

# TALENT REPORT

AUSGABE 1 | 2022

WAS IST DER GENERATION Z WÄHREND IHRER  
CANDIDATE JOURNEY BESONDERS WICHTIG?

**FW PERSONALWERK**

# **TALENT REPORT**

**2022**

**WAS IST DER GENERATION Z WÄHREND IHRER  
CANDIDATE JOURNEY BESONDERS WICHTIG?**

Eine Studie von Personalwerk in Kooperation mit  
Prof. Dr. Jochen Eckert, Wiesbaden Business School – Hochschule RheinMain

# INHALT

<b>1 Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>2. Die Candidate Journey</b>	<b>5</b>
<b>3. Der Generationsüberblick</b>	<b>6</b>
<b>4. Datenerhebung und Studienergebnisse</b>	<b>7</b>
4.1 Datenerhebung	7
4.2 Ergebnisse: Die ideale Stellenanzeige	8
4.3 Ergebnisse: Treiber für Arbeitgeberattraktivität	10
4.4 Ergebnisse: Erwartungen an die Bewerbungsphase & das Onboarding	11
<b>5. Zusammenfassung</b>	<b>12</b>
<b>6. Handlungsempfehlungen</b>	<b>13</b>
<b>7. Über Personalwerk</b>	<b>15</b>
<b>8. Quellen</b>	<b>17</b>
<b>9. Impressum</b>	<b>18</b>

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei zusammengesetzten Bezeichnungen wie Bewerbermarkt und Arbeitnehmermarkt sowie weiteren Begriffen in einigen Fällen die männliche Form verwendet. Die verwendete Form bezieht sich immer gleichberechtigt auf weibliche, männliche und diverse Personen.

# VORWORT

## LIEBE LESER:INNEN,

der sogenannte Bewerbermarkt ist hart umkämpft. Kandidat:innen haben bei der Jobsuche heutzutage die freie Wahl, für welchen Arbeitgeber sie sich entscheiden. Grund dafür: Der enorme Fachkräftemangel in Deutschland, dessen Negativbewegungen noch immer unaufhaltsam voranschreiten.

Aber was bedeutet das für Arbeitgeber? Sie müssen an ihrer Attraktivität feilen und versuchen, das Beste aus Ihrer Arbeitgebermarke herauszuholen. Es gilt daher herauszufinden, welche Bedürfnisse, Werte und Wünsche Arbeitnehmer:innen in Bezug auf das Arbeitsleben haben und welche Möglichkeiten für Unternehmen bestehen, auf diese einzugehen, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber authentisch zu steigern. Dabei sollte man das Augenmerk vor allem auf die jüngeren Alterskohorten legen, da sie die Zukunft des Arbeitsmarkts repräsentieren und diesen schon bald dominieren werden.

Allen voran liegt der Fokus hier auf der sogenannten Generation Z. Die Analyse ihres Stimmungsbildes in Bezug auf das Thema Arbeitssuche, in Verbindung mit ihren Vorstellungen an ihren Wunscharbeitgeber, stellt das Kernelement der vorliegenden Studie dar.

Viele Sichtweisen und Meinungen ragen sich in der HR-Welt um junge Menschen, speziell um die Gen Z-ler. Doch welchen Aussagen kann man Glauben schenken? Die vorliegende Arbeit gibt durch zahlenbasierte Daten Aufschluss

und möchte Fakten schaffen. Fakten, die Sie als Arbeitgeber für Ihre HR-Arbeit direkt nutzen können.

---

**ES GILT HERAUSZUFINDEN,  
WELCHE BEDÜRFNISSE,  
WERTE UND WÜNSCHE  
ARBEITNEHMER:INNEN  
IN BEZUG AUF DAS  
ARBEITSLEBEN HABEN.**

---

In Kooperation mit Herrn Prof. Dr. Jochen Eckert von der Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain, gehen wir in der vorliegenden Arbeit folgender Fragestellung nach: **Welche Aspekte sind der Generation Z während ihrer Candidate Journey besonders wichtig?**

Durch die systematische Analyse dieser Fragestellung ist es möglich, Lehren für die HR-Arbeit von Arbeitgebern zu ziehen und ihnen innerhalb unseres Talent Reports 2022 fundierte Hilfestellungen und Tipps an die Hand zu geben.

Viel Spaß beim Lesen wünscht  
Ihr Team von Personalwerk

# 2. DIE CANDIDATE JOURNEY

**Im Hinblick auf die Fragestellung „Was ist der Generation Z während ihrer Candidate Journey besonders wichtig?“, ist es notwendig den Begriff Candidate Journey zu definieren, da ein grundlegendes Verständnis zentral für die weiteren Ausführungen und den Aufbau der vorliegenden Arbeit ist.**

Die sogenannte Candidate Journey meint im übertragenen Sinne den Weg, den Kandidat:innen, **von der Bewerbung bis zur Einstellung im Unternehmen**, zurücklegt. Bereits die Frage, wie Bewerber:innen auf Arbeitgeber bzw. Vakanzen aufmerksam werden, kann zu dieser Reise hinzugezählt werden. Die Erfahrungen, die Bewerber:innen auf diesem Weg machen, werden im Fachjargon wiederum als Candidate Experience bezeichnet.

Damit Kandidat:innen während ihrer Candidate Journey ihr Ziel nicht aus den Augen verlieren und den Bewerbungsprozess unerwartet abbrechen, sollten Arbeitgeber darauf achten, den Bewerbungsprozess für potenzielle Bewerber:innen so einfach und bequem wie möglich zu gestalten. Viele Aspekte spielen hierbei eine Rolle. Angefangen bei der Eigen-

darstellung (Employer Brand), sollten Arbeitgeber darauf achten, **Informationen und Unternehmenseinblicke** auf ihrer Webseite oder ihrem Karriereportal kompakt und anschaulich darzustellen und zugleich ihre Werte und Unternehmensphilosophie in den Vordergrund zu stellen, um Nahbarkeit zu schaffen. Angesichts der immer größer werdenden Informationsflut überfordert es viele Bewerber:innen wichtige Auskünfte über das Unternehmen selbst herauszufiltern. Doch auch veraltete und komplexe Bewerbermanagementsysteme können sich während des Bewerbungsprozesses negativ auf das Wohlbefinden der Kandidat:innen auswirken und im schlimmsten Fall zu Abbrüchen führen. Da die Candidate Journey aber erst mit der Einstellung des Mitarbeitenden bzw. mit dem Abschluss des Onboardingprozesses endet, sollten HR-Beauftragte ihrem **Neuzugang besondere Aufmerksamkeit entgegenbringen**, denn auch hier besteht nach wie vor erhöhte Gefahr, dass sich neue Arbeitnehmer:innen anderweitig umschauchen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: **Die Candidate Journey sollte von Arbeitgebern ganzheitlich betrachtet, stetig optimiert und**

**überdacht werden**, damit Absprungraten auf ein Mindestmaß reduziert werden können. Notwendig sind hierfür Erkenntnisse über das Meinungsbild der Bewerber:innen. Um diese

---

**DIE CANDIDATE JOURNEY SOLLTE VON ARBEITGEBERN GANZHEITLICH BETRACHTET, STETIG OPTIMIERT UND ÜBERDACHT WERDEN.**

---

zu generieren, unterteilen wir die Candidate Journey als Hauptuntersuchungsgegenstand in drei Bereiche, wodurch sich die nachfolgende Struktur für die Studie „Talent Report 2022“ ergibt. Dabei stehen die jüngeren Generationen, allen voran die Generation Z, im Fokus der Untersuchung.

