

Henriette Breuer

Personalmarketing für die Generation Z

Eine systemische Analyse unter Anwendung einer Systemaufstellung

Bachelorarbeit

2018 | Nr. 5

Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Hrsg.)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Vorgehensweise.....	3
2. Theoretische Grundlagen und Definitionen.....	3
2.1 Fachkräftemangel und dessen Bedeutung für Unternehmen.....	3
2.2 Generationsbegriff.....	4
2.3 Generation Z.....	5
2.3.1 Einordnung und vorherige Generationen.....	5
2.3.2 Aktueller Forschungsstand der Generation Z.....	7
2.3.3 Werte und Charakteristika der Generation Z.....	7
2.3.4 Anforderungen an die Arbeitswelt der Generation Z.....	8
2.3.5 Vergleich zur Generation Y.....	10

3. Personalmarketing	10
3.1 Grundlagen	10
3.2 Employer Branding als wichtiges Element des Personalmarketings.....	12
3.3 Wandel im Personalmarketing.....	13
3.4 Strategieansätze für ein Personalmarketing der Generation Z	15
4. Systemaufstellung	17
4.1 Grundlagen	17
4.2 Aufstellungspartitur	18
4.3 Systemaufstellung zur Forschungsarbeit	19
4.3.1 Vorgehensweise der Systemaufstellung zur Forschungsarbeit.....	19
4.3.2 Elemente der Systemaufstellung zur Forschungsarbeit	20
4.3.3 Allgemeine Erkenntnisse der Systemaufstellung zur Forschungsarbeit	21
4.3.4 Interpretation und Plausibilitätsprüfung der Schlüsselszenen	23
4.3.5 Schlüsselszenen in der Gegenwart der stattgefundenen Systemaufstellung.....	23
4.3.6 Schlüsselszenen nach dem Zeitsprung der stattgefundenen Systemaufstellung.....	27
5. Ergebnisdiskussion und Handlungsempfehlungen.....	31
6. Fazit und Selbstreflexion.....	33
Literaturverzeichnis.....	35
Anhang	VI

Anhang 1 – AufstellungspartiturVI

Urheberrechtliche Erklärung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Erstes Bild nach erster Platzsuche	21
Abbildung 2 - Erstes Bild nach dem Zeitsprung	22
Abbildung 3 - Schlussbild nach dem Zeitsprung	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Generationsüberblick	6
Tabelle 2 - Übersicht der Elemente der durchgeführten Systemaufstellung.....	20

Abkürzungsverzeichnis

Abb. Abbildung

Bspw. beispielsweise

Bzw. beziehungsweise

Ca. circa

f. und die folgende Seite

ff. und die folgenden Seiten

H. Heft

Hrsg. Herausgeber*in

Jg. Jahrgang

o.S. ohne Seite

S. Seite

z.B. zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Während Anhänger der Generation Y häufig noch in Unternehmen eingegliedert werden, steht die nachfolgende Generation, die Generation Z, teilweise schon am Anfang der Berufs- und Arbeitgeberwahl.¹ „Schulen, Hochschulen und Arbeitgeber werden sich um sie noch stärker bemühen müssen, als um die vorherige Millennial-Generation.“² Die Generation Z ist die Bevölkerungsgruppe in Deutschland, die nach 1995 geboren ist und zurzeit die Kinder- und Jugendgeneration abbildet.³

Durch den demografischen Wandel wird die Generation Z umso relevanter für Unternehmen. Es wird in den kommenden Jahren weniger Menschen im arbeitsfähigen Alter geben, da in den nächsten Jahren die Bevölkerung in Deutschland voraussichtlich stark altern sowie zurückgehen wird.⁴ Laut einer Prognose des Statistischen Bundesamts sinkt bis zum Jahr 2030 die Bevölkerungszahl erwerbsfähiger Bürger*innen in Deutschland von 49,8 Millionen (2015) bereits auf 45,9 Millionen und bis 2060 sogar auf 39,6 Millionen Personen. Insgesamt wird prognostiziert, dass sich die Bevölkerung in Deutschland bis 2060 von 82,2 Millionen (2015) auf 76,5 Millionen Menschen verringert.⁵ „[...] der Wirtschaftsfaktor Arbeitskraft in Deutschland [wird] zur Mangelware [...]“⁶ und seit einigen Jahren ist der Fachkräftemangel bereits wahrzunehmen.⁷ Die Problematik wird schon heute als größtes Risiko für die Entwicklung des Unternehmens von Unternehmen selber eingestuft.⁸

Daraus ergibt sich für Unternehmen und deren Personalmarketing, dass diese sich ändern wie auch optimiert werden müssen, um einem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.⁹

„Um langfristig überleben zu können, benötigen Unternehmen eine Strategie, wie sich die Organisation von ihren Wettbewerbern positiv abgrenzen [...] kann.“¹⁰ Es gibt bereits einige Ansätze,

¹ Vgl. Klaffke, M. (2014b), S.69

² Klaffke, M. (2014b), S.77

³ Vgl. Klaffke, M. (2014b), S.69

⁴ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung (2013), S.20

⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2018), o.S.

⁶ Mangelsdorf, M. (2015), S.10

⁷ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S.9

⁸ Vgl. Ernst & Young GmbH (2018), S.13

⁹ Vgl. Klaffke, M. (2014b), S.77

¹⁰ Lebrecht, C. (2017), S.1

wie sich Unternehmen und das Personalmarketing heute schon auf die Generation Z vorbereiten und einstellen können. Ob diese erfolgreich sein werden, ist jedoch noch ungewiss, da die Generation Z noch nicht oder erst am Anfang der Berufswahl steht.¹¹ Die Generation Z lässt sich nicht ausschließlich durch die in den Jahrgängen geborenen Personen definieren. Auch andere Jahrgänge und deren Generationen fühlen sich angesprochen und können sich mit der Generation Z identifizieren.¹² Es wird ihr sich nicht erzwungen angeschlossen, sondern bewusst durch „[...] eine Denkhaltung, die in einigen Teilaspekten so interessant ist, dass man diese gerne übernimmt, sich also freiwillig anstecken lässt“¹³, was die Thematik umso relevanter macht. Daraus ergibt sich die Forschungsfrage: *„Inwiefern kann die Systemaufstellung als qualitative Forschungsmethode neue Erkenntnisse im Bereich des Personalmarketings für die Generation Z aufdecken?“*

Für die Forschung und Praxis ist eine Beantwortung der Frage dahingehend relevant, da die Generation Z noch nicht oder nur teilweise in den Arbeitsmarkt eingetreten ist. Es ist daher für die Unternehmen erstrebenswert sich ausreichend auf diese Generation vorzubereiten, um angemessenes Personal finden zu können. Hierzu werden die Handlungsempfehlungen der Forschungsarbeit beitragen.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Forschungsarbeit besteht darin, den Erfolg und die Wirksamkeit von bereits bestehenden Strategien und Ansätzen des Personalmarketings für die Generation Z mit der Systemaufstellung als qualitativer Forschungsmethode zu überprüfen und neue Erkenntnisse zu finden. Im Anschluss wird das Ziel verfolgt, Handlungsempfehlungen für Unternehmen und deren Personalmarketingabteilung erstellen zu können, um attraktiv für die Generation Z zu sein und einen Fachkräftemangel aktiv entgegenzuwirken. Hierbei werden eine deskriptive sowie eine analytische Zielsetzung angewandt. Aus der deskriptiven Zielsetzung ergeben sich die theoretischen Grundlagen. Relevante Definitionen sowie die Verbindung zwischen der Generation Z und dem Personalmarketing von Unternehmen werden durch eine Literaturrecherche dargestellt. Des Weiteren wird die Systemaufstellung als qualitative Forschungsmethode erklärt, da diese im späteren Verlauf der Arbeit Anwendung findet.

Der analytische Teil der vorliegenden Arbeit verfolgt das Ziel, durch Anwendung der Systemaufstellung neue Erkenntnisse über bereits bestehende Theorien in Bezug auf das Personalmarketing

¹¹ Vgl. Klaffke, M. (2014b), S.69

¹² Vgl. Scholz, C. (2014), S.12

¹³ Scholz, C. (2014a), S.14

für die Generation Z zu erlangen. Diese werden im Nachgang analysiert und anschließend dazu genutzt, Handlungsempfehlungen für Unternehmen zu bilden. Die Systemaufstellung wird als qualitative Forschungsmethode dargestellt und die erfolgreiche Anwendung sowie ihr Nutzen vermittelt.

1.3 Vorgehensweise

Zu Beginn der Forschungsarbeit werden im zweiten Kapitel theoretische Grundlagen geschaffen. Es wird der Begriff Fachkräftemangel, der Generationsbegriff sowie, was unter der Generation Z zu verstehen ist, erklärt.

Im Anschluss folgt in Kapitel 3 eine Erläuterung des Personalmarketings und dessen Kernstückes, dem Employer Branding. Im Nachgang wird der Einfluss der Generation Z auf das Personalmarketing von Unternehmen thematisiert und daraus folgend im nächsten Schritt bereits bestehende Ansätze für einen erfolgreichen Umgang mit der Generation Z dargestellt. Diese bilden in Kapitel 4 den Rahmen des Aufbaus der Systemaufstellung: Die Elemente, Pole und Spannungsfelder für die Systemaufstellung werden aus den zuvor in der Forschungsarbeit aufgeführten Ansätzen eines Personalmarketings für die Generation Z hergeleitet. Die Methode der Systemaufstellung wird in Kapitel 4 vor der Anwendung zunächst eingeführt und als qualitative Forschungsmethode erläutert.

In Kapitel 4 werden außerdem Szenen der Systemaufstellung, die Ergebnisse und neue Erkenntnisse liefern, als Schlüsselszenen festgehalten. Diese Schlüsselszenen werden interpretiert und auf ihre mögliche Plausibilität durch Literatur geprüft. Im Kapitel 5 werden im Nachgang Handlungsempfehlungen für Personalmarketingabteilungen von Unternehmen entworfen. Anschließend folgt in Kapitel 6 neben einem Fazit des Weiteren ein Ausblick auf die fortführende Forschung.

2. Theoretische Grundlagen und Definitionen

2.1 Fachkräftemangel und dessen Bedeutung für Unternehmen

Wenn über längere Zeit die Personalnachfrage nur unzureichend erfüllt werden kann, bedeutet dies, dass ein Fachkräftemangel in dem jeweiligen Bereich besteht. Dieser kann in einer kompletten Wirtschaft auftreten oder nur in bestimmten Gruppen und Regionen. Trotz Arbeitslosigkeit kann ein Fachkräftemangel bestehen, wenn die geforderten Fähigkeiten und Kompetenzen der zu besetzenden Stellen nicht mit denen der Arbeitssuchenden übereinstimmen, was als sogenanntes

Mismatch bezeichnet wird.¹⁴ Der Fachkräftemangel lässt sich im Gegensatz zum Arbeitskräftemangel, bei dem Arbeitnehmer*innen jeglicher Art nachgefragt werden, durch ein Defizit an Arbeitnehmer*innen definieren, die durch eine erfolgreich beendete Berufsausbildung Kenntnisse und Qualifikationen erlangten.¹⁵ Jedoch ist der Fachkräftemangel nicht nur ein Problem, das „[...] die akademische Ebene mit Ingenieuren und Spitzenforschern, sondern gleichermaßen die beruflich qualifizierten Fachkräfte [betrifft]“.¹⁶ Die Folgen eines Fachkräftemangels wirken sich negativ auf die Gewinne von Unternehmen aus, denn durch fehlende Mitarbeiter*innen müssen z.B. Aufträge abgelehnt werden. Eine unzureichende Anzahl an Arbeitskräften in einem Unternehmen, durch welche Arbeiten nicht erledigt werden können, führt dazu, dass Umsätze ausfallen und das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb geringer wirtschaftlich ist. Um als Unternehmen im Wettbewerb bestehen zu können, ist es folglich relevant hinreichend Personal zu gewinnen und zu binden.¹⁷

Der aktuell auftretende Fachkräftemangel geht bisher stärker aus konjunkturellen und strukturellen Bedingungen hervor und weniger aus dem demographischen Wandel.¹⁸ „Langfristig wird der demographische Wandel aber auf jeden Fall zu einem Rückgang der Fachkräfte führen.“¹⁹ Es werden weniger junge Absolvent*innen in den Arbeitsmarkt eintreten. Die Folge des Fachkräftemangels ist ein War for Talents zwischen den Unternehmen - ein Kampf um Talente.²⁰ Die Bezeichnung verdeutlicht die Notwendigkeit für Unternehmen, dass ein gesteigerter Aufwand und finanzielle Mittel einzubringen sind, um geeignete Mitarbeiter*innen zu finden sowie an das Unternehmen zu binden.²¹ Die Bezeichnung kennzeichnet außerdem eine Problemsituation von Unternehmen, für die es eine Herausforderung ist, ausreichend qualifiziertes Personal zu rekrutieren.²² Es sind überwiegend Unternehmen, die den War for Talents führen wollen, welche in den vergangenen Jahren die Erschaffung und Stärkung der Arbeitgebermarke nicht verwirklicht haben.²³

2.2 Generationsbegriff

In diesem und den folgenden Kapiteln werden neben dem Generationsbegriff die Generation Z sowie vorherige Generationen erklärt. Die Bezeichnungen der unterschiedlichen Generationen

¹⁴ Vgl. Obermeier, T., (2014), o.S.

¹⁵ Vgl. Bosch, G. (2011), S. 584

¹⁶ Bosch, G. (2011), S. 584

¹⁷ Vgl. Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.54

¹⁸ Vgl. Brücker, H. (2011), S.587

¹⁹ Bosch, G. (2011), S. 583

²⁰ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2017), o.S.

²¹ Vgl. Hansen, N. K./ Hauff, S. (2013), S. 67

²² Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2017), o.S.

