehrungspersonal-aus-osteuropa-und-asien-17476073.html> [04.02.2023].

**Veith, Jessica** (2017): Azubi-Recruiting im „War for talents“, Herausforderungen und Lösungsansätze für mittelständische Unternehmen.

**Vocatium**, <https://www.vocatium.de/vocatium-konzept> [29.04.2023].

**Zimmermann, Kai, Fabisch, Nicole** (2014): Personalmarketing als Baustein eines Komplexitätsmanagements in der logistischen Personalbeschaffung, in: Schöneberg, Klaus-Peter (Hrsg.): Komplexitätsmanagement in Unternehmen, Wedel, Springer Gabler, S. 249-274.

## Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Bachelorarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.

Heidelberg, 02.05.2023