**PHASE 1:**



**DIE IDEALE STELLENANZEIGE**

**PHASE 2:**



**TREIBER FÜR ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT**

**PHASE 3:**



**ERWARTUNGEN AN DIE BEWERBUNGSPHASE & DAS ONBOARDING**

# 3. DER GENERATIONSÜBERBLICK

Bevor sich den Studienergebnissen ausführlich zugewandt wird, ist es hilfreich, sich die verschiedenen Altersgruppen übersichtlich vor Augen zu halten und in Relation zu entscheidenden Ereignissen ihrer Zeit zu setzen. Nur so lässt sich nachvollziehen, welche Eigenschaf-

ten und Merkmale die verschiedenen Gruppen prägen. Es ist jedoch wichtig darauf hinzuweisen, dass es bei dieser Thematik verschiedene Definitionen von Alterskohorten gibt, die sich auch in unterschiedlichen Zeitspannen von Geburtsjahrgängen widerspiegeln. Eine

zeitlich exakte Abgrenzung hinsichtlich der Generationen ist daher kaum möglich.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an folgender Übersicht in Anlehnung nach Mangelsdorf (2015):

JAHRGÄNGE	GENERATION	EREIGNISSE	AUSWIRKUNGEN
1946 – 1964	<b>Baby Boomer</b>	Mondlandung, wachsender Wohlstand, Berliner Mauer, Kubakrise, Kalter Krieg	→ diversere Arbeitswelt
1965 – 1979	<b>X</b>	Ölkrisen, Tschernobyl, Technologische Fortschritte, Aufkommen des Internets	→ individuelle Abgrenzung
1980 – 1995	<b>Y (Why/Millennials)</b>	Wiedervereinigung, WWW steht im Mittelpunkt, Umweltkrise und globale Erwärmung	→ Unsicherheiten, Drang Welt zu verbessern
ab 1996	<b>Z (Social Media Natives)</b> Ein Teil ist bereits berufstätig, ein anderer wird es bald sein.	Finanzkrisen, Umweltkatastrophen, Terrorismus, Smartphone steht im Fokus	→ Wunsch nach Sicherheit und Erfüllung im Beruf

Abbildung 1: Überblick über verschiedene Alterskohorten. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mangelsdorf (2015), S. 13.

Bei der Betrachtung der hier dargestellten Generationen fällt auf, dass sie alle **unterschiedlichen gesellschaftspolitischen oder wirtschaftlichen Schwankungen bzw. Krisen** ausgesetzt waren. Diese prägen die jeweilige Alterskohorte demnach in ihrem Leben, ihrem Arbeiten und Denken sowie während ihrer Lebensplanung unterschiedlich stark (vgl. Kleinjohann/Reinecke 2020: 4). Neben Krisen beeinflusst auch der technische Fortschritt bzw. die zunehmende Digitalisierung und Zentrierung auf mobile Endgeräte die jüngsten Generationen.

## VOM ARBEITBERBERMARKT ZUM ARBEITNEHMERMARKT

Aufgrund des zunehmenden demographischen Wandels in Deutschland hat sich auch die Lage auf dem Arbeitsmarkt verändert (vgl. Slupina et al. 2019: 36). Während Unternehmen ihre Vakanzen noch vor einigen Jahren problemlos nachbesetzen konnten, wird es für viele Arbeitgeber immer schwieriger, qualifiziertes Fachpersonal für ihre offenen Positionen zu bekommen (vgl. Georg 2019: 27). Grund ist der zunehmende Fachkräftemangel, d. h. die geburtenstarken Jahrgänge verabschieden sich in den Ruhe-

stand, während weniger junge Menschen in das Berufsleben starten. So geht man derzeit davon aus, dass es bis 2030 weltweit an 85,2 Millionen Fachkräften fehlen wird (vgl. Retzar 2022). In Deutschland geht man Schätzungen zufolge davon aus, dass bis 2030 rund fünf Millionen Fachkräfte fehlen könnten (vgl. Spiegel 2021).

Dieses **Ungleichgewicht von Angebot und Nachfrage** führt dazu, dass zunehmend von einem Arbeitnehmermarkt (vgl. Raschke 2021) die Rede ist. Dies bedeutet, dass Arbeitgeber auf lange Sicht nicht mehr am längeren Hebel sitzen und sich der Wettbewerb um die besten Talente zunehmend verschärfen wird (vgl. Lippold 2017: 35). Zugleich wächst das Bewusstsein bei den Kandidat:innen, dass sie zwischen verschiedenen Stellenausschreibungen wählen können und ihr Know-how nun sehr gefragt ist.

Der Wettbewerb um talentierte Arbeitnehmer:innen hat längst begonnen. **Unternehmen stehen daher mehr denn je in der Pflicht, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren** (vgl. Dechert 2020: 17 ff.) und auf die Wünsche und Bedürfnisse von Bewerber:innen einzugehen (vgl. Dechert 2020: 17 ff.).

## WAS HAT ES MIT DER GENERATION Z AUF SICH?

Da die Generationen Y und Z ähnliche Ereignisse und gesellschaftliche Herausforderungen prägen, verwundert es nicht, dass zwischen den beiden Alterskohorten viele Parallelen vorliegen. Dennoch gibt es einige Merkmale in denen sich die Gen Z offensichtlich von ihrer Vorgängergeneration loszusehen scheint.

So wird der Generation Z nachgesagt, dass sie sich im Vergleich zur Generation Y nach noch mehr Stabilität und Sicherheit sehnt – sowohl privat als auch beruflich. Des Weiteren scheint sie auf der Suche nach dem eigenen Antrieb fürs Berufsleben zu sein. Zugehörige der Gen Z gehen bewusst durchs Leben. Sie scheinen sich auf ein traditionelles Wertegerüst zurückzubedenken und analysieren bzw. informieren sich gut, bevor sie eine Entscheidung treffen – das gilt auch für den beruflichen Weg. Nichtsdestotrotz wollen sie aber zugleich den hohen Erwartungen der eigenen Eltern gerecht werden und sind sich der vorliegenden Krisen durchaus bewusst (vgl. Mangelsdorf 2015: 20 ff.).

# 4. DATENERHEBUNG UND STUDIENERGEBNISSE

DER FOLGENDE ABSCHNITT FASST DIE STUDIENERGEBNISSE ZUSAMMEN UND GIBT EINEN UMFASSENDEN ÜBERBLICK ÜBER DIE ERWARTUNGSHALTUNG JUNGER BEWERBER:INNEN AN DIE CANDIDATE JOURNEY. VORAB WERDEN DIE ZENTRALEN ASPEKTE DER DATENERHEBUNG DARGELEGT.