²³ Vgl. Scholz, C. (2014b), S. 138

werden im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit häufig genutzt und in Verbindung mit Charakteristika und Werten von Menschen vorgestellt. Zuvor ist jedoch eine Eingrenzung des Definitionsraums wichtig: Es ist nicht möglich eine Gruppe von Menschen, die in denselben Jahrgängen geboren ist, identisch zu beurteilen und zu analysieren. Jedes Individuum besitzt besondere Eigenschaften, die sich von den definierten Charakteristika der jeweilig zugehörigen Generation bedeutend unterscheiden können.²⁴ Generationszugehörigkeit stellt also nur eine Hilfe zur Orientierung dar und ist daher nicht zu verwenden, wenn individuelles Denken und Verhalten bewertet wird.²⁵

Definieren lässt sich eine Generation durch eine Alterskohorte. Die Zugehörigen dieser Kohorte haben gemeinsam, dass sie in der gleichen Geburtsperiode geboren sind. Von ihrer Kindheit bis zum frühen Erwachsensein, welches ein prägender Entwicklungszeitraum ist, haben sie die gleichen Vorkommnisse in Gesellschaft sowie Politik erlebt.²⁶ Die Sozialisationshypothese besagt, dass überwiegend in der Kindheit, Jugend und frühen Erwachsenseins fundamentale Wertvorstellungen eines Individuums gebildet werden.²⁷ Die gemeinsam erlebten Ereignisse beeinflussen also die Entwicklungen von Werten und Identitäten in einer Generation, durch welche sie sich letztendlich von anderen Generationen unterscheidet.²⁸ Die in den prägenden Jahren gemeinsam gesammelten Erfahrungen sind relevanter, als die genaue Eingrenzung der Geburtsjahrgänge. Es lassen sich verschiedene Abgrenzungen der Geburtsjahre von Generationen in der Literatur finden, doch die jeweiligen Übergänge sind fließend.²⁹ „Wenn also bestimmte soziale Rahmenbedingungen zur Ausprägung von übereinstimmenden Merkmalen, Werten und Verhaltenspräferenzen einer Menschengruppe ungefähr gleichen Alters führen, dann ist es genau das, was eine Generation ausmacht.“³⁰

2.3 Generation Z

2.3.1 Einordnung und vorherige Generationen

Mit dem Namen ‚Generation Z‘ für die nach 1995 Geborenen wird an die Namen der vorherigen Generationen X und Y alphabetisch angebunden. Das Wachstum des Internets ab 1995 ist ausschlaggebend für den Zeitraum der Generation Z. Aktuell repräsentiert diese in Deutschland die

²⁴ Vgl. Böhm, S./ Bruch, H./ Kunze, F. (2010), S.91

²⁵ Vgl. Klaffke, M./ Parment, A. (2011), S.6

²⁶ Vgl. Böhm, S./ Bruch, H./ Kunze, F. (2010), S.92 zitiert in Smola, K. W./ Sutton, C. D. (2002), S. 364

²⁷ Vgl. Klaffke, M. (2014a), S.9

²⁸ Vgl. Böhm, S./ Bruch, H./ Kunze, F. (2010), S.92 zitiert in Smola, K. W./ Sutton, C. D. (2002), S. 364

²⁹ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S.12

³⁰ Mangelsdorf, M. (2015), S.12

Kinder- und Jugendgeneration. Die Eltern sind zum größten Teil Zugehörige der Generation X oder der Babyboomer-Generation.³¹ Für die Einordnung der Generation Z werden im Folgenden die vorherigen Generationen ab der frühesten Elterngeneration der Generation Z, den Babyboomern, erklärt. Eine Übersicht dazu findet sich in folgender Tabelle 1:

Tabelle 1 - Generationsüberblick

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Klaffke, M./Schwarzenbart, U., (2013), S.45

<i>Generation</i>	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
<i>Geburtsjahre</i>	1956-1965	1966-1980	1981-1995	Ab 1996

Die Bezeichnung ‚Babyboomer‘ stammt aus den USA und ist geprägt durch die geburtenstarken Jahrgänge nach dem zweiten Weltkrieg von ca. 1946 bis 1962.³² In Deutschland kam es durch sozioökonomische Folgen des Krieges erst ca. 10 Jahre später zum Babyboom, wodurch sich die Babyboomer Generation in Deutschland auf die Jahre von 1955 bis 1965 eingrenzen lässt.³³ Die prägenden Jahre für die deutsche Babyboomer-Generation sind dementsprechend die 60er und 70er Jahre.³⁴ Die Anzahl der Zugehörigen ist im Vergleich zu den übrigen Generationen am stärksten ausgeprägt. Innerhalb der kommenden Jahre, ungefähr zwischen 2020 und 2030, werden die Zugehörigen der Babyboomer-Generationen aus dem Arbeitsmarkt austreten und in Rente gehen.³⁵ Babyboomer lassen sich als ehrgeizig und kommunikativ charakterisieren.³⁶ Die Generation X beläuft sich auf die Kohorte von 1966 bis 1980. „Der Begriff geht auf den von COUPLAND im Jahr 1991 publizierten Episodenroman »Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur« zurück, der die Wohlstandssituation der Vorgänger-Generation kritisiert und die Werte der damaligen Jugendgeneration in Abgrenzung zu ihren Eltern beschreibt.“³⁷ Der Mauerfall und die Tschernobyl-Katastrophe zählen wohl zu den bedeutendsten gemeinsamen Geschehnissen der Generation X.³⁸ Mehr Bedeutung als berufliche Ziele, haben für die Zugehörigen der Generation X persönliche Ziele.³⁹ Die Generation Y ist die Generation vor der Generation Z und umfasst die Geburtskohorte mit den Jahrgängen von 1981 bis 1995.⁴⁰ Der Name der Generation Y folgt alphabetisch auf die vorherige Generation X. Außerdem bedeutet das Y im Englischen ‚why‘ - im Deutschen ‚warum‘ - und steht damit für eine Generation, die viel hinterfragt.⁴¹ Die

³¹ Vgl. Klaffke, M. (2014b), S.69

³² Vgl. Oertel, J. (2014), S.31

³³ Vgl. Klaffke, M. (2014a), S.11

³⁴ Vgl. Oertel, J. (2014), S.31

³⁵ Vgl. Klaffke, M. (2014a), S.12

³⁶ Vgl. Oertel, J. (2007), S.26 ff.

³⁷ Klaffke, M./ Parment, A. (2011), S.5 zitiert in Coupland, D. (1991), o.S.

³⁸ Vgl. Klaffke, M. (2014a), S.12

³⁹ Vgl. Jorgensen, B. (2003), S.42

⁴⁰ Vgl. Klaffke, M./ Schwarzenbart, U. (2013), S.45

⁴¹ Vgl. Klaffke, M. (2014a), S.13

wahrscheinlich bedeutendste Einwirkung auf die Generation Y ist der Entwicklungsgang des Internets und der digitalen Medien.⁴² Die Zugehörigen der Generation Y gelten als optimistisch, leistungsbereit, technologieaffin und anspruchsvoll.⁴³

2.3.2 Aktueller Forschungsstand der Generation Z

Bisher kann noch nicht weitreichend genug bestimmt werden, welche kollektiv bedeutenden Ereignisse in Politik und Gesellschaft für die Generation Z prägend sind, da sich ein Großteil der Zugehörigen noch in bzw. vor der relevanten Phase der Sozialisation befindet.⁴⁴ Es ist daher möglich, dass sich Neigungen und Präferenzen in den kommenden Jahren umformen.⁴⁵ Doch das wohl bedeutsamste Merkmal der Generation Z ist, dass diese von Beginn an mit der Digitalisierung aufgewachsen sind. Die Babyboomer-Generation und die Generation X mussten sich erst im Erwachsenenalter mit digitalen Medien vertraut machen. Diese Generationen werden deshalb als sogenannte Digital Immigrants bezeichnet, also als digitale Einwanderer. Die Generation Y hat wiederum schon im Kindes- und Jugendalter die neuen Technologien genutzt.⁴⁶ Jedoch ist ein Großteil der Generation Y noch ohne Internet aufgewachsen, da das Internet erst ab 1995 öffentlich verbreitet wurde.⁴⁷ Die Generation Z ist also die erste Generation, die vollkommen in der digitalen Welt heranwächst und Zugehörige werden daher auch Digital Natives genannt, was digitale Eingeborene bedeutet.⁴⁸

2.3.3 Werte und Charakteristika der Generation Z

Die Generation Z ist von sicheren Strukturen in der Schule, der Ausbildung und an der Hochschule gekennzeichnet. Diese existieren außerdem in der Freizeit und der Familie:⁴⁹ Die Zugehörigen der Generation Z werden von ihren Eltern stärker geschützt als vorherige Generationen, was ihnen zusagt und ein Bedürfnis nach kontinuierlicher Unterstützung bestehen lässt. Auf ein Ausbleiben dessen entgegnet die Generation Z ohne Verständnis und ist unsicher.⁵⁰ Die Grundeinstellung der Generation Z ist realistisch und sie können einschätzen, welche Problematiken bedeutsam sind.⁵¹ Die Generationszugehörigen lassen sich außerdem als selbstsicher und anspruchsvoll

⁴² Vgl. Klaffke, M./ Parment, A. (2011), S.9

⁴³ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.37 f.; Powers, T. L./ Valentine, D. B. (2013), S.598

⁴⁴ Vgl. Klaffke, M. (2016), S.214

⁴⁵ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S.31

⁴⁶ Vgl. Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.77 ff.

⁴⁷ Vgl. Klaffke, M. (2014b), S.69

⁴⁸ Vgl. Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.77

⁴⁹ Vgl. Scholz, C. (2018), S.5

⁵⁰ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.44

⁵¹ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.37

charakterisieren.⁵² Für die Generation Z sind die Werte Freiheit und Selbstbestimmtheit bedeutend. Trotzdem benötigt sie Ordnung und Struktur.⁵³ Dies dient den Zugehörigen der Generation als Ausgleich zu dem „[...] hektischer werdenden elektronischen Kommunikationskosmos, den immer fließender werdenden Grenzen zwischen Unternehmen, [...] der Allzeitverfügbarkeit und der unergründlichen Ungewissheit über die eigene Zukunft.“⁵⁴ Die Werte von der Generation Z werden, wie zu Anfang bereits erwähnt, teilweise von Zugehörigen anderer Generationen übernommen. Es ist daher relevant die Werte der Generation Z als Wertemuster zu betrachten, welches in unterschiedlich starker Ausprägung auch in anderen Generationen existiert.⁵⁵

2.3.4 Anforderungen an die Arbeitswelt der Generation Z

Die Generation Z wünscht sich eine Arbeitsumgebung in der sich Sicherheit, Wohlgefühl sowie Struktur wiederfinden lassen.⁵⁶ Die Generationszugehörigen haben nur eine schwache emotionale sowie eine schwache loyale Bindung an Unternehmen und versuchen auch nicht diese aufzubauen.⁵⁷ Loyalität zählt nicht zu der Weltanschauung der Generation Z, denn sie nimmt an, dass Unternehmen gleich gering loyal handeln.⁵⁸ Die Generation empfindet sich nicht zugehörig zu einem Unternehmen, welches nur als jederzeit möglich zu verabschiedende Lebensabschnittspartnerschaft angesehen wird.⁵⁹ Sollte den Zugehörigen etwas am Unternehmen nicht zusprechen, verlassen sie es.⁶⁰ Hinzu kommt, dass die Arbeitsbedingungen von der Generation Z selbst festgelegt werden wollen.⁶¹ Verantwortung übernehmen sie nur selten und die Bindungs- sowie Verantwortungslosigkeit werden zur Vermehrung der Lebenslust herangezogen.⁶² Die Zugehörigen der Generation Z wollen arbeiten, um eine Steigerung des Einkommens sowie der Lebensfreude zu erreichen.⁶³ Das Verhältnis zwischen Freizeit und Arbeit soll in einem Maß optimiert werden, durch das Arbeiten so unbekümmert wie möglich ist. In der Freizeit sollen keine Konflikte und Angelegenheiten der beruflichen Tätigkeit präsent sein.⁶⁴ In diesem Kontext ist außerdem die Haltung gegenüber Homeoffice zu erwähnen: Für die Zugehörigen der Generation Z ist es nicht erstrebenswert die Möglichkeit dieser Arbeitsplatzform zu nutzen, da es eine Verschmelzung von privaten

⁵² Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S.20 ff.; Ozkan, M./ Solmaz, B. (2015), S.477

⁵³ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.143

⁵⁴ Scholz, C. (2014a), S.143 f.

⁵⁵ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.141 f.

⁵⁶ Vgl. Scholz, C. (2018), S.5

⁵⁷ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.38; Scholz, C. (2018), S.5

⁵⁸ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.59

⁵⁹ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.133

⁶⁰ Vgl. Scholz, C. (2018), S.5

⁶¹ Vgl. Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.57

⁶² Scholz, C. (2014a), S.132 f.

⁶³ Vgl. Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.57

⁶⁴ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.132

und unternehmerischen Angelegenheiten darstellt.⁶⁵ Traditionelle Wertemuster, wie das Streben nach Leistung und Einhaltung von Pflichten, werden abgewiesen.⁶⁶ Gegen Muster, die ihnen nicht gefallen, wird sich gestäubt und Karriereordnungen der vorherigen Generationen werden nicht übernommen.⁶⁷ Aus vorherigen Generationen sind Burnout-Erkrankungen, Unter- und Überforderung am Arbeitsplatz sowie stetig steigende Erwartungen berüchtigt, welchen die Generation Z entgehen möchte.⁶⁸ Die junge Generation ist auf der Suche des Sinns der Beschäftigung, jedoch nicht nach einem Aufsprung in die Karriere-Tretmühle.⁶⁹ Wichtiger als die erbrachte Leistung für das Unternehmen oder auch Selbsterfüllung ist die Arbeit für die Generation Z als Qualifizierung. Diese stellt eine Sicherheit im Hinblick auf eine unsichere Zukunft dar, denn die Zugehörigen der Generation Z empfinden selbst unbefristete Arbeitsverträge nicht als dauerhafte Sicherheit.⁷⁰ Aus diesem Grund haben Führungskräfte eine wichtige Bedeutung: Diese sollen die Qualifizierung der Zugehörigen der Generation Z voranbringen und die Aufgaben auf die persönlichen Wünsche anpassen.⁷¹ Außerdem sieht die Generation Z in den Führungskräften die Verantwortung, eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu ermöglichen, welche durch ein konsequentes Wohlfühlen geprägt ist.⁷² Trotzdem arbeiten die Zugehörigen der Generation leistungsbezogen, jedoch muss hier ein zeitlicher sowie sachlicher Rahmen bestehen.⁷³

Die Zugehörigen der Generation Z sind zum Großteil noch im Stadium des Eintretens in die Arbeitswelt, weshalb noch nicht genau bestimmt werden kann, welche Philosophie des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit vertreten wird.⁷⁴ Die Philosophie des Work-Life-Blendings, welche das Beruf- und das Privatleben nicht voneinander trennt, entspricht nicht den Wünschen der Generation Z.⁷⁵ „Auch, wenn die Generation Z etwas Variabilität und Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit gut findet, lehnt sie Work-Life-Blending als übergriffige Fremdbestimmung ab.“⁷⁶ Das wünschenswerte Verhältnis von Arbeit und Privatleben für die Generation Z kann als Work-Life-Separation bezeichnet werden.⁷⁷

⁶⁵ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.153 ff.