## 4.1 DATENERHEBUNG

Die Datengenerierung erfolgte durch Primärdatenerhebung in Form von Onlinebefragungen. Die Datenakquise fand im Juni 2021 statt. Insgesamt konnten Daten von 793 Pro-

banden ausgewertet werden, die sich, wie nachfolgend dargestellt, über drei Teilstudien aufteilen. Um Erkenntnisse zur Generation Z zu anderen Generationen kontrastieren zu

können, wurden Proband:innen aus verschiedenen Altersgruppen befragt.

### TEILSTUDIE 1



THEMENSCHWERPUNKT „DIE IDEALE STELLENANZEIGE“:  
404 PROBAND-INNEN - DAVON 164 AUS DER GENERATION Z

### TEILSTUDIE 2



THEMENSCHWERPUNKT „ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT“:  
133 PROBAND-INNEN - DAVON 71 AUS DER GENERATION Z

### TEILSTUDIE 3



THEMENSCHWERPUNKT „BEWERBUNG UND ONBOARDING“:  
256 PROBAND-INNEN - DAVON 143 AUS DER GENERATION Z

# 4.2 ERGEBNISSE: DIE IDEALE STELLENANZEIGE

Wenn es um den Bereich Anzeigenschaltung geht, ist es essenziell zu verstehen, wo und wie sich potenzielle Bewerber:innen der Generation Z informieren, um Ausschreibungen an der richtigen Stelle zu positionieren und dadurch Zeit und Kosten zu sparen. Daher haben wir unsere Proband:innen befragt, welche Medien und Kanäle vornehmlich bei ihrer Recherche nach Jobangeboten genutzt werden. Unsere Untersuchungsergebnisse geben Auf-

schluss und zeigen, dass Gen Z-ler vor allem im Internet nach Vakanzen Ausschau halten. Initiativbewerbungen kommen für die meisten nicht in Betracht. Insbesondere **Jobportale, Karriereseiten und auch Business-Netzwerke stehen an erster Stelle, wenn es um die Jobsuche geht.** Am zweithäufigsten nutzen Gen Z-ler für die Jobsuche Social-Media-Kanäle. An dritter Stelle folgt die Informationsbeschaffung über Job- und Bildungsmessen.

Bei genauerer Betrachtung verschiedener Recherchemöglichkeiten im Netz, zeigt sich folgendes Bild hinsichtlich der priorisierten Nutzung der Generation Z. Die %-Werte stellen dar, wie viele der Proband:innen angeben, die jeweiligen Recherchequellen bereits genutzt zu haben.

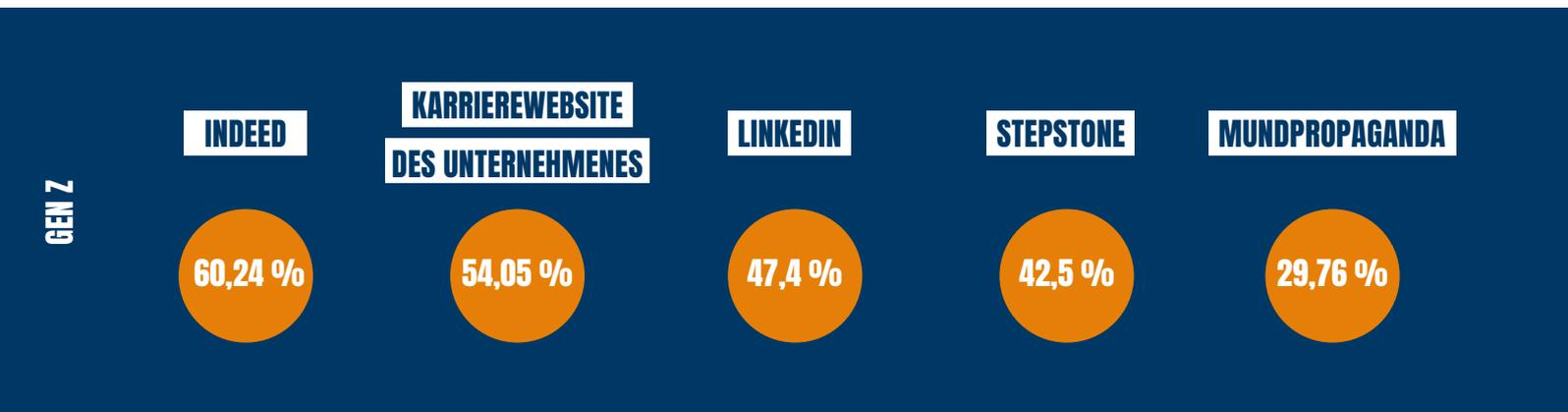


Abbildung 2: Priorisierung der Generation Z von Recherchequellen bei der Jobsuche

Die Übersicht zeigt, dass die Proband:innen vor allem die Dienste von Jobbörsen und Jobcrawlern (Indeed) bei der Jobrecherche in Betracht ziehen und sich gerne auf Karrierewebsites von Unternehmen informieren. Nichtsdestotrotz zeigen die Ergebnisse auch,

dass knapp 30 % der Probanden ebenso gerne Informationen aus dem Bekannten- oder Freundeskreis für Recherchezwecke nutzen. Stellt man die Alterskohorte der Generation Y demgegenüber (Jahrgang 1980 – 1995), so zeigt sich ein sehr ähnliches Bild, wobei

Karrierewebsites hier nicht mehr unter die Top 5 der Recherchequellen fallen, dafür aber an vierter Stelle Zeitungen als Recherchemöglichkeit in Betracht gezogen werden.



Abbildung 3: Priorisierung der Generation Y von Recherchequellen bei der Jobsuche

## WIE SOLLTE DIE IDEALE STELLENANZEIGE FÜR DIE GENERATION Z AUSSEHEN?

Neben der Positionierung spielt selbstverständlich auch der Inhalt der Stellenanzeigen eine große Rolle. Demnach befasste sich unsere Befragung auch mit der Frage: Welche Erwartungen haben Anhänger der Generation

Z an eine ideale Stellenanzeige bzw. welche Fragen sollte eine Stellenanzeige auf jeden Fall beantworten? Die nachfolgende Übersicht zeigt wie wichtig unterschiedliche Aspekte einer Stellenanzeige für die jeweiligen Generationen sind (Rang 1= häufigste Nennung). Wie aus den Daten ersichtlich, haben die verschiedenen Generationen klare Vorstellungen hinsichtlich des Inhalts von Stellenanzeigen.

Auch werden Überschneidungen deutlich. Auffallend ist hier vor allem der Punkt **Gehaltsangabe**, der über alle Generationen hinweg eine hohe Priorität genießt. Auf Platz zwei landet zudem bei den jüngeren Generationen (Y und Z) der Punkt **Mitarbeiter Vorteile**. Da dieser Begriff sehr breit gefächert ist und viele Unterkategorien zulässt, ist es notwendig, diesen differenzierter zu betrachten.

	GEN Z	MILLENNIALS	GEN X	BOOMER
Rang 1	Gehaltsangabe	Gehaltsangabe	Gehaltsangabe	Gehaltsangabe
Rang 2	Mitarbeiter Vorteile	Mitarbeiter Vorteile	Weiterbildung	Weiterbildung
Rang 3	Weiterbildung	Weiterbildung	Mitarbeiter Vorteile	Ansprechpartner
Rang 4	Ansprechpartner	Ansprechpartner	Ansprechpartner	Mitarbeiter Vorteile
Rang 5	Link	Link	Link	Link

Abbildung 4: Übersicht der verschiedenen Alterskohorten in Bezug auf ihre inhaltliche Erwartungshaltung an Stellenanzeigen

Bei genauerer Analyse ergaben sich folgende Prioritäten bei der Generation Z, hinsichtlich der Wichtigkeit von verschiedenen Mitarbeiterangeboten:

1. Anzahl der bezahlten Urlaubstage
2. 13. Monatsgehalt/Weihnachtsgeld
3. Jobticket
4. Urlaubsgeld
5. Möglichkeit auf unbezahlten Urlaub
6. Kostenfreie Snacks

Nicht wichtig erachtete die Generation Z in unserer Umfrage Informationen bzgl. der Möglichkeit auf einen Firmenwagen oder zu Sportangeboten.

## WELCHE BEDEUTUNG HABEN FLEXIBLE ARBEITSMODELLE?

Die junge Generation schätzt Flexibilität. Gefragt haben wir nach den für die Proband:innen drei relevantesten Arbeitsmodellen aus

einer 5er-Liste mit Gleitzeit, Homeoffice, Vertrauensarbeitszeit, Möglichkeit zur Teilzeit und Jobsharing. Gleitzeit wurde von **87 % der zur Generation Z gehörenden Proband:innen am häufigsten ausgewählt, gefolgt von Teilzeit (78 %) und Homeoffice (77 %)**. Jobsharing dagegen ist nur für wenige dieser Generation von Relevanz. Über alle Generationen hinweg, halten 30 % der Proband:innen ein Homeoffice-Angebot für wichtig. Die präferierte Anzahl an Homeoffice-Tagen liegt zwischen 2 und 3.

## DIE BELIEBTESTEN ARBEITSZEITMODELLE DER GEN Z SIND:



Abbildung 5: Präferenzen für Arbeitsmodelle der Generation Z

# 4.3 ERGEBNISSE: TREIBER FÜR ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Ein Faktor, der einen weiteren wichtigen Teil der Candidate Journey ausmacht, ist die Attraktivität der Arbeitgebermarke. Je mehr sich Unternehmen bemühen, in ihre Employer Brand zu investieren, desto größer ist die

sicherheitsbedürftig und strebt Aufstiegsmöglichkeiten in ihrem zukünftigen Arbeitsverhältnis an. Das zeigen die Ergebnisse unserer Umfrage auf die Frage, was einen Arbeitgeber aus ihrer Sicht besonders attraktiv macht.

## EMPLOYER BRANDING IST SOMIT DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG.

Chance, dass der Bewerbereingang durch eine positiv konnotierte Arbeitgebermarke ansteigt und sich auch qualifizierte Fachkräfte angesprochen fühlen. Das Thema **Employer Branding ist somit der Schlüssel zum Erfolg**. Doch welche Erwartungen und Wünsche bringt die Generation Z mit, die für die Arbeitgebermarke von Bedeutung sein können? Auf welche Aspekte sollten sich Arbeitnehmer:innen in ihren Personalmarketingkampagnen konzentrieren, um Fachkräfte auf sich aufmerksam zu machen? Diesen Fragestellungen gingen wir in unserer zweiten Teilstudie nach.

## KULTUR & FLEXIBILITÄT

Unsere Ergebnisse zeigen, dass vor allem drei Themen für die Gen Z von großer Bedeutung sind, wenn es um Arbeitgebereigenschaften geht: **die Unternehmenskultur, die Flexibilität des Arbeitgebers und die Möglichkeit, eigene Ideen zu verwirklichen**.

Bei genauer Analyse, warum eine gute Unternehmenskultur als wichtig erachtet wird, zeigt sich, dass zur Generation Z gehörende Proband:innen damit vor allem ein besseres Arbeitsklima (44 %) assoziieren. Auch den Faktor Flexibilität untersuchten wir genauer. So zeigte sich, dass die Gen Z-ler darunter vor allem **flexible Arbeitszeiten** verstehen und dieser Aspekt von 36 % der Proband:innen am häufigsten zum Thema Flexibilität angebracht wurde. Die Gen Z verlangt nach einem **ausgeglichener Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit**, ist

## VERÄNDERT DIE PANDEMIE DIE ERWARTUNGSHALTUNG?

Da unsere Studie inmitten einer weltweiten Pandemie durchgeführt wurde, ist es natürlich unerlässlich, auch diesen Faktor in unsere Untersuchung miteinzubeziehen. Demnach interessierte uns vor allen Dingen die Frage, inwieweit die Corona-Pandemie die Erwartungshaltung der Gen Z-ler an ihre potenziellen Arbeitgeber verändert hat. Das Ergebnis ist

## CORONA BEEINFLUSST DAS DENKEN UND DIE ERWARTUNGEN.

eindeutig: Corona beeinflusst das Denken und die Erwartungen. Vor allem in Bezug auf das Thema Digitalisierung am Arbeitsplatz sind die Anforderungen seitens der Arbeitnehmer:innen gewachsen. **Rund 21 % der Gen Z-ler erwarten von ihrem zukünftigen Arbeitgeber Anpassungsfähigkeit bezüglich der fortschreitenden Digitalisierung.**



# 4.4 ERGEBNISSE: ERWARTUNGEN AN BEWERBUNGSPHASE & ONBOARDING

Welche Erwartungen und Wünsche hat die Generation Z in für die Bewerbungsphase und den späteren Onboarding-Prozess im Unternehmen? Dieser Frage sind wir in unserer dritten Teilstudie nachgegangen.

## WELCHES TOOL WIRD ZUM BEWERBEN GENUTZT?

Es verwundert nicht, dass die Generation Z als sogenannte Digital Natives sich gerne digital bewirbt. **Je einfacher und schneller, desto besser** – so könnte das Motto lauten, wenn es um den Bewerbungsprozess von jungen Alterskohorten geht. **Über 80 % der Generation Z bevorzugen eine elektronische Bewerbung.** Hier fällt auf, dass sich die Gen Z am liebsten direkt über die jeweilige Karriereseite eines Unternehmens bewirbt. Für 50 % der Proband:innen ist dies die präferierteste Form der elektronischen Bewerbung. Dicht gefolgt von der Möglichkeit, Bewerbungen per E-Mail abzuschicken, was für 43 % die präferierte elektronische Bewerbungsform darstellt. Die Bewerbung über Jobplattformen scheint dagegen für die Gen Z-ler eher uninteressant zu sein – nur 6 % geben dies als ihre bevorzugte Bewerbungsmöglichkeit an. Ähnlich sieht es mit der Bewerbung über Businessplattfor-

## JE EINFACHER UND SCHNELLER, DESTO BESSER.

men wie Xing oder LinkedIn aus (3,5 %). Was die Nutzung von Online-Bewerbungssystemen angeht, so ergab unsere Studie, dass sich bereits über 69 % der Generation Z mithilfe eines solchen Tools beworben hat und das Handling als benutzerfreundlich einstuft.