⁶⁶ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.13

⁶⁷ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.27

⁶⁸ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.190

⁶⁹ Vgl. Scholz, C. (2016), S.32

⁷⁰ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.170, Scholz, C. (2016a), S.35

⁷¹ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.175

⁷² Vgl. Scholz, C. (2014a), S.120

⁷³ Vgl. Scholz, C. (2016b), S.32

⁷⁴ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S.149

⁷⁵ Vgl. Scholz, C. (2018), S.5

⁷⁶ Scholz, C. (2015), S.5

⁷⁷ Vgl. Scholz, C. (2016b), S.32, vgl. Scholz, C. (2014a), S.144

2.3.5 Vergleich zur Generation Y

Die Generation Z folgt auf die Generation Y, welche sich gegenseitig voneinander abheben.⁷⁸ Die Zugehörigen der Generation Y handeln im dem Sinne, sich voran zu bringen. Hierbei ist es irrelevant, ob das Handeln mit oder ohne Freude ausgeübt wird. Die Generation Z ergründet vor dem Handeln jedoch zunächst, ob es mit Spaß verknüpft und weiterbringend ist.⁷⁹ Ein relevanter Fokus liegt bei der Generation Y auf Erfolg im Beruf. Dieser wird trotzdem mit dem Privatleben angepasst, weswegen der Begriff Work-Life-Balance in Verbindung mit der Generation Y entstand. Bei der Generation Z fällt die Bereitschaft im Beruf geringer aus und es überwiegt die Präferenz des Privatlebens.⁸⁰ Die Generation Y fordert eine strikte Planung der Karriere sowie Talent Management. Im Gegensatz dazu lehnt die Generation Z dies ab.⁸¹ Die Generation Y ist aus wirtschaftspolitischen Gründen nun durchaus überzeugbar für die Werte und Lebenseinstellungen der Generation Z. Von der Generation Z wird die Generation Y wiederum abgewiesen und stellt kein Vorbild dar. Sie wird als Warnung betrachtet und als etwas, zu dem man nicht werden möchte.⁸²

3. Personalmarketing

3.1 Grundlagen

Das Personalmarketing in Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren zu einem wesentlichen Thema in der Personalarbeit gewandelt und wird häufig durch den bereits beschriebenen War for Talents (siehe 2.1) fundiert, welcher einen gesteigerten Wettbewerb unter Unternehmen um passendes Personal beschreibt.⁸³ Der Begriff des Personalmarketings leitet sich vom Marketingbegriff ab.⁸⁴ „Der Grundgedanke des Marketings ist die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes.“⁸⁵ Drei Faktoren stellen hier eine relevante Bedeutung dar: Die Produkte eines Unternehmens, die möglichen Kunden und außerdem Wettbewerber mit konkurrierenden Produkten. Folglich lassen sich drei Aufgabengebiete des Marketings bilden: Produktentwicklung, Marktforschung sowie Werbung. Die Funktionen des Marketings sind denen des Personalmarketings ähnlich. Anstatt eines Gegenstandes oder einer Dienstleistung, wie beim klassischen Marketing, ist das Produkt eines Unternehmens, das beim Personalmarketing

⁷⁸ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.75

⁷⁹ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.122

⁸⁰ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.35

⁸¹ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.169

⁸² Vgl. Scholz, C. (2014a), S.78

⁸³ Vgl. Bartscher, T./ Nissen, R. (2018)

⁸⁴ Vgl. Kanning, U., P. (2017), S.18

⁸⁵ Kirchgeorg, M. (2018), o.S.

vermarktet wird, eine unbesetzte Stelle und der anbietende Arbeitgeber. Auch hier sind Marktforschung, Entwicklungsprozesse und Werbung notwendig.⁸⁶ Das Personalmarketing handelt also - wie das Marketing - nach dem Ziel, die Organisation und dessen vermarktetes Produkt attraktiver zu gestalten, um den Anforderungen der Kunden zu entsprechen. Es existiert das interne und das externe Personalmarketing. Aus der Unterscheidung der beiden Zielgruppen folgen jeweils unterschiedliche Ziele des Personalmarketings je Gruppe. Internes Personalmarketing bezieht sich auf bereits im Unternehmen arbeitendes Personal.⁸⁷ Um den Aufwand des Rekrutierens zu verringern ist es wesentlich, bereits bestehendes Personal an das Unternehmen zu binden und Fluktuation zu mindern.⁸⁸ Im Gegensatz dazu ist das externe Personalmarketing auf potenzielle Mitarbeiter ausgerichtet.⁸⁹ Es beschreibt den Anwerbungsprozess von angemessenen Bewerbern und dient andererseits auch dazu, unpassende Bewerber von einer Bewerbung abzubringen. Die Arbeitgebermarke, die Employer Brand, hat hier eine große Bedeutung und wird im Anschluss im nächsten Kapitel erklärt (siehe Kapitel 3.2).⁹⁰

Personalmarketing wird ausgeübt, wenn die Anzahl und/oder die Qualifikation der bestehenden Mitarbeiter*innen für das Unternehmen nicht zufriedenstellend sind.⁹¹ Es wird das Ziel verfolgt, einen zuvor ermittelten Personalbedarf zu erreichen.⁹² Um passende Strategien entwickeln zu können, ist es von großer Bedeutung die zu erreichenden Ziele klar zu formulieren.⁹³ Ein erfolgreiches Personalmarketing ist relevant, denn Mitarbeitende repräsentieren häufig für das zukünftige Bestehen eines Unternehmens die bedeutendste Investition.⁹⁴ Es wird durch das Personalmarketing jedoch nicht versucht die Bewerberzahl zu erhöhen: Ziel ist es, den prozentualen Anteil, der auf die vakante Stelle passenden Bewerber*innen, steigen zu lassen.⁹⁵ Die für die jeweilige zu besetzende Stelle geforderten, relevanten Qualifikationen sowie Fähigkeiten an die Bewerber*innen müssen vom Unternehmen festgelegt werden. Jedoch haben die Bewerber*innen zusätzlich Ansprüche an ein Unternehmen als Arbeitgeber. Um also geeignetes Personal erfolgreich rekrutieren zu können, sollten Unternehmen wissen, welche Ansprüche von der Zielpersonengruppe ausgehen, da diese von großer Bedeutung für das Erstellen der Stellenausschreibung sind. Der darauf folgende Auswahlprozess als solcher kann als Instrument des Personalmarketings angesehen

⁸⁶ Vgl. Kanning, U., P. (2017), S.18 ff.

⁸⁷ Vgl. Abrell, C./ Rowold, J. (2015), S.135 f.

⁸⁸ Vgl. Flato, E./ Reinbold-Scheible, S. (2008), S.107; Abrell, C./ Rowold, J. (2015), S.137

⁸⁹ Vgl. Abrell, C./ Rowold, J. (2015), S.136

⁹⁰ Vgl. Bartscher, T./ Nissen, R. (2018)

⁹¹ Vgl. Kanning, U., P. (2017), S.16

⁹² Vgl. Flato, E./ Reinbold-Scheible, S. (2008), S.40

⁹³ Vgl. Kirchgeorg, M./ Müller, J. (2013), S.81

⁹⁴ Vgl. Kanning, U., P. (2017), S.2

⁹⁵ Vgl. Kanning, U. P. (2016), S.297

werden. Das übergeordnete Ziel eines Auswahlgesprächs ist es zu erfahren, ob die/der Bewerber*in passend für die jeweilige Stelle ist. Jedoch ist das Auftreten des Unternehmens in diesem Rahmen wesentlich und kann bei einem erfolgreichen Auftreten als Werbung für das Unternehmen als Arbeitgeber wirken. Das zukunftsorientierte Ziel des Personalmarketings ist die Mitarbeiterbindung. Hat ein Unternehmen neue Mitarbeiter*innen für sich gewinnen können, geht es nun darum, bestehende Mitarbeitende langfristig zu binden. Besonders wichtig ist die Mitarbeiterbindung, wenn auf dem Arbeitsmarkt nur wenig ausreichend qualifizierte Fachkräfte existieren. Bei der Mitarbeiterbindung ist es erneut relevant für das Unternehmen, Kenntnis über die Ansprüche der Mitarbeiter*inne zu besitzen. Nur so kann sich das Unternehmen entsprechend der Anforderungen und Wünsche der Mitarbeiter*innen verhalten und sich bestmöglich angleichen.⁹⁶ Es ist außerdem wesentlich für die Mitarbeiterbindung, dass die zu dem/der Bewerber*in kommunizierten Werte eines Unternehmens mit den tatsächlichen Werten übereinstimmen. Die Mitarbeiterbindung kann ansonsten nicht erfolgreich sein und qualifizierte Mitarbeiter*innen verlassen das Unternehmen, sobald es möglich ist.⁹⁷ Die Verbindung zwischen der Suche nach passendem Personal und der Bindung der Mitarbeiter*innen stellt das Employer Branding dar und wird im folgendem erklärt.⁹⁸

3.2 Employer Branding als wichtiges Element des Personalmarketings

Employer Branding dient dazu, „[...] knappe Fachkräfte ins Unternehmen zu locken und ans Unternehmen zu binden.“⁹⁹ Denn die qualifizierten Fachkräfte „[...] [werden] zum alles entscheidenden Wettbewerbsfaktor für die Unternehmen [...]“.¹⁰⁰ Bei der unternehmensstrategischen Umsetzung des Employer Brandings, der Arbeitgebermarkenbildung, werden Vorgehensweisen aus dem Marketing, besonders der Markenbildung, genutzt. Das Unternehmen repräsentiert auf dem Arbeitsmarkt eine Marke, tritt als attraktiver Arbeitgeber auf und grenzt sich von Wettbewerbern positiv ab. Als Resultat entsteht also die Arbeitgebermarke, Employer Brand, welche ein vom Unternehmen durchdachtes, planmäßiges Image ist, um das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen.¹⁰¹ Durch das Bilden und Fördern der Arbeitgebermarke wird eine feste Vorstellung des Unternehmens als Arbeitgeber bei potenziellen sowie aktuell im Unternehmen angestellten Mitarbeitern*innen gekräftigt, mit dem Ziel die Gewinnung sowie Bindung von

⁹⁶ Vgl. Kanning, U. P. (2017), S.2 f.

⁹⁷ Vgl. Kanning, U. P. (2016), S.297

⁹⁸ Vgl. Kanning, U. P. (2017), S.3

⁹⁹ Müller-Christ, G. (2014), S.141

¹⁰⁰ Scholz, C. (2014b), S. 138

¹⁰¹ Vgl. Geschwill, R./ Schuhmacher, F. (2014), S.35

Mitarbeitenden zu steigern.¹⁰² Eine erfolgreiche Arbeitgebermarke beschreibt, neben dem gegenwärtigen Unternehmen, auch dessen Zukunft und vermittelt mit der Marke Vertrauen. Das Unternehmen ist durch die Arbeitgebermarke abgrenzbar von anderen Wettbewerbern und strahlt außerdem eine Berechenbarkeit aus. Mit der Arbeitgebermarke und dessen Werten vermitteln Unternehmen außerdem, was sie von zukünftigen Mitarbeitern*innen erwarten. Für eine erfolgreiche Arbeitgebermarke ist des Weiteren relevant, dass die entstandenen Erwartungen der möglichen und aktuellen Mitarbeitern*innen mit den tatsächlichen Umständen übereinstimmen.¹⁰³

3.3 Wandel im Personalmarketing

Früher wirksame Strategien im Personalmarketing sind heute nicht mehr erfolgreich genug, was durch verschiedene Trends ausgelöst wurde. Zu diesen Trends gehören ein andersartiges Bewerberverhalten, höhere Ansprüche an Arbeitgeber, neue Medien und ein gestiegener Wettbewerb unter den Unternehmen als Arbeitgebende.¹⁰⁴

Mit dem Eintritt der Generation Z in den Beruf und den bereits arbeitenden Generationen Babyboomer-Generation, Generation X sowie der Generation Y befinden sich derzeit vier Generationen gemeinsam am Arbeitsmarkt.¹⁰⁵ Diese Situation stellt eine Herausforderung für Unternehmen dar, bspw. durch die unterschiedlichen Kenntnisstände der jeweilige Generationszugehörigen im Umgang mit Technologien sowie verschiedene Fähigkeitsniveaus.¹⁰⁶ Jede Generation besitzt andere Werte und hat unterschiedliche Erwartungen an die Arbeitswelt. Um den Wünschen der jeweiligen Generation nachzukommen, müssen Unternehmen über die entsprechenden Vorstellungen Kenntnis haben. Um dies zu erreichen, sollten die Generationen differenziert beurteilt werden. Die Babyboomer-Generation und die Generation X gelten als geburtenstarke Kohorten. Das erfolgreiche Rekrutieren von passenden Arbeitnehmern*innen war für Unternehmen keine Herausforderung, da es mehr Bewerber*innen als zu vergebende Stellen gab. Durch das Überangebot entwickelten sich sehr hohe Ansprüche auf Seite der Arbeitgebenden und außerdem konnten Unternehmen Arbeitsbedingungen vorgeben. Besonders Zugehörige der Babyboomer-Generation mussten Forderungen der beruflichen Tätigkeit über die eigenen Wünsche positionieren. Arbeit wird von den Generationszugehörigen als Pflicht beurteilt.¹⁰⁷ Zugehörige dieser Generation treten demnächst in die Rente ein bzw. sind es schon. Um dem zuvor beschriebenen Fachkräftemangel

¹⁰² Vgl. Lies, J. (2018), o.S.

¹⁰³ Vgl. Siegner, T. (2009), S. 42

¹⁰⁴ Vgl. Arnlod, H. (2012), S.7

¹⁰⁵ Vgl. Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.53

¹⁰⁶ Vgl. Headworth, A. (2015), S.12

¹⁰⁷ Vgl. Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.53 ff.; Parment, A. (2013), S.9

entgegenzuwirken, ist es für Unternehmen bedeutsam zielgruppenspezifische Ansprache zu entwickeln. Diese sollen dafür sorgen, dass sich akut benötigte Fachkräfte nicht für konkurrierende Unternehmen entscheiden.¹⁰⁸

Die durch den demographischen Wandel entstandene neue Situation der Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt ist zum Vorteil der Bewerber*innen.¹⁰⁹ Arbeitnehmer*innen sind aktuell immer häufiger in der Lage, sich ein Unternehmen als Arbeitgeber aussuchen zu können. Insgesamt wird der Arbeitgebermarkt immer stärker zu einem Arbeitnehmermarkt.¹¹⁰ „Durch den Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften gehen Arbeitsuchende heute mit einem ganz anderen Selbstbewusstsein und -verständnis an den Bewerbungsprozess heran.“¹¹¹ Um Mitarbeiter*innen nicht nur zu gewinnen, sondern auch erfolgreich an das Unternehmen zu binden, ist es für Unternehmen von Bedeutung, ein glaubwürdiges und auf die Generationen passendes Employer Branding zu verwirklichen. Um erfolgreich neue Mitarbeiter*innen zu rekrutieren und zugleich bereits im Unternehmen arbeitende Mitarbeitende beizubehalten, muss den jeweiligen Erwartungen und Vorstellungen der Mitarbeiter*innen vom Unternehmen nachgekommen werden. Arbeitgebende, die fähig sind den verschiedenen Ansprüchen der unterschiedlichen Generationen gerecht zu werden - besonders denen der jungen potenziellen Arbeitnehmer*innen - werden zukünftig ausreichend Fachkräfte finden und halten können, wodurch sie wettbewerbsfähig bleiben.¹¹² Es ist daher nicht bloß eine erstrebenswerte Herangehensweise, sondern aus wirtschaftlichen Gründen unabwendbar für Unternehmen.¹¹³ Die älteren und vorangegangenen Generationen vor der Generation Z müssen sich jedoch nicht zwangsläufig an die Generation Z angleichen. Es geht vielmehr darum, die Strukturen der Arbeitswelt so anzupassen, dass die unterschiedlichen Generationen gemeinsam kooperieren können.¹¹⁴

Die Zugehörigen der Generation Z, die wie bereits erwähnt als Digital Natives beschrieben werden können, haben gesteigerte Möglichkeiten auf Informationen zuzugreifen, als es die vorherigen Generationen konnten, was auch ihr Arbeits- sowie Privatleben beeinflusst.¹¹⁵ Laut der Shell Jugendstudie aus 2015 haben 99 Prozent der Jugendlichen in Deutschland des Alters 12 bis 15 Jahre Zugang zum Internet.¹¹⁶ Ebenfalls das Personalmarketing von Unternehmen hat durch die

¹⁰⁸ Vgl. Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.54

¹⁰⁹ Vgl. Parment, A. (2013), S.79

¹¹⁰ Vgl. Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.54

¹¹¹ Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.54

¹¹² Vgl. Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.55 ff.

¹¹³ Vgl. Mangesdorf, M. (2015), S.26

¹¹⁴ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.140 f.

¹¹⁵ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.134

¹¹⁶ Vgl. Leven, I./ Schneekloth, U. (2015), S.121

Verbreitung von Internet und Social Media Veränderungen erfahren. Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Interessierten hat sich zu einem Dialog gewandelt, denn Bewerber*innen sind nun fähig, dauernd in Kontakt mit den Unternehmen zu treten. Um authentisch sowie ehrlich auf die Kommunikation durch Social Media eingehen zu können, ist es daher erforderlich für Unternehmen, ihre Werte zu definieren und diese für Interessierte und bereits vorhandene Mitarbeiter*innen zu vermitteln.¹¹⁷ Außerdem ergeben sich durch die gesteigerte Nutzung des Internets neue Beschaffungswege, wie z.B. E-Recruitment und E-Assessment, welche in den kommenden Jahren bedeutender für das Personalmarketing von Unternehmen werden.¹¹⁸

3.4 Strategieansätze für ein Personalmarketing der Generation Z

Wie bereits beschrieben, ist ein zielgruppenpassendes Personalmarketing wesentlich, um als Arbeitgeber im Wettbewerb bestehen zu können. In diesem Kapitel werden nun unterschiedliche Strategieansätze erläutert, die ein erfolgreiches Personalmarketing für die Generation Z darstellen könnten. Im Nachgang werden einige dieser Strategien in die Systemaufstellung einfließen.

Mit dem Eintritt der Generation Z in die Arbeitswelt müssen Unternehmen ihr Personalmarketing überarbeiten. Nach KLAFFKE ist es besonders wichtig neben einem Zukommen auf die Generation mit einer ausgeprägteren persönlicheren und stärker im Internet stattfindenden Ansprache, dass Zugehörige der Generation Begeisterung für ein Unternehmen entwickeln. Dies ist nach KLAFFKE unter anderem erreichbar durch die Möglichkeit ansprechende Auslandsaufenthalte schon in einer betrieblichen Ausbildung erfahren zu können sowie an Projekten mitzuarbeiten.¹¹⁹ Zur Bindung von Zugehörigen der Generation Z ist es für KLAFFKE „unerlässlich [...] persönliche Wertschätzung für die jungen Menschen zu zeigen und ihnen ohne Hierarchiedanken emotionale Orientierung sowie partnerschaftliche (!) Unterstützung bei der betrieblichen Sozialisation zu geben.“¹²⁰

Nach SCHOLZ ist für die Generation Z die Arbeitgebermarke nicht mehr ausschlaggebend bei der Wahl des Arbeitgebers, denn bedeutender wird das Produkt.¹²¹ MANGELSDORF sieht jedoch gerade das Employer Branding als wichtiges Instrument, um Zugehörige der Generation Z als Mitarbeiter*innen zu gewinnen.¹²² MANGELSDORF legt außerdem einer erfolgreichen Ansprache von

¹¹⁷ Vgl. Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.58

¹¹⁸ Vgl. Kanning, U. P. (2016), S.294

¹¹⁹ Vgl. Klaffke, M. (2014b), S.77

¹²⁰ Klaffke, M. (2014b), S.79

¹²¹ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.164 f.

¹²² Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S.32

Bewerber*innen der Generation Z zu Grunde, diese über das Web 2.0 erfolgen zu lassen.¹²³ Das Web 2.0 wird auch das Social Web genannt, da im Vergleich zum Web 1.0 Informationen einfacher gefunden und geteilt werden können und die Nutzung auf diese Weise vereinfacht wird.¹²⁴ Es ist Nachfolger des Web 1.0, welches den früheren Zustand des Internets beschreibt und zur Darstellung von Informationen diente. Das Web 2.0 ermöglicht nun Interaktion zwischen den Nutzern*innen, z.B. durch Social Networks (z.B. Xing) und Social Sharing (z.B. Instagram).¹²⁵ Die Personalbeschaffung hat sich in diesem Kontext in den vergangenen 20 Jahren stark verändert: Das electronical recruiting (E-Recruiting) ersetzt bereits klassische Rekrutierungsstrategien von Mitarbeitenden. Die Ziele sind jedoch identisch mit denen der klassischen Personalbeschaffung: Das Interesse von Bewerber*innen wecken und bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber einzuwirken. Zu den wohl bekanntesten Formen des E-Recruitings gehören Onlineportale für Stellenanzeigen sowie Webseiten von Unternehmen.¹²⁶ Personalgewinnung, welche über soziale Netzwerke betrieben wird, lässt sich unter dem Begriff Social Recruiting zusammenfassen.¹²⁷ Durch den rasanten Fortschritt von Technologien ist es heutzutage möglich nahezu überall auf das Internet zuzugreifen.¹²⁸ Des Weiteren relevant sind nach MANGELSDORF überall abrufbare Inhalte, wodurch Mobile Recruiting immer bedeutsamer wird. Diese Art der Rekrutierung ist möglich durch mobile Endgeräte, die über einen Internetzugang verfügen, wie z.B. Smartphones.¹²⁹ Die Nutzung des Smartphones bei der Suche nach Arbeitsstellen unterwegs und zuhause hat sich laut der Studie Recruiting Trends 2018 mit dem Themenschwerpunkt Mobile Recruiting seit 2014 bis 2017 verdoppelt.¹³⁰

Onboarding ist laut SCHOLZ zum Binden von Mitarbeitenden, die der Generation Z angehören, unerlässlich.¹³¹ Onboarding ist Teil des internen Personalmarketings und relevant zur Bindung von Mitarbeitenden.¹³² Neue Mitarbeiter*innen werden in eine Arbeitsgruppe aufgenommen, unabhängig davon, ob sie bereits in dem Unternehmen arbeiten oder neu hinzugekommen sind.¹³³ Das Onboarding beinhaltet neben einer fachlichen Einführung ebenso die soziale Aufnahme.¹³⁴ Besonders wichtig ist das willkommen heißen zu Beginn einer Beschäftigung durch das Symbolisieren

¹²³ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S.13

¹²⁴ Vgl. Boulos, M. N. K./ Wheeler, S. (2007), S.2

¹²⁵ Vgl. Krasser, N./ Foerster, M. (2007), S.52; Müller, A. (2018), S.142

¹²⁶ Vgl. Chapman, D. S./ Gödöllei, A. F. (2017), S.213 ff.

¹²⁷ Vgl. Athanas, C. (2013), S.69 ff.

¹²⁸ Vgl. Chapman, D. S./ Gödöllei, A. F. (2017), S.222

¹²⁹ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S.31

¹³⁰ Vgl. Recruiting Trends 2018 (2018a), S.4

¹³¹ Vgl. Scholz, C. (2016b), S.32

¹³² Vgl. Abrell, C./ Rowold, J. (2015), S.142

¹³³ Vgl. Bradt, G./ Vonnegut, M. (2009), S.3

¹³⁴ Vgl. Haufe (2018), S.3

von Anerkennung und Vermitteln von Sicherheit.¹³⁵ SCHOLZ beschreibt ebenfalls, dass für die Generation Z bei der Arbeitgeberwahl Kurator*innen eine relevante Rolle spielen können. SCHOLZ erklärt, dass Kurator*innen physisch Personen sein können oder auch aus dem Internet bekannt, wie z.B. Youtuber, und zumeist selbst Zugehörige der Generation Z sind. Sie nehmen eine beratende Rolle ein, da sie in der komplexen Umwelt aus Überfluss Transparenz durch Darstellung und Bewertung von Produkten bringen können. Bezogen auf den Arbeitgebermarkt könnten Kurator*innen Unternehmen als Arbeitgeber bewerten, was eine gänzliche Veränderung der bisherigen Strukturen des externen Personalmarketings verlangt.¹³⁶

Außerhalb des Internets sei die Generation Z nach MANGELSDORF aussichtsreich an „[...] Schulen, Lehr- und Ausbildungsinstitutionen, Vereine[n] und Freizeiteinrichtungen zu erreichen.“¹³⁷ Es wäre daher eine Zusammenarbeit von Unternehmen und den verschiedenen Einrichtungen von Vorteil, denn „[...] neben klassischen Praktika [können] auch andere Schnupperangebote, Tage der offenen Tür, Training für Eignungstests, Firmenbesichtigungen oder gemeinsame Projekte einen echten Mehrwert bieten.“¹³⁸ Nahbare Unternehmen seien dazu fähig zu Zugehörigen der Generation Z eine Verbindung aufzubauen.¹³⁹ KLAFCKE hebt außerdem hervor, dass Kooperationen zwischen Unternehmen und den Career Centern an Hochschulen sowie Universitäten verstärkt werden müssten.¹⁴⁰ Die Möglichkeit schon früh Praktika oder ehrenamtliche Tätigkeiten vollbringen zu können, ist für die Zugehörigen der Generation Z außerdem interessant, da sie Erfahrungen sammeln möchten. Wenn Unternehmen dies leisten können, gelten sie als attraktiv.¹⁴¹ Praktikums- und Traineestellen sind bei den Generationszugehörigen sehr beliebt, denn Praktika stellen für die Generation Z wichtige Qualifizierungsmöglichkeiten dar. SCHOLZ benutzt in diesem Zusammenhang den Begriff Generation Praktikum.¹⁴²

4. Systemaufstellung

4.1 Grundlagen

„[...] das Wesen von Aufstellungen [liegt darin,] dass gleichzeitig verschiedene Kontexte eines Themas im Raum präsent sind, sich überlagern und in ihrer Synchronizität die

¹³⁵ Vgl. Schüller, A. M./Fuchs, G. (2013), S.147

¹³⁶ Scholz, C. (2014a), S. 165 f.

¹³⁷ Mangelsdorf M. (2015), S.32

¹³⁸ Mangelsdorf, M. (2015), S.32

¹³⁹ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S.32

¹⁴⁰ Vgl. Klaffke, M. (2014b), S.78

¹⁴¹ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S.71

¹⁴² Vgl. Scholz, C. (2014a), S.171; Scholz, C. (2014a), S.58

Anliegende/innen und die Aufstellungsleiter/innen intuitiv zu Problemlösungen und neuen Erkenntnissen führen.“¹⁴³ Diese Vielzahl an Kontexten treffen in einem von der/dem Aufstellungsleiter*in beigeführten Zusammentreffen aufeinander. Dadurch ist es möglich, neue Erkenntnisse über soziale Geschehen und komplexe Systeme zu erlangen.¹⁴⁴ Eine Systemaufstellung wird mit Personen oder Gegenständen durchgeführt, die ein bestimmtes Element darstellen, und als Repräsentant*innen bezeichnet werden.¹⁴⁵ Diese Repräsentant*innen agieren in einer Systemaufstellung ohne Handlungsanweisungen.¹⁴⁶ Die Beziehungen, die unter den Elementen bestehen, werden durch räumliche Entfernung und Nähe abgebildet.¹⁴⁷ „Der Körper der RepräsentantIn wird [...] zu einem Wahrnehmungsorgan für das abzubildende System.“¹⁴⁸ Dieses Befinden wird als repräsentative Wahrnehmung bezeichnet.¹⁴⁹ Hier ist es relevant, dass die Repräsentant*innen einen Wandel ihres körperlichen Befinden erfassen und nachspüren. Jedoch sollte nicht nachgedacht werden, da durch Denkprozesse das Erkennen von Veränderungen gehemmt ist. Eine Systemaufstellung kann daher verdeckt stattfinden. Hier haben die Stellvertreter*innen keine Information darüber, welches Element sie repräsentieren.¹⁵⁰ Die Methode der Systemaufstellung kann zur Erhebung von Daten und deren qualitative Auswertung genutzt werden.¹⁵¹

4.2 Aufstellungspartitur

Der Datensatz einer Aufstellung liegt häufig in Form eines Videos vor, da beispielsweise Mitschriften des Geschehens allein oftmals keine umfassende Interpretation der Aufstellung zulassen. Aus einer als Video aufgezeichneten Systemaufstellung ergeben sich viele Informationen, denn die Bewegungen sowie Positionierungen der sich im Raum befindenden Stellvertreter*innen geben für die Interpretation relevante Ergänzungen wieder.¹⁵²

In der qualitativen Sozialforschung stellt eine Analyse die verständliche Aufbereitung eines Datensatzes dar, welcher daraufhin interpretierbar ist. Um aus einer Aufstellung Strukturen ableiten zu können sowie ein ausführliches Gesamtbild zu erlangen, ist eine systemische Analyse der Aufstellung und die Zerlegung des Aussagensprozesses in klare Teile erforderlich. Das Ziel dessen ist es, den verschiedenen Parts eines Aussagensystems, bspw. eines Videos, Bedeutungen bzw. die

¹⁴³ Müller-Christ, G./ Pijetlovic, D. (2018), S.3

¹⁴⁴ Vgl. Müller-Christ, G./ Pijetlovic, D. (2018), S.3

¹⁴⁵ Vgl. Sparrer, I. (2009), S.12

¹⁴⁶ Vgl. Rosselet, C./ Senoner, G. (2010), S.20

¹⁴⁷ Vgl. Sparrer, I. (2009), S.12

¹⁴⁸ Sparrer, I. (2009), S.12

¹⁴⁹ Vgl. Sparrer, I. (2009), S.12

¹⁵⁰ Vgl. Müller-Christ, G. (2016b), S.291

¹⁵¹ Vgl. Müller-Christ, G./ Pijetlovic, D. (2018), S.80

¹⁵² Vgl. Müller-Christ, G. (2016a), S.89 f.

Interpretationen zuzuweisen.¹⁵³ Während einer Aufstellung treten parallel unterschiedliche und sich überschneidende Kontexte im Raum auf. Um diese Synchronizität darstellen zu können, eignet sich die Betrachtung in Form einer Partitur, durch welche ein Komponist Musikinstrumente abbildet, die zeitgleich gespielt werden und kollektiv in der Gesamtheit das Musikstück ergeben.¹⁵⁴ Ist eine Aufstellung als eine Art Kontextpartitur erläutert, wird durch die Analyse die Gleichzeitigkeit der Kontexte, wie es in einer Partitur geschieht, übertragen. Die wissenschaftliche Analyse wird als Aufstellungspartitur bezeichnet.¹⁵⁵ Im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit wird die Methode der Aufstellungspartitur angewandt, indem sie als Analyse für die eigenentwickelte Systemaufstellung dient.

4.3 Systemaufstellung zur Forschungsarbeit

Am 12. Juli 2018 hat eine Systemaufstellung, im Rahmen dieser Forschungsarbeit über das Personalmarketing der Generation Z, an der Universität Bremen stattgefunden. Diese wurde verdeckt durchgeführt durch NADINE HUSENBETH als Aufstellungsleiterin. Es haben sieben Studierende der Universität Bremen teilgenommen. Die Systemaufstellung vollzog sich mit dem Ziel, neue Erkenntnisse zu erlangen, die dazu beitragen, das Personalmarketing für die Zugehörigen der Generation Z optimieren zu können. Die Systemaufstellung fand unter folgender Fragestellung statt: *Welche Personalmarketingstrategien sind erfolgreich bei den Zugehörigen der Generation Z?* Die Fragestellung beinhaltet das externe und das interne Personalmarketing. Es galt in der Systemaufstellung folglich herauszufinden, wie die Generation Z rekrutiert und außerdem an das Unternehmen gebunden werden kann. Die Systemaufstellung gibt somit den Recruiting Prozess sowie die Mitarbeiterbindung der Generation Z wieder.