## WIE SIEHT ES MIT FEEDBACK AUS?

Wie bereits eingangs erwähnt, wünscht sich die Gen Z einen möglichst schnellen Bewerbungsprozess. Dazu gehört natürlich auch,

dass sich Arbeitgeber zeitnah nach Bewerbungseingang bei ihnen zurückmelden. Unsere Umfrage unterstreicht diese These und gibt Aufschluss darüber, wie lange sich Unternehmen mit der Beantwortung maximal Zeit lassen sollten. **Über 83 % unserer Befragten gaben an, dass sie sich spätestens ab der zweiten oder dritten Woche Transparenz über den aktuellen Zwischenstand der Bewerbung wünschen.** Wichtig ist dabei: Sie erwarten nach dieser Zeit eine erste Rückmeldung, nicht zwingend die finale Einladung bzw. Absage zum Bewerbungsgespräch. Wie sich

## ZEITIGES FEEDBACK IST ESSENZIELL.

Arbeitgeber bei ihren Bewerber:innen zurückmelden, ist der Gen Z in erster Linie egal, wobei die Rückmeldung per E-Mail leichten Vorrang genießt. Was die Länge des Feedbacks angeht, so reicht den meisten Anhänger:innen der Gen Z ein kurzer Zwischenstand. Anders sieht es dagegen nach einer Absage aus. Rund 72 % der Gen Z-ler wünschen sich hier ein umfangreiches Feedback, spätestens 6 bis 10 Tage nach dem letzten Kontakt.

## DAS PERFEKTE VORSTELLUNGSGESPRÄCH

Da in einigen Unternehmen Vorstellungsgespräche immer öfter online stattfinden und sich zunehmend alternative Formate für ein erstes Kennenlernen etablieren, untersuchten wir die Einstellung zu unterschiedlichen Alternativen. Gefragt nach den Top 3 Kennenlernformaten aus „persönliches Vorstellungsgespräch“, „Telefoninterview“, „Video-Vorstellungsgespräch“, „Einstellungstest“, „Assessment-Center“ und „Arbeitsprobe“, zeigt sich eine **klare Präferenz für das persönliche Vorstellungsgespräch.** Dem künftigen Vorgesetzten in die Augen schauen, das Arbeitsumfeld kennenlernen, ein kurzer Gang

durch das Gebäude - diese Eindrücke sind mit entscheidend für den Wohlfühl-Faktor der Bewerber:innen. So gehört **das persönliche Vorstellungsgespräch bei über 95 % zu den Top 3-Formaten, für 80 % der Probanden landet dieses Format sogar auf Rang 1.** Interessanterweise ist das „Video-Vorstellungsgespräch“ das zweitbeliebteste Format und findet bei knapp 60 % der Befragten Erwähnung in den Top 3, gefolgt von Arbeitsproben mit 30 %.

## AN BORD! UND JETZT?

Die Unterschrift ist gesetzt? Dann vergessen Sie nicht, Ihre neuen Mitarbeiter:innen ab jetzt auf dem Laufenden zu halten und sie als vollwertiges Mitglied des Unternehmens zu integrieren. **Regelmäßiger Kontakt vor Antritt der neuen Stelle** ist für die junge Generation sehr wichtig (das sagen 68 % der Gen Z-ler). Wichtig sind Informationen zu Arbeitszeiten, Verhaltensregeln und Unternehmenswerten. Setzen Sie auf eine persönliche und direkte Kommunikation und laden Sie ihre neuen Mitarbeiter:innen z. B. gleich zu Beginn zu bevorstehenden Teamevents oder Firmenfeiern ein.

## REGELMÄSSIGER KONTAKT VOR ANTRITT DER NEUEN STELLE IST FÜR DIE JUNGE GENERATION SEHR WICHTIG.

Unsere Studie zeigt außerdem, dass Anhänger:innen der Generation Z während der Onboarding-Zeit sehr großen Wert darauf legen, direkte Vorgesetzte (von 84 % als wichtig empfunden), Mitarbeitende der Personalabteilung (von 83 % als wichtig empfunden) und Ansprechpersonen für die Einarbeitung (für 46 % als wichtig empfunden) **rechtzeitig kennenzulernen.** Das Kennenlernen mit der Geschäftsführung ist in der Onboardingphase für die meisten Gen Z-ler zweitrangig und wird von nur 12 % als wichtig empfunden.

# 5. ZUSAMMENFASSUNG

In folgendem Kapitel fassen wir zusammen, welche Erkenntnisse wir aus unseren drei Teilstudien zum Thema Candidate Journey ziehen konnten.

Die Candidate Journey sollte ganzheitlich betrachtet und stetig optimiert werden, damit Absprungraten im Bewerbungsprozess reduziert werden können. Der demographische Wandel verstärkt das Ungleichgewicht auf

dem Arbeitsmarkt, wodurch eine Stärkung der Arbeitgebermarke aus Wettbewerbsgründen immer wichtiger wird und mehr Infos über die Bedürfnislage von Arbeitnehmer:innen (speziell Generation Z) einfordert.



## DIE IDEALE STELLENANZEIGE

- Die Generation Z informiert sich vor allem auf **Jobportalen, Karriereseiten und Business-Netzwerken** über Jobangebote. Erst danach folgt die Nutzung von Social-Media-Kanälen.
- Die Generation Z hat klare Vorstellungen darüber, welche Informationen eine Stellenanzeige enthalten soll: **Gehaltsangabe, Mitarbeitervorteile, Weiterbildungsmöglichkeiten, Ansprechpersonen, Verlinkung zur Unternehmenswebsite.**
- Informationen zu Corporate Benefits, die die Gen Z überzeugen können (Aufzählung nach Priorität): **Auskunft über die Anzahl bezahlter Urlaubstage, Informationen zum 13. Monatsgehalt**, Informationen zu Jobticket, Urlaubsgeld, die Möglichkeit auf unbezahlten Urlaub und kostenfreie Snacks.
- Anhänger:innen der Generation Z schätzen Flexibilität: **Gleitzeit und Homeoffice sind beliebte Arbeitszeitmodelle**, Jobsharing dagegen eher nicht (Grund dafür könnten eine relativ geringe Verbreitung dieses Modells sein bzw. wenig Wissen darüber).



## EINFLUSS DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

- Die Gen Z legt großen Wert auf **Informationen zur Unternehmenskultur**, zu flexiblen Arbeitszeitmodellen und zur Möglichkeit, sich im Unternehmen durch Ideen einzubringen.
- Auch das Thema **Sicherheit spielt bei dieser Generation eine große Rolle**. Nicht zuletzt aufgrund der derzeitigen Pandemie und den damit verbundenen wirtschaftlichen Konsequenzen für viele Branchen.
- Sie erwarten **Auskunft über den Digitalisierungsgrad** des Unternehmens, wollen sich sicher fühlen, dass ein Arbeitgeber mit der zunehmenden Digitalisierung umgehen und diese als Chance nutzen kann.
- Wertgeschätzt werden ebenfalls **Einblicke in zukünftige Pläne** des Unternehmens. Investieren Sie daher in Ihre Außendarstellung bzw. in Ihre Karriereseite und lassen Sie junge Berufseinsteiger:innen an Ihren Visionen und Zukunftsplänen gleich zu Beginn teilhaben.