4.3.1 Vorgehensweise der Systemaufstellung zur Forschungsarbeit

Die Karten, auf denen ein Buchstabe von A bis E sowie die Zahl 1 oder 2 abgebildet waren, wurden in der Mitte des Raumes umgedreht auf dem Boden platziert. Die Stellvertreter*innen wurden dazu aufgefordert sich eine Karte, die jeweils eine Elementbezeichnung beinhaltete, frei auszusuchen. Nachdem jede Person ein Element gewählt hatte, begann die Aufstellung. Die Elemente 1 und 2 stellten zwei Pole dar. Sie wurden von der Aufstellungsleiterin NADINE HUSENBETH, mit dem Blick aufeinander gerichtet, gegenüber im Raum aufgestellt, um ein Spannungsfeld darzustellen. Danach lud die Aufstellungsleiterin die restlichen Stellvertreter*innen dazu ein, einen Platz im

¹⁵³ Vgl. Müller-Christ, G. (2016a), S.89

¹⁵⁴ Vgl. Müller-Christ, G. (2016a), S.79

¹⁵⁵ Vgl. Müller-Christ, G. (2016a), S.90

Raum zu finden. Die Aufstellung war in zwei Phasen unterteilt. Es wurde zunächst der aktuelle Zustand dargestellt und darauffolgend der Zustand in zehn Jahren in der Zukunft. Die Systemaufstellung wurde im Rahmen der Forschungsarbeit dazu genutzt Daten zu generieren und eine Analyse erstellen zu können. Sie wurde in Form eines Videos aufgenommen und anschließend transkribiert. Eine ausführliche Transkription der durchgeführten Systemaufstellung befindet sich im Anhang der vorliegenden Arbeit als Aufstellungspartitur in Form einer Tabelle. Aus Formatierungsgründen sind einige Felder der Tabelle im gedruckten Anhang nicht komplett lesbar. Die gesamte Aufstellungspartitur befindet sich in Form einer Excel-Tabelle als digitale Version auf dem beigelegten USB-Stick. Die Aufstellungspartitur diente zur Analyse und zum Ermitteln und Entnehmen von Schlüsselszenen, aus welchen anschließend erkenntnisleitende Thesen gebildet werden.

4.3.2 Elemente der Systemaufstellung zur Forschungsarbeit

Die in der Systemaufstellung aufgestellten Elemente wurden aus den Erkenntnissen der vorangegangenen Literaturrecherche in der Forschungsarbeit und einer Absprache mit der Zweitprüferin und Betreuerin NADINE HUSENBETH erstellt:

*Tabelle 2 - Übersicht der Elemente der durchgeführten Systemaufstellung
Quelle: eigene Darstellung*

<i>Bezeichnung</i>	<i>Element</i>
1	Fremdbestimmung
2	Selbstbestimmung
A	Generation Z
B	Unternehmen
C	Employer Branding
D	Onboarding
E	E-Recruiting

In der vorangegangenen Forschungsarbeit gab es weitere Strategien, die erfolgreich beim Rekrutieren von Zugehörigen der Generation Z sein könnten. Es werden jedoch lediglich die Personalmarketingstrategien aufgeführt, die vom Unternehmen selbst gestaltet und ausgeführt werden können und zunächst keine externen Shareholder benötigen.

Die Elemente 1 und 2, die *Fremdbestimmung* (1) und die *Selbstbestimmung* (2), sind Pole und bildeten ein Spannungsfeld in der Systemaufstellung. Durch das Spannungsfeld der zwei Pole

sollte zu erkennen sein zu welchem Pol sich die Elemente zugehörig fühlen. Bei den Elementen A und B handelt es sich um die Generation Z (A) und um das Unternehmen (B). Die beiden Elemente dienen zur Prüfung der Verbindung bzw. Beziehung zwischen dem Unternehmen und der Generation Z, sowie zur Erkenntnisgewinnung über die Haltung der Generation Z gegenüber den Strategien. Die Elemente C, D, und E sind ausgewählte im Kapitel 3.4 bereits beschriebene Personalmarketingstrategien, die vom Unternehmen gestaltet werden können bei der Generation Z erfolgreich sein könnten: Das Employer Branding (C), das Onboarding (D) und das E-Recruiting (E). Der mögliche Erfolg und weitere Möglichkeiten der Strategien sollten untersucht werden.

Die *Fremdbestimmung* beschreibt im Zusammenhang mit der Systemaufstellung Erwartungen, Vorgaben und Entscheidungen, die vom Unternehmen ausgehen und von der Generation Z nicht selbst getroffen werden, woraus Abhängigkeiten folgen. Die *Selbstbestimmung* steht wiederum dafür, dass eigenverantwortlich und unabhängig gehandelt und entschieden werden kann sowie eigene Wünsche und Anforderungen verfolgt werden können. Das Element *Generation Z* wurde bereits umfangreich ab Kapitel 2.3 beschrieben und behandelt die Zugehörigen der Generation mit ihren Wünschen und Erwartungen an ein Unternehmen. Das Element *Unternehmen* umfasst das prototypische Unternehmen. Es symbolisiert den aktuellen bzw. möglichen zukünftigen Arbeitgeber für die Generation Z. Das *Employer Branding* wurde bereits als äußerst relevante Strategie des Personalmarketings beschrieben. In Kapitel 3.4 wurde deutlich, dass das Employer Branding teilweise als erfolgsversprechend beim Rekrutieren und Binden der Generation Z und teilweise als weniger relevant eingestuft wird. Daraus folgend sollten Möglichkeiten und Grenzen in der Systemaufstellung beobachtet werden. Dies gilt auch für die Strategie des *Onboardings* sowie des *E-Recruitings*, welche bereits im Kapitel 3.4 erklärt wurden. Das E-Recruiting umfasst durch die Nähe der Anwendung und Ziele der beiden bereits beschriebenen Strategien Social Media Recruiting und Mobile Recruiting folglich beide Strategien.

4.3.3 Allgemeine Erkenntnisse der Systemaufstellung zur Forschungsarbeit

Die zentralsten Erkenntnisse der Systemaufstellung werden in diesem Kapitel aufgezeigt. Sie können stimmig oder irritierend erscheinen. Die Systemaufstellung ist geprägt durch mehrere Sprünge und Veränderungen der gegenseitigen Wahrnehmung unter den Elementen während des Verlaufes.

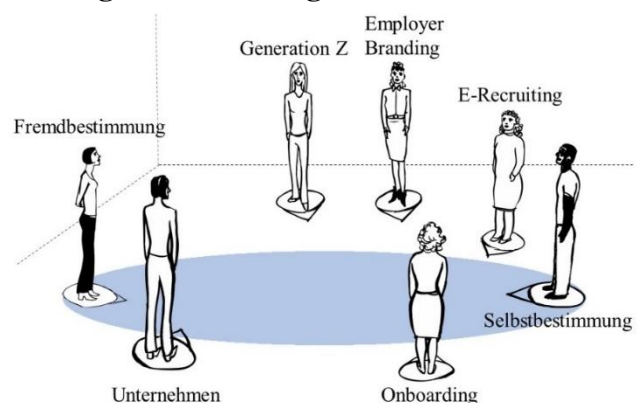


Abbildung 1 - Erstes Bild nach erster Platzsuche
Quelle: Eigene Darstellung

Es kristallisiert sich heraus, dass die Generation Z konstant eine Position in der Mitte des Spannungsfelds, bestehend aus den beiden Polen Fremdbestimmung und Selbstbestimmung, einnehmen möchte. Das Element Generation Z baut zu dem Unternehmen während des gesamten Verlaufes keine stabile Beziehung auf. Insgesamt lehnt die Generation Z jedoch keines der aufgestellten Elemente komplett ab. Das Unternehmen tritt im ersten Abschnitt (Gegenwart) nur passiv auf. Das Element greift nicht erwähnenswert in den Ablauf der Aufstellung ein und hat während der gesamten Aufstellung zu keinem der Elemente eine hervorstechende Beziehung. Zu Beginn befindet sich das Unternehmen auf der Seite der Fremdbestimmung und ändert die Position während der Platzsuche nach dem Zeitsprung auf die gegenüberliegende Seite zur Selbstbestimmung.

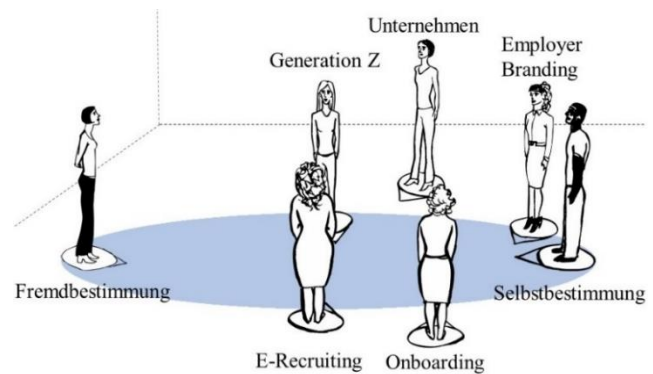


Abbildung 2 - Erstes Bild nach dem Zeitsprung
Quelle: Eigene Darstellung

Das Element Employer Branding war die gesamte Aufstellung sehr interessiert an den Geschehnissen und reagierte nach dem Zeitsprung emotional, als es das Gefühl hatte, das Unternehmen nehme dem Employer Branding etwas. Nach dem Zeitsprung verliert das Employer Branding bei mehreren Elementen an Bedeutung. Nachdem sich das Onboarding nach der Platzsuche rechts neben der Selbstbestimmung positioniert hat, ändert es bei der darauffolgenden Platzsuche nicht die Position. Nach dem Zeitsprung bewegt sich das Element lediglich einen Schritt nach hinten. Das E-Recruiting hat über die gesamte Aufstellung eine positive Verbindung zu dem Element Generation Z und die Elemente unterstützen sich nach eigenen Aussagen.

Nach der zweiten Platzsuche in der Gegenwart nimmt sich der Pol 1, die Fremdbestimmung, weniger wichtig als zuvor wahr. Nach dem Zeitsprung in Kombination mit der stattgefundenen Platzsuche beschreibt das Element, dass es sich nicht mehr wichtig für das System empfindet und würde, wenn es als Element dazu in der Lage wäre, die eigene Position weiter nach hinten verlagern - sich von dem System also entfernen. Der zweite Pol, die Selbstbestimmung, fühlte sich während der Systemaufstellung unwohl und unwichtig für das System. Am Ende der Aufstellung erscheint das System ausgeglichen für den Pol.

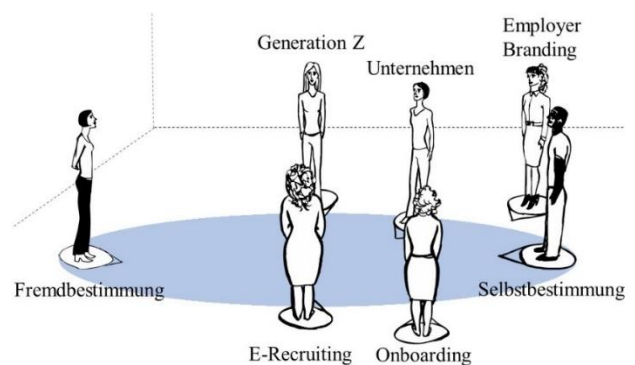


Abbildung 3 - Schlussbild nach dem Zeitsprung
Quelle: Eigene Darstellung

4.3.4 Interpretation und Plausibilitätsprüfung der Schlüsselszenen

Nachfolgend werden sechs Schlüsselszenen beschrieben und interpretiert. Aus den Szenen werden erkenntnisleitende Thesen formuliert und im Anschluss auf eine mögliche Plausibilität geprüft. Die Schlüsselszenen ergeben sich aus irritierenden und neuen Vorkommnissen in der durchgeführten Systemaufstellung. Sie sind in zwei Phasen aufgeteilt: Die ersten vier Schlüsselszenen ergeben sich aus dem System in der Gegenwart und die übrigen drei Schlüsselszenen aus dem System, das zehn Jahre in die Zukunft versetzt wurde. Das aufgenommene und transkribierte Videomaterial ist in zwei Teile getrennt. Im weiteren Verlauf sowie in der Aufstellungspartitur werden Zeitangaben aus dem ersten Videoabschnitt mit #1 gekennzeichnet und Zeitangaben aus dem zweiten Videoabschnitt mit #2.

4.3.5 Schlüsselszenen in der Gegenwart der stattgefundenen Systemaufstellung

Die erste wichtige Schlüsselszene 00:07:44 #1 beinhaltet die Elemente Generation Z (A), Employer Branding (C), Onboarding (D), Fremdbestimmung (1) und Selbstbestimmung (2).

- 1. Das Spannungsfeld zwischen Employer Branding und Onboarding ist stärker als zwischen den Polen Fremdbestimmung und Selbstbestimmung. Die Fremd- sowie Selbstbestimmung haben keine große Bedeutung.**

Die Schlüsselszene ergibt sich aus der Aussage des Employer Brandings. Die getätigte Aussage bestätigt die Generation Z durch ein Nicken (00:08.10 #1). Bedeuten könnte das Gesagte des Employer Brandings, dass die Bedeutung von Fremd- und Selbstbestimmung für die Generation Z untergeht. Die Aussage könnte demnach so interpretiert werden, dass aktuell ein starker Fokus darauf liegt, welche Strategie zum Rekrutieren und Binden der Generation Z erfolgreich ist. Zunächst sollte jedoch herausgefunden werden in welchem Maß die Generation Z Fremd- sowie Selbstbestimmung in der Arbeitswelt anstrebt, um als Arbeitgeber die junge Generation passend anzusprechen und binden zu können.

Erkenntnisleitende These: Eine stärkere Fokussierung auf die Präferenzen der Generation Z fördert den Erfolg des Personalmarketings für die Generation Z.

Plausibilitätsprüfung: Die Anforderungen und Wünsche an die Arbeitswelt jeder Generation sind unterschiedlich.¹⁵⁶ Bereits im Vergleich zur Generation Y, die Generation vor der Generation Z, zeichnen sich Unterschiede ab.¹⁵⁷ Auch die Präferenz der Work-Life-Philosophie hat sich bereits zwischen den beiden jüngsten Generationen geändert: Die Generation Y wünscht sich ein Work-Life-Blending. Außerdem ist die Arbeit für die Zugehörigen der Generation Y eine sinngebende Bereicherung.¹⁵⁸ Die Generation Z erwartet ein Arbeitsleben mit Work-Life-Separation, also eine strikte Trennung von Arbeit und Freizeit.¹⁵⁹ Nahezu jedes Personalmarketing ist auf die Generation Y angepasst, jedoch nicht auf die Zugehörigen der Generation Z. Faktoren, die zu der Generation Y passen, wie z.B. Work-Life-Blending, werden von der Generation Z bereits abgelehnt.¹⁶⁰ Es ist daher zu erkennen, dass sich die Generation Z in der Arbeitswelt bereits stark von der Generation Y abhebt und die bei der vorherigen Generation genutzten Strategien, nicht mehr erfolgreich sind. Eine genaue Beurteilung, in welchem Maße Zugehörige der Generation Z selbstbestimmt respektive fremdbestimmt in einem Unternehmen arbeiten wollen, ist aktuell nicht möglich, da in der Literatur keine ausreichenden Belege abzuleiten sind. In der nächsten Schlüssel-szene wird jedoch auf die Verteilung der Präferenzen eingegangen.

In der zweiten Schlüsselszene 00:09:01 #1 ist die Generation Z (A), das Employer Branding (C) sowie das Spannungsfeld bestehend aus den Polen Fremd- (1) sowie Selbstbestimmung (2) beteiligt.

2. Die Generation Z würde sich gerne in der Mitte des Spannungsfeldes positionieren, jedoch steht das Employer Branding im Weg.

Das Employer Branding steht nach Meinung der Generation Z an der falschen Position. Dadurch kann das Element nicht die gewünschte Position annehmen. Die Aussage der Generation Z lässt vermuten, dass das Employer Branding die Generation Z in ihrer Selbstfindung einschränkt. Dieser Gedankengang ist übertragbar auf eine weitere Interpretationsmöglichkeit: Die Generation Z könnte ohne das Employer Branding unvoreingenommener ein Unternehmen als Arbeitgeber kennenlernen und die Werte eines zukünftigen Arbeitgebers auf eine andere Weise erfahren.