## BEWERBUNG UND ONBOARDING

- Die Generation Z **bewirbt sich am liebsten direkt über die Karriereseite** eines Unternehmens. Auch die Möglichkeit, ihre Bewerbung per E-Mail zu versenden empfinden Kandidat:innen dieser Alterskohorte als wünschenswert. Die Bewerbung über Jobplattformen oder auch Businessplattformen bevorzugt die Generation bislang eher nicht.
- Die junge Generation bevorzugt einen möglichst schnellen Bewerbungsprozess und erwartet auch, dass sich Arbeitgeber **zeitnah zurückmelden** (spätestens zwei bis drei Wochen nach Bewerbungseingang).
- Bei Absage steigt die Erwartungshaltung: **Umfangreiches Feedback** sechs bis zehn Tage nach letztem Kontakt wird erwartet.
- Die Gen Z **bevorzugt das persönliche Vorstellungsgespräch**. Die Zweitpräferenz sind virtuelle Vorstellungsgespräche. Eine Kombination aus beidem bietet sich an.
- Was der jungen Generation sehr wichtig ist, ist der **regelmäßige Kontakt vor Stellenantritt**. Sie möchten sich als Teil des Unternehmens wissen und Aufmerksamkeit erhalten.
- Gen Z-ler möchten vor Stellenantritt Informationen zu Arbeitszeiten, Verhaltensregeln und Unternehmenswerten erhalten. Auch das **rechtzeitige Kennenlernen von Ansprechpersonen** und Teammitgliedern ist der Gen Z beim Onboarding-Prozess sehr wichtig.

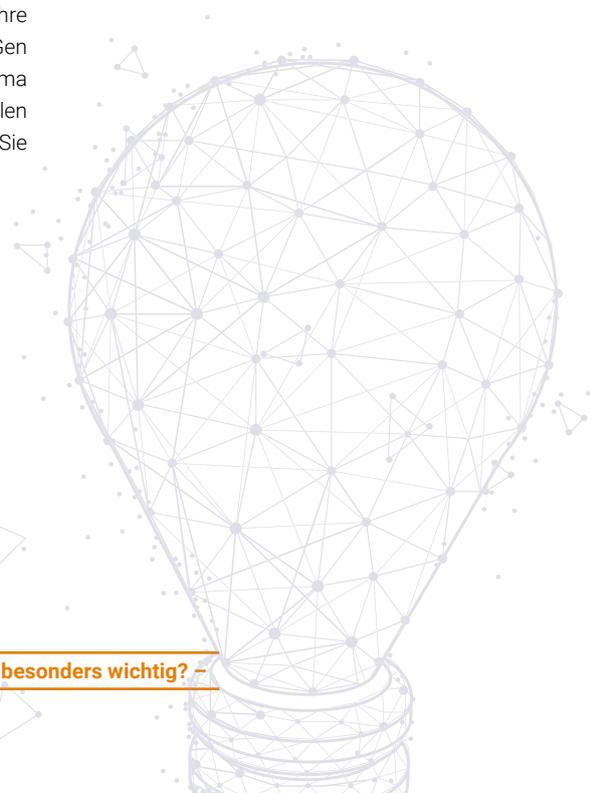
# 6. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR ARBEITGEBER

**WELCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN LASSEN SICH NUN AUS DEN SOEBEN DARGESTELLTEN ERKENNTNISSEN DER VORLIEGENDEN STUDIE ABLEITEN? IM FOLGENDEN HABEN WIR WICHTIGE TO-DOS ZUSAMMENGEFASST.**



Mit dem Wissen, dass sich Kandidat:innen der Generation Z während ihrer Candidate Journey nicht nur gerne über Karriereseiten zu Stellenangeboten informieren, sondern sich sogar am liebsten über diese Schnittstellen bewerben, sollten Sie nun aktiv werden!

- Checken Sie Ihre Karriereseite auf **Usability** und binden Sie ein Bewerbermanagement-Tool auf Ihrer Karriereseite ein, falls Sie ein solches nicht schon besitzen, um den Bewerbungsprozess zu verschlanken. Die Gen Z nutzt Tools wie diese gerne.
- Informieren Sie Jobinteressierte bereits ausreichend über Ihr Unternehmen? Gehen Sie in jedem Fall auf Ihre **Unternehmenskultur** ein und geben Sie mithilfe von Mitarbeiter:innenportraits und Work-Lifes einen authentischen Einblick in Ihren Arbeitsalltag.
- Haben Sie verschiedene **Arbeitszeitmodelle** in Ihrem Unternehmen? Dann weisen Sie Ihre Kandidat:innen darauf hin. Sie werden das als großen Pluspunkt verstehen.
- Zeigen Sie sich offen und zeigen Sie Ihre **Learnings aus der Pandemiezeit!** Die Gen Z legt Wert darauf, dass Sie das Thema Digitalisierung nicht unter den Tisch fallen lassen und weiß es zu schätzen, wenn Sie offen mit dem Thema Corona umgehen.
- Zeigen Sie der Gen Z, dass Sie ihre **Sicherheitsbedenken** hinsichtlich der vorherrschenden Pandemie und den damit zusammenhängenden wirtschaftlichen Ängsten ernst nehmen. Geben Sie ihnen einen Zukunftsausblick und zeigen Sie auf, welche Richtung Sie mit Ihrem Unternehmen und Ihren Mitarbeiter:innen einschlagen möchten!
- Wenn es um Zukunft geht, geht es auch um mögliche Perspektiven für Mitarbeiter:innen. Unsere Studie hat gezeigt, dass junge Bewerber:innen sich Jobperspektiven wünschen. Zeigen Sie durch die Porträierung Ihrer eigenen Mitarbeiter:innen, welche Karriere Sie bereits in Ihrem Unternehmen ermöglicht haben und weisen Sie Ihre Zielgruppe ggf. direkt auf **Aufstiegchancen** hin.





Verstehen Sie Ihre Karriereseite als erste Anlaufstelle für Ihre Bewerber:innen und versorgen Sie diese mit ausreichend Informationen. Aber vergessen Sie nicht, einige Informationen auch direkt in die Stellenausschreibung zu packen!