¹⁵⁶ Vgl. Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.53

¹⁵⁷ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.73

¹⁵⁸ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S.148

¹⁵⁹ Vgl. Scholz, C. (2016b), S.32; Scholz, C. (2014a), S.144

¹⁶⁰ Vgl. Scholz, C. (2016b), S.32

Erkenntnisleitende These: Die Zugehörigen der Generation Z beanspruchen das Employer Branding nicht mehr, um einem Unternehmen als Arbeitgeber zu begegnen.

Plausibilitätsprüfung: Die Zugehörigen der Generation Z denken realistisch.¹⁶¹ Bereits SCHOLZ vertritt die Ansicht, dass für die Generation Z die Bedeutung des Produkts wesentlicher ist, als die Bedeutung der Marke bei der Vermarktung von Produkten. Diese Theorie ist laut SCHOLZ wissenschaftlich wertvoll und übertragbar für die Personalforschung, da das Personalmarketing von Unternehmen unter Umständen überdacht werden muss.¹⁶² Eine Herangehensweise an diese Gegebenheit könnte durch Nutzung der Theorien von MANGELSDORF und KLAFCKE erfolgen, welche bereits im Kapitel 3.4 aufgezeigt wurden: Über den direkten Kontakt mit den Zugehörigen der Generation Z kann über Schülerpraktika oder Kooperationen zwischen Hochschulen/Universitäten und dem Unternehmen das Unternehmen als Arbeitgeber beworben werden.¹⁶³ SCHOLZ hebt außerdem hervor, dass Praktika für die junge Generation Qualifizierungsmöglichkeiten darstellen, welche daher sehr geschätzt werden.¹⁶⁴ Um als Arbeitgeber der Generation Z begegnen zu können, bedarf es also der Überlegung, dem Employer Branding weniger Wert zu schenken und den Fokus auf Rekrutierungsstrategien zu setzen, bei denen die Generation Z an das Unternehmen persönlich herangeführt wird und sich einen Eindruck verschaffen kann. In Verbindung mit dem Realismus der Generation Z ist außerdem im Rahmen der Plausibilitätsprüfung hervorzuheben, dass die durch das Personalmarketing verbreiteten Werte eines Unternehmens mit denen der tatsächlich im Unternehmen wahrgenommen sowie gelebt übereinstimmen, um eine erfolgreiche Ansprache zu erreichen.¹⁶⁵

Obwohl in der vorherigen Schlüsselszene eine mögliche geringe Relevanz des Employer Brandings thematisiert wurde, gewinnt die Strategie in dieser Schlüsselszene (00:10:43 #1) wieder an Bedeutung. Die Schlüsselszene beinhaltet die Elemente Generation Z (A) und das Employer Branding (C).

3. Die Generation Z stärkt das Employer Branding.

Bereits bei der zuvor stattgefundenen Veränderung der Position hat das Employer Branding, bevor es sich bewegt hat, die Generation Z gefragt, ob das Element mitkommt (00:10:17 #1). Nun erwähnt die Generation Z, dass sie dem Employer Branding den Rücken stärkt. Das Element Employer Branding wirkt etwas angespannt und durch lachen und mit den Händen spielen außerdem

¹⁶¹ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.37

¹⁶² Vgl. Scholz, C. (2014a), S.164 f.

¹⁶³ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S.32; Klaffke, M. (2014b), S.78

¹⁶⁴ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.171

¹⁶⁵ Vgl. Hesse, G. (2017), S.568

verunsichert. Die Anspannung und Unsicherheit des Elements kann als Angst gedeutet werden, als Employer Branding zu versagen und nicht erfolgreich beim Rekrutieren der Generation Z zu sein. Fraglich ist, warum die Generation Z das Employer Branding nun stärkt. Eine Interpretation dafür wäre, dass ein erfolgreiches aktuelles Employer Branding abhängig von der Generation Z ist, da es die Mitarbeit von Zugehörigen der Generation Z benötigt.

Erkenntnisleitende These: Das aktuelle Employer Branding ist abhängig von der Zusammenarbeit mit Zugehörigen der Generation Z.

Plausibilitätsprüfung: Das Employer Branding wird von MANGELSDORF als eine besonders wichtige Strategie für ein erfolgreiches Personalmarketing für die Generation Z angesehen.¹⁶⁶ Dafür muss jedoch auf die jeweilige Generation abgestimmt sein.¹⁶⁷ Auch für die Zugehörigen der Generation Z muss dies zielgruppengerecht geschehen, damit die jungen potenziellen Mitarbeiter*innen nicht ein anderes Unternehmen auswählen.¹⁶⁸ Die aufgestellte erkenntnisleitende These lässt sich durch eine bereits in der Forschungsarbeit dargelegten Theorie von SCHOLZ auf ihre Plausibilität prüfen: SCHOLZ erwähnt, dass die Zugehörigen der Generation Z ihre Arbeitsplatzauswahl abhängig von Kurator*innen machen. Die Kurator*innen, welche zumeist Zugehörige der Generation Z sind, können das Unternehmen evaluieren.¹⁶⁹ In Werken von SCHOLZ sowie weiterer Literatur lassen sich jedoch bisher keine Verknüpfungen zwischen Kurator*innen der Generation Z und dem Employer Branding auffinden. Eine nähere Betrachtung ist hier wünschenswert für eine tiefergehende Prüfung der erkenntnisleitenden These. Zu der Schlüsselszene ist anzumerken, dass nach dem Zeitsprung das Element Generation Z erwähnt, dass es die Verbindung zu dem Employer Branding verloren hat und es nicht mehr stärkt (00:23:06 #1). In diesem Zusammenhang verdeutlicht sich stark, dass die erkenntnisleitende These zunächst nur auf das aktuelle Employer zutreffend ist.

Die nächste Schlüsselszene (00:17:10 #1) beinhaltet die Selbstbestimmung (2).

4. Für den Pol Selbstbestimmung macht es aktuell keinen Sinn im System zu sein.

Die Schlüsselszene vermittelt den Anschein, dass der Pol Selbstbestimmung unwichtig oder fehlplatziert im System ist. Eine mögliche Interpretation für diese Schlüsselszene könnte sein, dass

¹⁶⁶ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S.32

¹⁶⁷ Vgl. Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.53

¹⁶⁸ Vgl. Hesse, G./Mayer, K./Rose, N./ Fellingner, C. (2015), S.55

¹⁶⁹ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.166

der Pol bedeutungslos für das System ist, da die Selbstbestimmung bereits gefestigt in den Vorstellungen der Generation Z über die Arbeitswelt ist. Eine weitere Betrachtung des Pols erscheint als nicht relevant.

Erkenntnisleitende These: Die Selbstbestimmung ist überflüssig für das System, weil die Zugehörigen der Generation Z klar wissen, was sie möchten und die Selbstbestimmung in der Arbeitswelt selbstverständlich für sie ist.

Plausibilitätsprüfung: Für eine nähere Betrachtung ist ein Blick auf die McDonald's Ausbildungsstudie 2017, durchgeführt vom Institut für Demoskopie, sinnvoll. Die Studie basiert auf Umfragen von Jugendlichen, die zwischen 15 und 24 Jahre alt sind und daher auf die Generation Z zutreffen. Laut der Studie hat der Großteil der Jugendlichen durch die positive Situation am Arbeitsmarkt weniger Ängste davor, keinen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz zu finden. Die Wünsche der jungen Generation umfassen daher die eigene Selbstverwirklichung sowie das Verwirklichen von Interessen.¹⁷⁰ Dies könnte einen Erklärungsansatz für die erkenntnisleitende These bieten und sollte noch detaillierter untersucht werden.

4.3.6 Schlüsselszenen nach dem Zeitsprung der stattgefundenen Systemaufstellung

Die erste wichtige Schlüsselszene nach dem Zeitsprung 00:22:34 #1 beinhaltet das Element Generation Z (A) sowie das E-Recruiting (E).

5. Eine Verbindung zwischen Generation Z und E-Recruiting ist entstanden und die Elemente arbeiten zusammen.

Nach dem Zeitsprung beschreibt die Generation Z, dass zwischen der Generation und dem E-Recruiting eine Verbindung entstanden ist und die beiden Elemente zusammenarbeiten. Bereits vor dem Zeitsprung (00:19:05 #1) zeigte die Generation Z auf das E-Recruiting, als die Aufstellungsleiterin die Elemente nach dem Element befragte, welches am meisten bewegen kann. Das E-Recruiting bestätigt die Aussage der Generation Z, indem es aussagt, dass sich die Verbindung zu der Generation auf Augenhöhe befindet und die beiden Elemente sich gegenseitig unterstützen (00:27:55 #1). Eine Deutung dieser Aussage könnte sein, dass in Zukunft die Zusammenarbeit der Generation Z mit dem E-Recruiting und insgesamt eine gesteigerte Anwendung sowie die

¹⁷⁰ Vgl. McDonald's Ausbildungsstudie (2017), S.92

Förderung des Ausbaus des E-Recruitings ein Faktor für ein erfolgreiches Personalmarketing der Generation Z sein könnte.

Erkenntnisleitende These: Eine Zusammenarbeit von Zugehörigen der Generation Z mit dem E-Recruiting sowie der Ausbau der Strategie ist zukünftig erfolgreich im Personalmarketing der Generation Z.

Plausibilitätsprüfung: Die dargestellte Schlüsselszene verdeutlicht einen relevanten Aspekt: Das E-Recruiting gewinnt zukünftig an Bedeutung. Aktuell suchen bereits 43% aller Studierenden Stellen über das Smartphone. Bei der Generation Z wird die Zahl weiter ansteigen, da bereits 97% der Jugendlichen angeben, dass zukünftig die Relevanz von mobiler Stellensuche ansteigen wird.¹⁷¹ Unerlässlich für Unternehmen ist es daher das eigene E-Recruiting auf- bzw. auszubauen. Social Recruiting, ein Teil des E-Recruitings und bereits im Kapitel 3.4 erklärt, ist vorteilhaft für die Kommunikation zu jüngeren Bewerbergruppen, die aktuell noch nicht in das Unternehmen eintreten.¹⁷² Laut einer Bitkom-Studie waren 2013 bereits 78% der Nutzer*innen des Internets in einem sozialen Netzwerk registriert. 89% der jüngeren Nutzer*innen im Alter unter 30 Jahren nutzten soziale Netzwerke 2013 bereits täglich.¹⁷³ In diesem Zusammenhang steigt die Erwartungshaltung der jüngeren Generationen, dass durch die sozialen Medien mit potenziellen Arbeitgebern Kontakt aufgenommen werden kann. Außerdem erwartet die junge Bewerbergruppe von Unternehmen, dass Informationen online bereitgestellt sind.¹⁷⁴ Es ist daher des Weiteren unerlässlich für Unternehmen, die zur Verfügung gestellten Informationen abrufbar auf mobilen Endgeräten zu gestalten.¹⁷⁵ Darüber hinaus befindet sich in der Schlüsselszene eine Verbindung zu der 3. Schlüsselszene: Erneut scheint eine Zusammenarbeit mit Zugehörigen der Generation Z als sinnvoll. Nochmals kann hier die Plausibilitätsprüfung durch das Hinzuziehen von Kurator*innen erfolgen, die ebenso Zugehörige der Generation Z sind, wie bereits in der 3. Schlüsselszene beschrieben wird und ein Unternehmen bewerten können.¹⁷⁶

Die sechste Schlüsselszene (00:24:44 #1) behandelt das Unternehmen (B) sowie die Generation Z (A).

¹⁷¹ Vgl. Hesse, G./Mayer, K./Rose, N./Fellinger, C. (2015), S.79, zitiert in Embrace (2014a)

¹⁷² Vgl. Athanas, C. (2013), S.87; Athanas, C. (2013), S.69 ff.

¹⁷³ Vgl. Bitkom (2013), S.3

¹⁷⁴ Vgl. Athanas, C. (2013), S.71

¹⁷⁵ Vgl. Chapman, D. S./Gödöllei, A. F. (2017), S.222

¹⁷⁶ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.165 f.

6. Das Unternehmen möchte die Generation Z stärken, jedoch wirkt dies noch nicht auf die Generation Z.

Bei 00:21:58 #1, der Platzsuche nach dem Zeitsprung, begab sich das Unternehmen in die Nähe des Pols Selbstbestimmung und befand sich nun außerdem hinter der Generation Z. Die Generation Z beschrieb die Veränderung bei 00:22:46 #1 damit, dass sie das Unternehmen nun nicht mehr wahrnimmt. Das Unternehmen empfand die Position vorerst trotzdem als angemessen und wollte die Generation Z stärken, was bei der Generation Z jedoch nicht die erwünschte Wirkung zeigte. (00:24:44 #1). Die Schlüsselszene wirft die Frage auf, welche Faktoren oder Einflüsse - ausgehend vom Unternehmen - die Zugehörigen der Generation Z benötigen, um sich gestärkt zu fühlen. Die Positionierung des Elements Unternehmen hinter der Generation Z könnte als eine Erwartung für eine starke Selbstbestimmung der Generation Z im Unternehmen zu verstehen sein. Das Unternehmen steht als Stärkung hinter der Generation Z, jedoch befindet es sich nicht in dessen Blickfeld. Eine mögliche Interpretation für die Schlüsselszene könnte sein, dass die Generation Z die Bindung zu dem Unternehmen verliert - und auch andersrum - sobald das Unternehmen eine zu große Selbstbestimmung der Generation Z zulässt oder fordert.

Erkenntnisleitende These: Eine starke Selbstbestimmung stärkt die Zugehörigen der Generation Z respektive die Bindung zum Unternehmen in Zukunft nicht.

Plausibilitätsprüfung: Die Zugehörigen der Generation Z wenden sich von Verantwortung ab und fühlen sich außerdem nicht verantwortlich.¹⁷⁷ Stattdessen wünschen sie sich Unterstützung zu bekommen. Auf ein Ausbleiben dieser reagieren sie unsicher und mit Verständnislosigkeit.¹⁷⁸ Die Bindung der Zugehörigen der Generation Z zu dem Unternehmen ist insgesamt nur schwach ausgeprägt und nicht selbstverständlich. Eine Bindung an das Unternehmen wird von den Zugehörigen der Generation Z außerdem nicht erzielt.¹⁷⁹ Weitere Zusammenhänge zwischen Selbstbestimmung in Verbindung mit der Bindung an ein Unternehmen lassen sich aktuell durch vorhandene Literatur nicht auf Plausibilität prüfen und müssen daher für eine klare Beurteilung tiefergehend untersucht werden.

Die letzte Schlüsselszene 00:00:01 #2 enthält die Selbstbestimmung (2), das Onboarding (D) sowie das E-Recruiting (E).

¹⁷⁷ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.132

¹⁷⁸ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.44

¹⁷⁹ Vgl. Scholz, C. (2014a), S.38; McDonald's Ausbildungsstudie (2017), S.92

7. Die Selbstbestimmung empfindet, dass das Onboarding und das E-Recruiting ein gutes Team bilden.

Das Onboarding und das E-Recruiting haben, laut der Selbstbestimmung, ein Team gebildet und befinden sich der Aussage nach in einem Volleyballfeld. Das Onboarding spielt gemeinsam mit dem E-Recruiting gegen das andere Team, bestehend aus dem Unternehmen und der Generation Z. Zwischen den Polen Fremd- und Selbstbestimmung ist das Netz des Volleyballfeldes aufgespannt. Kurz zuvor (00:26:29 #1) berichtete das Onboarding außerdem, dass es das E-Recruiting unterstützen würde. In dieser Szene ist eine Ähnlichkeit zu der 3. und der 5. Schlüsselszene zu erkennen. Erneut geht es um eine Kooperation von zwei Elementen der Systemaufstellung. Die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung der Strategien Onboarding und E-Recruiting könnte den Erfolg beider Strategien erhöhen. Ein Onboarding, das durch digitale Aspekte des E-Recruitings unterstützt wird respektive ein E-Recruiting, welches bereits Faktoren des Onboardings beinhaltet, werden durch die folgende erkenntnisleitende These auf Plausibilität geprüft. Außerdem stellt die Schlüsselszene die mögliche zukünftige Relevanz der jeweiligen beiden Strategien dar.