- Informationen zur **Entlohnung, zu Mitarbeitervorteilen, Weiterbildungsoptionen und Ansprechpersonen** gehören in jedem Fall direkt in die Stellenausschreibung. Vergessen Sie natürlich nicht den Link zu Ihrer Karriereseite, damit Sie Ihre Mitarbeiter:innen zu wichtigen Themen wie z. B. Weiterbildung direkt zu Wort kommen lassen. In Form von ansprechendem digitalen Storytelling, durch so genannte Work-Lives, funktioniert dies besonders gut und wirkt authentisch.
- **Tipps zur Gehaltsangabe:** Der Wunsch nach dieser Auskunft wird immer größer und Sie sollten diesen ernst nehmen, alternativ können Sie den Wissensdurst z. B. auch mit Gehaltsspannen stillen.
- Machen Sie Werbung für sich und verheimlichen Sie Ihre Mitarbeitervorteile nicht, vor allem **finanzielle Zusatzleistungen** jeglicher Art kommen gut an. Sie bieten nicht so viele Zusatzleistungen an? Kein Problem, dann verweisen Sie auf andere Benefits wie die Möglichkeit auf zusätzliche, unbezahlte Urlaubstage oder Jobtickets.
- Am besten Sie positionieren Ihre **Arbeitszeitmodelle nicht nur auf Ihrer Karriereseite**, sondern sogar zusätzlich direkt in Ihrer Stellenausschreibung. Die Gen Z sucht nach Stichwörtern wie Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit während ihrer Candidate Journey.



Schnelligkeit ist das was zählt! Bringen Sie Ihren Kandidat:innen (und insbesondere der Gen Z) während des Bewerbungsprozesses genügend Aufmerksamkeit entgegen und seien Sie schneller als andere Arbeitgeber, wenn es um Feedback geht. Das bleibt bei jungen Bewerber:innen positiv hängen!

- Melden Sie sich spätestens drei Wochen (besser früher) nach Bewerbungseingang bei Ihren Kandidat:innen zurück. Sie sind sich noch nicht sicher, ob die Person in die zweite Runde kommt? Geben Sie trotzdem ein kurzes Feedback darüber, wie lange die Entscheidung noch in etwa dauern wird. Das gibt **Planungssicherheit** und auch Sie können abklären, ob von der anderen Seite überhaupt noch Interesse besteht.
- Sie haben sich entschieden, dass jemand doch nicht die richtige Besetzung für Ihre Vakanz ist? Dann nehmen Sie sich bitte **ausgiebig Zeit für ein entsprechendes Feedback**, um aufkommende Fragen der anderen Seite gerecht zu werden. Gleichzeitig tun Sie auch etwas für Ihr Image, denn besonders junge Generationen tauschen sich mit Gleichaltrigen während ihrer Bewerbungsphase sehr viel aus und berichten anderen von Ihren Gesprächen.
- Was die Art des Vorstellungsgesprächs angeht, so bevorzugen Anhänger der Generation Z vor allem das **klassische Bewerbungsgespräch vor Ort**. Hybride Modelle sind jedoch durchaus denkbar. Verabreden Sie sich z. B. für das Erstgespräch virtuell und treffen Sie sich in einer zweiten Runde persönlich vor Ort.
- **Sie haben ein Perfect Match?** Dann gehen Sie bitte nicht vom Gas, was das Thema Aufmerksamkeit angeht. Die junge Generation möchte rechtzeitig über die Gepflogenheiten im Unternehmen informiert werden. Erstellen Sie daher am besten eine **digitale Infomappe** mit allen relevanten Daten zu Arbeitszeiten, Verhaltensregeln und Unternehmenswerten.
- **Das Talent ist an Bord?** Dann sollte die erste Arbeitswoche am besten vorgeplant und wichtige Ansprechpartner:innen kontaktiert sein, denn die Gen Z legt großen Wert darauf, **ihr Umfeld rechtzeitig kennenzulernen**.



**SIE HABEN FRAGEN**

Sie haben Fragen rund um das Thema Candidate Journey, Employer Branding oder Anzeigenschaltung? Dann melden Sie bei uns unter [web@personalwerk.de](mailto:web@personalwerk.de) oder informieren Sie sich vorab auf unserer Website: [www.personalwerk.de](http://www.personalwerk.de)

Als Allrounder mit jahrzehntelanger Erfahrung im Bereich Personalmarketing, E-Recruiting, Personalberatung und Employer Branding stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Seite und unterstützen Sie bei Ihren individuellen Herausforderungen!

# 7. ÜBER PERSONALWERK

**Unser Leistungsspektrum bildet die gesamte Prozesskette ab - von der Entwicklung der Arbeitgebermarke über die Umsetzung der Personalmarketingkampagne inklusive der Schaltung von Stellenanzeigen bis hin zu taktischen Personalbeschaffungsmaßnahmen. Damit verbinden wir einen 360-Grad-Blick auf unsere Kunden, der fester Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie ist.**

Denn als Stellenanzeigen-Expert:innen wissen wir, in welchen Portalen sich Jobsuchende aufhalten und können Ihre Vakanz passgenau dort platzieren, wo potenzielle Kandidat:innen nach Ihnen suchen. Unsere qualifizierten Medienberater:innen helfen Ihnen, Ihre Stellenanzeigen zielgruppengerecht dort zu schalten, wo sie von den Richtigen gefunden wird. In Form von

## IN FORM VON MULTIPosting VERSTÄRKEN WIR DIE REICHWEITE IHRER ANZEIGE

Multiposting verstärken wir die Reichweite Ihrer Anzeige zusätzlich und kooperieren deshalb mit Jobbörsen und -suchmaschinen weltweit. Mit unseren individuellen Anzeigenpaketen veröffentlichen wir Ihre vakanten Stellen zeitgleich auf allen relevanten Portalen. Um sich mit Ihrer Stellenanzeige auch optisch von Ihrer Marktkonkurrenz abzuheben, sorgen unsere Mediengestalter:innen ganz nach Ihrem Wunsch mit kreativen, individuellen oder CI-konformen Layouts für das attraktive Gesicht Ihrer Vakanz auf dem Kandidat:innenmarkt.

**Manchmal reicht das Post & Pray-Prinzip nicht aus, um eine Stelle zu besetzen.** Hier kommt unser Active Sourcing ins Spiel: Unsere haus-eigene Personalberatung übernimmt für Sie die Recherche sowie die professionelle Ansprache von Fach- und Führungskräften und findet das passende Personal – auch für schwer zu besetzende (Führungs-)Positionen. Dabei gehen wir in den entsprechenden Portalen proaktiv auf Ihre Wunschkandidat:innen zu und sprechen auch passiv Suchende zielgerichtet an.

Für uns ist auch E-Recruiting eine ganz einfache Rechnung: Wir vereinen unsere vielseitigen Kompetenzen und decken damit das gesamte Spektrum Ihrer digitalen Personalbeschaffung ab. **Egal, welches Instrument Sie benötigen, um Ihr Online-Recruitment nutzerfreundlich und übersichtlich zu gestalten: Wir unterstützen Sie bei allen Schritten** – von der Beratung und Analyse über die Konzeption und Umsetzung durch unsere hauseigenen Programmierer:innen bis hin zur kontinuierlichen Betreuung.

Wir sorgen außerdem für eine positive Wahrnehmung Ihrer Employer Brand auf dem Bewerbermarkt, denn wir entwickeln Ihre individuelle Arbeitgebermarke gemeinsam mit Ihnen. Dabei arbeiten wir uns von Ihrem unternehmerischen Inneren nach außen, indem wir herauskristalisieren, was Ihre Mitarbeiter:innen an Ihnen als Arbeitgeber schätzen und wie Ihr interner Spirit ist. Aus den Ergebnissen werden Botschaften, aus den Botschaften später aufmerksamkeitsstarke Headlines und eine unverwechselbare Arbeitgeberkommunikation.

Konzepter:innen, Texter:innen und Grafiker:innen arbeiten bei uns Hand in Hand und sorgen so für die ganzheitliche und sinnvolle Umsetzung Ihrer Personalmarketingmaßnahmen. **So erarbeiten wir für Sie ein Kreativkonzept aus einem Guss, das die zentralen Elemente Ihrer Arbeitgebermessage in aufmerksamkeitsstarke Layouts und Botschaften verpackt.** Personalmarketing beinhaltet eine ganze Reihe unterschiedlicher Instrumente, die in Kombination und mit einer zielgerichteten Strategie sichtbare Erfolge liefern. Das Ziel? Schärfung des Arbeitgeberimages und eine bewerberorientierte Personalbeschaffung – ob jetzt oder für die Zukunft.

Im Employer Branding ist es von essenzieller Bedeutung, eine Media-Strategie zu entwickeln, die Ihre Zielgruppen an den relevanten Touch-Points abholt und mitzieht. **Setting und Timing müssen bei der Mediaplanung stimmen. Bei uns stimmen allerdings auch die Konditionen.**

Wir unterstützen Sie beim Erreichen Ihrer Ziele und streuen Ihre unternehmerische Botschaf-

ten so, dass sie bei Ihren Wunschkandidat:innen ankommen. Dafür beleuchten unsere Media-Strateg:innen Ihre Marktsituation und Zielgruppen aus verschiedenen Richtungen unter soziodemografischen, psychografischen und typologischen Aspekten. Anschließend leiten wir daraus den Kampagnenzeit-

## WIR SORGEN AUSSERDEM FÜR EINE POSITIVE WAHRNEHMUNG IHRER EMPLOYER BRAND

raum ab, treffen die Auswahl der passenden Medien und geben Ihnen eine Budgetempfehlung. On- oder offline, Print oder digital – von uns erhalten Sie eine Media-Mix-Empfehlung, die Ihre Kandidat:innen passgenau auf allen Kanälen erreicht und Sie erfolgreich auf dem Arbeitgebermarkt positioniert.

**Home of Employer Branding heißt, wir sind leidenschaftliche Spezialist:innen in dem, was wir tun.** Dabei stützt sich unser Wissen über Personalmarketing und Recruiting unter anderem auf jahrelange Erfahrung in der aufwendigen Auswertung von Markt- und Zielgruppenanalysen.

Personalmarketing ergibt aus unternehmerischer Sicht immer Sinn. Extern, wenn Sie in Sachen Recruiting Dynamik erzielen und nach außen positiver wahrgenommen werden möchten. Intern, wenn Sie die Bindung Ihrer Mitarbeitenden an Ihr Unternehmen verstärken möchten. Wir zeigen Ihnen, wie Sie aktuelle oder zukünftige Mitarbeitende kreativ erreichen und nachhaltig überzeugen können!

Unsere Kompetenz ermöglicht für Sie ein Angebotspaket, das alle für Sie relevanten Themen beinhaltet. Ob Sie Ihre Bekanntheit auf dem Bewerbermarkt steigern, Ihr Arbeitgeberimage verbessern, kurzfristige Vakanz besetzen oder Ihre Präsenz in digitalen Medien erhöhen wollen: **Wir liefern ab Werk.**



# SIE MÖCHTEN EINE STELLENANZEIGE SCHALTEN

Sie möchten eine Stellenanzeige schalten Ihre Arbeitgebermarke weiterentwickeln oder benötigen Unterstützung bei der Besetzung Ihrer Vakanz?

Wir beraten Sie zu allen Themen rund um Ihr Recruiting und freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme per Telefon unter Tel. 06039 9345-0 oder per E-Mail unter [web@personalwerk.de](mailto:web@personalwerk.de)

**WIR FREUEN UNS AUF IHRE ANFRAGE!**

# 8. QUELLEN

**Dechert, Laura (2020):** Strategien in Zeiten des Fachkräftemangels. Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung im Kontext von Employer Branding, Passung und Mindset. Siegen: Universitätsverlag Siegen.

**Georg, Franziska (2019):** Die Generation Y und ihre Work-Life-Balance, in: Reiner Bröckermann (Hrsg.): Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, Band 23, Augsburg/München: Rainer Hampp Verlag.

**Kleinjohann, Michael / Reinecke, Victoria (2020):** Marketingkommunikation mit der Generation Z. Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Lippold, Dirk (2017):** Aspekte und Dimensionen der Bewerbermarkt-Segmentierung. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Mangelsdorf, Martina (2015):** Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Offenbach: GABAL Verlag.

**Raschke, Michael (2021):** Fair-Job-Hotels-Chefin: „Der Arbeitgebermarkt ist jetzt ein Arbeitgebermarkt“, verfügbar unter: [https://www.handelsblatt.com/arts\\_und\\_style/lifestyle/ranking-die-101-besten-hotels-deutschlands-fair-job-hotels-chefin-der-arbeitgebemarkt-ist-jetzt-ein-arbeitnehmermarkt/27825520.html](https://www.handelsblatt.com/arts_und_style/lifestyle/ranking-die-101-besten-hotels-deutschlands-fair-job-hotels-chefin-der-arbeitgebemarkt-ist-jetzt-ein-arbeitnehmermarkt/27825520.html); geprüft am 17.03.22.

**Retzar, Kathleen (2022):** Redaktionsnetz Deutschland, verfügbar unter: <https://www.rnd.de/politik/fachkraeftemangel-steigt-durch-die-demografische-entwicklung-EPV7BZJAC5BFRP7US6XIPX07ME.html>; geprüft am 11.02.22.

**Slupina, Manuel/ Dähler, Susanne/ Klingholz, Reiner/ Reibstein, Lena/ Amberger, Julia/ Sixtus, Frederik/ Grunwald, Jennifer (2019):** Demografische Lage der Nation: Wie zukunftsfähig Deutschlands Regionen sind. Berlin: Institut für Bevölkerung und Entwicklung.

**Spiegel (2021):** Bis 2030 könnten fünf Millionen Fachkräfte fehlen, verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/bis-2030-koenn-tenfuenf-millionen-fachkraefte-fehlen-a-a9dcf938-2156-4c98-9861-fc08a33c0439>; geprüft am 17.03.22.

# 9. IMPRESSUM

## **Talent Report 2022**

© Personalwerk GmbH · Dieselstraße 22 · 61184 Karben

Tel.: +49 (0)6039 9345-0 · Fax: +49 (0)6039 9345-101 · E-Mail: [web@personalwerk.de](mailto:web@personalwerk.de)

Weitere Informationen: [www.personalwerk.de](http://www.personalwerk.de)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Personalwerk GmbH unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Diese Publikation stellt eine allgemeine, unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung der Personalwerk GmbH zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung der Leser:innen. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen bei der Personalwerk GmbH.