Erkenntnisleitende These: Eine Zusammenführung des Onboardings und des E-Recruitings führt zukünftig zu einem Erfolg im Personalmarketing für die Generation Z.

Plausibilitätsprüfung: Die Relevanz des E-Recruitings wurde bereits in der 5. Schlüsselszene deutlich. Speziell für das Social Recruiting erscheint eine Verknüpfung mit weiteren Online- oder Offline-Strategien als sinnvoll.¹⁸⁰ Eine mögliche Strategie hierfür könnte das in der Schlüsselszene mit dem E-Recruiting als Team auftretende Onboarding darstellen. Onboarding ist nach SCHOLZ unentbehrlich für die Zugehörigen der Generation Z. Begründet ist die Gegebenheit in der immer komplexer werdenden Arbeitswelt. Für neue Mitarbeiter*innen in Unternehmen ist es daher schwierig bei dem neuen Arbeitgeber zurechtzukommen. Die Zugehörigen der Generation Z benötigen ein neues, zu ihnen passendes Onboarding. SCHOLZ berichtet, dass das Onboarding der Generation Z im Unternehmen mit Unterschrift des Arbeitsvertrages erfolgen muss. Außerdem wird, wie bereits in der 3. und 5. Schlüsselszene, erneut das Mitwirken eines/einer Kurators/Kuratorin erwähnt. Im Zusammenhang mit dem Onboarding geben die Kurator*innen der eigenen Generation den Generationszugehörigen der Generation Z Sicherheit. Da die Generation stets Strukturen gewöhnt ist, ist eine eindeutige Festlegung von Faktoren wie z.B. Arbeitszeit, Urlaub und Verhaltensformen, relevant beim Onboarding der Generation Z. Betreuer*innen, die einer

¹⁸⁰ Vgl. Athanas, C. (2013), S.87

anderen Generation angehören, werden abgewiesen.¹⁸¹ Laut einer aktuellen Onboarding-Umfrage ermöglichen 26% der Personalverantwortlichen aus Unternehmen neuen Mitarbeiter*innen nicht, eine*n Pate/Patin in Anspruch zu nehmen. Außerdem ist mit 65 % die am schwächsten genutzte Strategie beim Onboarding eine Unterstützung durch digitale Prozesse, wodurch in diesem Bereich noch große Potenziale bestehen.¹⁸² Als ein weiteres Beispiel zur Verknüpfung wird in der Literatur die Karrierewebsite eines Unternehmens als Kernverknüpfung mit dem Social Recruiting genannt. Optimal befindet sich auf der Karrierewebsite eine Jobbörse, die vakante Stellen des Unternehmens enthält. Hier besteht mittels Social Recruiting die Möglichkeit, durch überzeugende Selbstdarstellung potenzielle Bewerber*innen auf die Karrierewebsite aufmerksam zu machen.¹⁸³

5. Ergebnisdiskussion und Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden basierend auf der Forschungsfrage Handlungsempfehlungen aus den Erkenntnissen der Schlüsselszenen entwickelt, die eine Hilfestellung zum Rekrutieren von Zugehörigen der Generation Z abbilden können.

Fremd- und Selbstbestimmung sowie Trennung von Beruf und Freizeit: Es ist nicht eindeutig bestimmbar in welchem Maße die Zugehörigen der Generation Z sich fremd- bzw. selbstbestimmt in der Arbeitswelt befinden wollen.¹⁸⁴ Selbstbestimmung ist den Zugehörigen jedoch wichtig und sie betrachten diese als selbstverständlich.¹⁸⁵ Daher empfiehlt es sich für Unternehmen, zusammen mit den Erkenntnissen aus der 1. sowie der 4. Schlüsselszene, die Vorstellungen und Wünsche von Unternehmen sowie der Arbeitswelt der Generation Z genauer zu untersuchen. In jedem Fall sollten die Unternehmen jedoch, um für die Generation Z attraktiv zu sein und diese langfristig zu binden, Work-Life-Separation ermöglichen - eine Trennung zwischen dem Beruflichem und dem Privatem.¹⁸⁶

E-Recruiting: Das E-Recruiting wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Viele Personalverantwortliche sind aktuell noch nicht genug geschult im Umgang mit sozialen Medien.¹⁸⁷ Ein weiterer Ausbau der Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter*innen eines Unternehmens in diesem Kontext erscheint im Zusammenhang mit den Ergebnissen der 5. und 7. Schlüsselszene, die nach

¹⁸¹ Vgl. Scholz, C. (2016b), S.32 f.

¹⁸² Vgl. Haufe (2018), S.10 f.

¹⁸³ Vgl. Athanas, C. (2013), S.87

¹⁸⁴ Vgl. 1. Schlüsselszene, S.23 f.

¹⁸⁵ Vgl. 4. Schlüsselszene, S.26 f.

¹⁸⁶ Vgl. 1. Schlüsselszene, S.23 f.

¹⁸⁷ Vgl. Chapman, D. S./ Gödöllei, A. F. (2017), S.217

dem Zeitsprung stattgefunden haben, sinnvoll. Die 5. Schlüsselszene verdeutlicht außerdem, dass ein Hinzuziehen von Zugehörigen der Generation Z für das zukünftige E-Recruiting eine geeignete Strategie sein könnte. Zugehörige der Generation Z könnten bspw. über Soziale Medien ein Unternehmen bewerten und bewerben.¹⁸⁸ Außerdem kristallisierte sich durch die 7. Schlüsselszene eine weitere neue Betrachtung des E-Recruitings heraus: Eine Kombination mit einer weiteren Strategie könnte im Personalmarketing in Zukunft Erfolge erzielen. Die Schlüsselszene stellt hier das Onboarding in den Vordergrund. Eine Ausarbeitung der Zusammenführung von E-Recruiting und Onboarding ist hier daher eine empfehlenswerte Überlegung. Außerdem ergab sich aus der 5. Schlüsselszene, dass ein Ausbau der Social-Media-Kanäle eines Unternehmens geeignet ist, um mit der Generation Z in Kontakt zu treten. Hervorzuheben ist der Kontakt zu jungen potenziellen Bewerber*innen, die sich derzeit noch nicht im Unternehmen bewerben, da sie aktuell noch nicht auf der Suche nach einer Beschäftigung sind. Des Weiteren stellt die Karrierewebsite des Unternehmens einen zentralen Faktor dar, weswegen zur Pflege und dem Ausbau dieser für Unternehmen zu raten ist. Mobil abrufbare Inhalte haben hier eine große Bedeutung und sollten daher zeitnah umgesetzt werden.¹⁸⁹

Ansprache und Bindung der Generation Z: Durch den Realismus der Generation Z empfiehlt es sich für Unternehmen, nur umsetzbare Zusicherungen anzugeben, um die junge Generation erfolgreich an das Unternehmen zu binden. Die 2. Schlüsselszene zeigte, dass das Employer Branding aktuell weniger relevant bei der Unternehmenswahl für die Generation Z sei. Für Unternehmen kann eine erfolgreiche Ansprache der Generation Z daher aktuell zielgerichteter über Kanäle außerhalb des Unternehmens erfolgen z.B. an Universitäten und anderen Lehrinrichtungen. Durch das Anbieten von Qualifizierungsmöglichkeiten, bspw. durch Praktika, können sich Zugehörige der jungen Generation einen eigenen Eindruck des Unternehmens bilden.¹⁹⁰ Die 3. Schlüsselszene ergab außerdem, dass die Wirksamkeit des derzeitigen Employer Brandings durch das Mitwirken von Zugehörigen der Generation Z gesteigert werden kann. Hier könnten aktuell bereits im Unternehmen arbeitende Zugehörige in den Prozess der Bildung und Überarbeitung des gegenwärtigen Employer Brandings eingebunden werden und außerdem repräsentierend agieren.¹⁹¹

¹⁸⁸ Vgl. 5. Schlüsselszene, S.27 f.

¹⁸⁹ Vgl. 5. Schlüsselszene, S.27 f.; 7. Schlüsselszene, S.30 f.

¹⁹⁰ Vgl. 2. Schlüsselszene, S.24 f.

¹⁹¹ Vgl. 3. Schlüsselszene, S.25 f.

6. Fazit und Selbstreflexion

Für Unternehmen ist es unverzichtbar passendes Personal ausreichend zu rekrutieren und zu binden, um im Wettbewerb bestehen zu können. Durch den demografischen Wandel sowie dem Fachkräftemangel gestaltet sich dies für Unternehmen stets komplexer. Vorkehrungen, die zu einem auf die Generation Z passenden und erfolgreichen Personalmarketing beitragen, gewinnen an Relevanz.

Das Ziel dieser Arbeit war es, neue Erkenntnisse im Personalmarketing der Generation Z durch die Methode der Systemaufstellung zu erlangen unter der Fragestellung: *Inwiefern kann die Systemaufstellung als qualitative Forschungsmethode neue Erkenntnisse im Bereich des Personalmarketings für die Generation Z aufdecken?* Es geht um die Ansprache der Zugehörigen der Generation Z, welche es gilt im Hinblick auf den Fachkräftemangel erfolgreich zu rekrutieren und an das Unternehmen binden zu können. Durch die Systemaufstellung war es möglich die unterschiedlichen Elemente und Kontexte der Thematik in ihrem Zusammenspiel zu untersuchen. Die Literaturrecherche und die Methode der Systemaufstellung haben aufgezeigt, wie umfangreich die Thematik der generationsbezogenen Ausrichtung des Personalmarketings eines Unternehmens zu betrachten ist. Da die genaue Bestimmung der Anforderungen der Generationszugehörigen nur schwer einheitlich bestimmbar ist und generell nicht verallgemeinert werden darf, gestaltet sich die erfolgreiche Ausrichtung als sehr komplex.

Die im Rahmen der Forschungsarbeit durchgeführte Systemaufstellung und die aus den Schlüsselszenen erarbeiteten Handlungsempfehlungen betonen die Relevanz der Anpassung von Strategien und Maßnahmen an die Erwartungen der Zugehörigen der Generation Z. Jede der aufgestellten Strategien eignet sich grundsätzlich zur Rekrutierung der Generation Z. Jedoch ist ein weiterer Ausbau dieser und eine Zusammenführung mit anderen Strategien relevant. Die Anwendung der Methode der Systemaufstellung war erfolgreich und konnte einige Inhalte der Literaturrecherche bestätigen, doch es war außerdem möglich Neues in bestehenden Strategien zu erkennen. Das Employer Branding, welches häufig als das wichtigste Element im Personalmarketing betrachtet wird, ist aktuell weniger relevant. Mehr Bedeutung erlangen Maßnahmen, durch welche Zugehörige der Generation Z unvoreingenommen, ohne vom Unternehmen kommunizierte Werte, einen realistischen Eindruck des Unternehmens gewinnen können. Als weitere Betrachtungsweise des Employer Brandings ergab sich, dass das aktuelle Employer Branding an Bedeutung durch das Mitwirken von Zugehörigen der Generation Z gewinnt. Das Mitwirken von Zugehörigen der Generation Z stach außerdem im Zusammenhang mit dem E-Recruiting hervor. Insgesamt gewinnt

das E-Recruiting an Bedeutung für das zukünftige Rekrutieren der Generation Z. Im Zusammenhang mit dem E-Recruiting ergab sich außerdem, dass eine Zusammenführung mit dem Onboarding zukünftig empfehlenswert ist.

Die zu Anfang geschaffene Forschungsfrage ließ sich mit der gewählten Methode der Systemaufstellung beantworten. Für die Systemaufstellung wurde eine Literaturrecherche herangezogen und die Schlüsselszenen der Systemaufstellung wurden auf ihre Plausibilität geprüft. Jedoch sollten die Ergebnisse sowie die daraus erstellten Handlungsempfehlungen nicht nur hingenommen, sondern überprüft und ergründet werden. Sie können als Anstoß für weitere Forschung genutzt werden. Bisher liegt nur wenig Literatur vor, die sich umfassend mit den Werten und Anforderungen sowie einem Personalmarketing für die Generation Z auseinandersetzt. Außerdem befinden sich die jüngeren Zugehörigen der Generation Z teilweise noch im Entwicklungsprozess, weshalb sich Erwartungen noch transformieren können. Um die Inhalte sowie Resultate der Forschungsarbeit genauer betrachten zu können und die entstandenen Ergebnisse zu prüfen, könnte ein Hinzuziehen von Experteninterviews hilfreich sein. Ein Ansatzpunkt für eine tiefere Forschung könnte eine umfangreichere Untersuchung der Umsetzbarkeit der Strategien in Unternehmen sein. Ebenso, ob durch eine Fokussierung auf das Rekrutieren der Generation Z Veränderungen bei der Rekrutierung anderer Generationen auftreten.

Literaturverzeichnis

- Abrell, C./ Rowold, J. (2015):** Personalmarketing, in: Rowold, J. (Hrsg.): Human Resource Management - Lehrbuch für Bachelor und Master, 2. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg, S.135-144
- Arnold, H. (2012):** Personal gewinnen mit Social Media – Die besten Strategien und Instrumente für Ihr Bewerbermarketing im Web 2.0, Haufe, Freiburg
- Athanas, C. (2013):** Social Recruiting - Als Arbeitgeber im Social Web, in: Athanas, C./ Graf, N. (Hrsg.): Innovative Talentstrategien - Talente finden, Kompetenzen fördern, Know-how binden, Haufe, Freiburg, S.69-90
- Bartscher, T./ Nissen, R. (2018):** Personalmarketing, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalmarketing-42048/version-265403>, Abruf vom 19.06.2018
- Bitkom (2013):** Soziale Netzwerke 2013 – Dritte, erweiterte Studie, URL, <https://www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2013/Studien/Soziale-Netzwerke-dritte-erweiterte-Studie/SozialeNetzwerke-2013.pdf>, Abruf vom 05.11.2018
- Böhm, S./ Bruch, H./ Kunze, F. (2010):** Generationen erfolgreich führen – Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Gabler, Wiesbaden
- Bosch, G. (2011):** Fachkräftemangel: Scheinproblem oder Wachstumshemmnis? - Fachkräfte – das Geheimnis der deutschen Wettbewerbsfähigkeit, in: Wirtschaftsdienst, 91. Jg., H. 9, S.583-586, URL, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10273-011-1268-9.pdf>, Abruf vom 25.05.2018
- Boulos, M. N. K./ Wheeler, S. (2007):** The emerging Web 2.0 social software: an enabling suite of sociable technologies in health and health care education, in: Health Information and Libraries Journal, H. 24, S.2-23URL, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1471-1842.2007.00701.x>, Abruf vom 02.07.2018

- Bradt, G./ Vonnegut, M. (2009):** Onboarding – How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time, Wiley, Hoboken (USA), URL, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781118256145>, Abruf vom 05.11.2018
- Brücker, H. (2011):** Fachkräftemangel: Scheinproblem oder Wachstumshemmnis? - Plädoyer für eine nachhaltige Entwicklung des Fachkräftepotenzials, URL, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10273-011-1268-9.pdf>, in: Wirtschaftsdienst, 91. Jg., H. 9, S.587-593, Abruf vom 25.05.2018
- Chapman, D. S./ Gödöllei, A. F. (2017):** E-Recruiting: Using Technology to Attract Job Applicants, in: Hertel, G./ Stone, D. L./ Johnson, R. D./ Passmore, J. (Hrsg.): The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work, Wiley, Hoboken (USA), S.213-230, URL, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781119256151>, Abruf vom 28.11.2018
- Ernst and Young GmbH (2018):** Mittelstandsbarometer Januar 2018, URL, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mittelstandsbarometer-januar-2018/\\$FILE/ey-mittelstandsbarometer-januar-2018.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mittelstandsbarometer-januar-2018/$FILE/ey-mittelstandsbarometer-januar-2018.pdf), Abruf vom 10.04.2018
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2017):** War for Talents: Der Kampf um die besten Fachkräfte - Unternehmen in Deutschland haben es zunehmend schwer, qualifiziertes Fachpersonal zu finden, URL, <https://stellenmarkt.faz.net/karriere-lounge/markt/war-for-talents/>, Abruf vom 28.05.2018
- Geschwill, R./ Schuhmacher, F. (2014):** Employer Branding – Human Resources Management für die Unternehmensführung, 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden
- Hansen, N. K./ Hauff, S. (2013):** Talentmanagement: Theoretische Grundlagen, in: Busold, M. (Hrsg.): War for Talents – Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, Symposium, Düsseldorf, S.65-84
- Haufe (2018):** 2. Onboarding Umfrage 2018 - Umfrage zeigt anhaltenden Handlungsbedarf, URL, <https://elq.haufe.com/mitarbeiter-gewinnen/onboarding-umfrage-2018>, Abruf vom 02.12.2018

- Headworth, A. (2015):** Social Media Recruitment – How to successfully integrate social media into recruitment strategy, Kogan Page, London
- Hesse, G. (2017):** Auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Change-Management und Kulturwandel, in: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting - Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise, 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S.565-590
- Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015):** Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen, in: Hesse, G./ Mattmüller, R. (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 53-104
- Jorgensen, B. (2003):** Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era, in: Foresight, 5. Jg., H. 4, S.41-49, URL, <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14636680310494753>, Abruf vom 04.12.2018
- Kanning, U. P. (2016):** Personalauswahl im 21. Jahrhundert – E-Recruitment & E-Assessment, in: Klaus, H./ Schneider, H. J. (Hrsg.): Personalperspektiven – Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel, 12. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S.293-314
- Kanning, U. P. (2017):** Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung – Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie, Springer, Berlin Heidelberg
- Kirchgeorg, M. (2018):** Marketing, Gabler Wirtschaftslexikon, URL, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marketing-39435/version-262843>, Abruf vom 26.06.2018
- Kirchgeorg, M./ Müller, J. (2013):** Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern, in: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S.73-90

- Klaffke, M. (2014a):** Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement, in: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationenmanagement - Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 3-25
- Klaffke, M. (2014b):** Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, in: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationenmanagement - Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Springer Gabler, Wiesbaden, S.57-82
- Klaffke, M. (2016):** Generation Diversity – Mehr-Generationen-Belegschaften erfolgreich führen, in: Genkova, P./ Ringeisen, T. (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz – Band 2: Gegenstandsbereiche, Springer, Wiesbaden, S.209-224
- Klaffke, M./ Parment, A. (2011):** Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials, in: Klaffke, M. (Hrsg.), Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, Gabler, Wiesbaden, S. 3-22
- Klaffke, M./ Schwarzenbart, U. (2013):** Demografie als Chance, in: Personalmagazin, H. 3, S. 44-47, URL, https://www.wiso-net.de/toc_list/PEMA/2013/DT%3D20130221%20AND%20%223%22.HN./Heft%2B3%2B%252F%2B2013/PEMA?max=25&offset=25#PEMA__021321026, Abruf vom 06.06.2018
- Krasser, N./ Foerster, M. (2007):** Web 2.0. Ein neuer Hype oder nachhaltiger Nutzen für Unternehmen?, in: IM-Fachzeitschrift, 22. Jg., H.1., S.51-55
- Lebrenz, C. (2017):** Strategie und Personalmanagement – Konzepte und Instrumente zur Umsetzung im Unternehmen, Springer Gabler, Wiesbaden
- Leven, I./ Schneekloth, U. (2015):** Freizeit und Internet: Zwischen klassischem »Offline« und neuem Sozialraum, in: Shell Deutschland Holding (Hrsg.): JUGEND 2015 - Eine pragmatische Generation im Aufbruch, Fischer Taschenbuch, S.111-152
- Lies, J. (2018):** Employer Branding, Gabler Wirtschaftslexikon, URL, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538/version-276620>, Abruf vom 05.06.2018

- Mangelsdorf, M. (2015):** Von Babyboomer bis Generation Z - Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, GABAL Verlag, Offenbach
- McDonald's Ausbildungsstudie (2017):** Job von morgen! Schule von gestern. - Ein Fehler im System?, URL, https://karriere.mcdonalds.de/docroot/jobboerse-mcd-career-blossom/assets/documents/McD_Ausbildungsstudie_2017.pdf, Abruf vom 05.11.2018
- Müller, A. (2018):** Referral Marketing on Social Media Platforms - Guidelines on How Businesses Can Identify and Successfully Integrate Opinion Leaders in Their Online Marketing Strategy, in: von Gizycki, V./ Elias, C.A. (Hrsg.): Omnichannel Branding - Digitalisierung als Basis erlebnis- und beziehungsorientierter Markenführung, Springer Gabler, Wiesbaden, S.131-171
- Müller-Christ, G. (2014):** Nachhaltiges Management – Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten, 2. Auflage, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden
- Müller-Christ, G. (2016a):** Systemaufstellungen als Instrument der qualitativen Sozialforschung. Vier vielleicht neue Unterscheidungen aus der Anwendungssicht der Wissenschaft, in: Weber, G./ Rosselet, C. (Hrsg.): Organisationsaufstellungen – Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder, Carl-Auer, Heidelberg, S.72-93
- Müller-Christ, G. (2016b):** Wie kann das Neue anders in die Welt kommen? Systemaufstellungen in der universitären Lehre, in: Weber, G./ Rosselet, C. (Hrsg.): Organisationsaufstellungen – Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder, Carl-Auer, Heidelberg, S.285-299
- Müller-Christ, G./ Pijetlovic, D. (2018):** Komplexe Systeme lesen – Das Potential von Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis, Springer Gabler, Berlin
- Obermeier, T. (2014):** Fachkräftemangel, URL, <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel?p=all>, Abruf vom 25.05.2018
- Oertel, J. (2007):** Schriften aus dem Centrum für Management - Generationenmanagement in Unternehmen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

- Oertel, J. (2014):** Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen, in: Klaffke, M (Hrsg.): Generationenmanagement - Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Springer Gabler, Wiesbaden, S.27-56
- Ozkan, M./ Solmaz, B. (2015):** The Changing Face Of The Employees - Generation Z And Their Perceptions Of Work (A Study Applied to University Students), in: Procedia Economics and Finance, 26. Jg., S. 476-483, URL, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221256711500876X?via%3Dihub>, Abruf vom 05.11.2018
- Parment, A. (2013):** Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Powers, T. L./ Valentine, D. B. (2013):** Generation Y values and lifestyle segments, in: Journal of Consumer Marketing, 30 Jg., H. 7, S.597-606, URL, <https://doi.org/10.1108/JCM-07-2013-0650>, Abruf vom 04.12.2018
- Recruiting Trends 2018 (2018):** Mobile Recruiting, URL, <https://arbeitgeber.monster.de/recruiting/studien.aspx>, Abruf vom 03.07.2018
- Robert Bosch Stiftung (2013):** Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030, URL, http://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf_import/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf, Abruf vom 10.04.2018
- Rosselet, C./ Senoner, G. (2010):** Management macht Sinn - Organisationsaufstellungen in Managementkontexten, Carl-Auer, Heidelberg
- Scholz, C. (2014a):** Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, WILEY-VCH Verlag, Weinheim
- Scholz, C. (2014b):** Grundzüge des Personalmanagements, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München
- Scholz, C. (2016a):** Die Generation Z ist realistisch, in: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, 114. Jg., H. 14, S. 35, URL, https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Die-Generation-ist-realsistisch_Interview_Rieppel.pdf, Abruf vom 04.12.18

- Scholz, C. (2016b):** Wie bekomme ich die Generation Z an Bord?, in: RKW Magazin, H. 3, S.30-33, URL, <https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Scholz-Beitrag-RKW-Magazin-1.pdf>, Abruf vom 24.07.2018
- Scholz, C. (2018):** Generation Z: Change, Agilität, Dynamik – ja, aber anders!, in: changement!, H. 1, S.4-6, URL, https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2018/02/Generation-Z_Change-Agilit%c3%a4t....pdf, Abruf vom 24.07.2018
- Schüller, A. M./ Fuchs, G. (2013):** Total Loyalty Marketing - Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg, 6. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Siegner, T. (2009):** War for Talents – Employer Branding in der IT-Industrie, in: IM-Fachzeitschrift, 24. Jg., H.1., S.41-45
- Sparrer, I. (2009):** Systemische Strukturaufstellungen – Theorie und Praxis, 2. Auflage , Carl-Auer, Heidelberg
- Statistisches Bundesamt (2018):** Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, URL, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Tabellen/2015_2A_AltersgruppenBis2060_.html, Abruf vom 05.04.2018
- Flato, E./ Reinbold-Scheible, S. (2008):** Zukunftsweisendes Personalmanagement – Herausforderung demografischer Wandel, mi-Fachverlag, München

Anhang

Anhang 1 – Aufstellungspartitur

Quelle: Eigene Darstellung

Zeit	00:00:10	00:00:15	00:00:22	00:00:30	00:00:36	00:00:40	00:00:49	00:00:50
Abschnitt	I	I	I	I	I	I	I	I
Phase	Positionierung	Platzsuche	Platzsuche	Platzsuche	Platzsuche	Platzsuche	Platzsuche	Platzsuche
Schlüsselsequenz								
Aufstellungsleiterin (NH)	Aufstellungsleiterin positioniert den Pol Fremdbestimmung und bildet dadurch ein Spannungsfeld	Aufstellungsleiterin positioniert den Pol Selbstbestimmung und bildet dadurch ein Spannungsfeld	Die Aufstellungsleiterin lädt die anderen Elemente ein einen stimmigen Platz im System/Raum zu finden					
Anlagegeberin (HB)								
Generation Z (A)		Die Generation Z bewegt sich einige Schritte in die Richtung der Mitte des Spannungsfeldes.			Die Generation Z weicht einige Schritte nach hinten und befindet sich nun in der Mitte des Spannungsfeldes aber am Rand stehend.			
Unternehmen (B)		Das Unternehmen geht einige Schritte in Richtung der Mitte des Spannungsfeldes.			Das Unternehmen geht etwas weiter nach links und positioniert sich auf der rechten Seite der Fremdbestimmung.			
Employer Branding (C)				Das Employer Branding beobachtet die Bewegungen der anderen Elemente.	Das Employer Branding bewegt sich einen Schritt in Richtung Mitte des Spannungsfeldes, weicht wieder zurück und beobachtet weiter die anderen Elemente.	Das Employer Branding geht auf die Fremdbestimmung zu, verweilt für eine Sekunde und bewegt sich zurück in die Richtung der Selbstbestimmung. Das Element steht nun gegenüber vom Onboarding.	Das Employer Branding schaut zu der Generation Z.	Das Employer Branding hat einen skeptischen Blick, schaut zum E-Recruiting, geht einen Schritt nach hinten und steht nun auf der Höhe der Generation Z. Das Element wirkt sehr unsicher und hat die rechte Hand den ganzen Prozess
Onboarding (D)				Onboarding bewegt sich einige Schritte in Richtung Fremdbestimmung.	Das Onboarding weicht eine Richtung und geht auf die andere Seite, platziert sich am Rand des Spannungsfeldes auf der linken Seite der Selbstbestimmung und steht dabei näher an der Selbstbestimmung, als an der			
E-Recruiting (E)				Das E-Recruiting geht auf die andere Seite und positioniert sich auf der rechten Seite der Selbstbestimmung.				
Fremdbestimmung (1)	Fremdbestimmung wird als Pol positioniert	Fremdbestimmung wird als Pol positioniert						
Selbstbestimmung (2)								
Irritation								
offenes Intuitionsfeld								
Selbstbeobachtung							Es macht den Anschein, als würde das Employer Branding sehr darauf achten, wie sich die anderen Elemente	Das Employer Branding wirkt außerdem etwas angespannt.

00:01:01	00:01:06	00:01:14	00:01:29	00:01:32	00:01:39	00:01:43	00:01:49	00:01:53
I	I	I	I	I	I	I	I	I
Platzsuche	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
Die Aufstellungsleiterin fragt alle Elemente, ob sie einen Platz gefunden haben. Kein Element versteht die Aussage oder ändert die Position.	"Dann würde ich jetzt alle Elemente der Reihenfolge nach abfragen. A, wie sicher hast du deinen Platz hier gewählt?"	"Ich wollte eigentlich ein bisschen weiter in die Mitte aber dann hat sich C so vor mich gestellt. Ich wollte einen Überblick über alle haben, deswegen bin ich zur Seite gegangen."	Frage an die Generation Z: "Kommst du dann nicht näher in die Mitte des Spannungsfeldes?"	"Nein, also hier so." Zeigt auf Stelle vor dem Element Employer Branding, zwischen den beiden Polen. "Auf der Höhe zwischen den beiden." Zeigt auf Bereich zwischen den beiden Polen.	Zu der Generation Z: "Hast du eine Beziehung zu einem der anderen Elemente?"	"Mmh, zu D, weil D mir direkt gegenüber steht."	Frage an die Generation Z: "Kannst du die Beziehung noch näher beschreiben?"	"Ich glaube ganz freundlich. (Kustisch unverständlich) Aber erstmal kann ich es noch nicht ganz genau sagen."

00:02:05 I Dialogphase	00:02:08 I Dialogphase	00:02:22 I Dialogphase	00:02:24 I Dialogphase	00:02:34 I Dialogphase	00:02:39 I Dialogphase	00:02:44 I Dialogphase	00:02:48 I Dialogphase	00:02:56 I Dialogphase
An die Generation Z: "Hast du eine Beziehung zu B?"		Frage an das Unternehmen: "B, wie sicher hast du deinen Platz gewählt?"		Frage an das Unternehmen: "Hast du eine Beziehung zu A?"		Zu dem Unternehmen: "Hast du eine Beziehung zu einem der anderen Elemente?"		Zum Employer Branding: "C, wie sicher hast du deinen Platz gewählt?"
	"Nein, eigentlich nicht. Also ich kann sie zwar sehen und nehme sie auch wahr. Aber dadurch, dass es so seitlich ist und ich eher auf D fixiert bin, also nein, eigentlich nicht so."							
			"Ich habe meinen Platz sehr sicher gewählt weil ich hoffe, dass ich von I Unterstützung bekomme und weil ich alle anderen Elemente auch ganz gut sehen möchte."		"Ich würde genau das sagen, was A gesagt hat, weil ich sehe sie aber es ist keine richtige Beziehung."		"Zu E, weil sie mir direkt gegenüber steht und in meinem Blickfeld liegt."	
			Wie soll die Unterstützung aussehen und was soll sie bewirken?					
	Stimmige Aussage, dass die Generation Z nicht auf das Unternehmen fixiert ist.							

00:03:00	00:03:14	00:03:16	00:03:20	00:03:26	00:03:48	00:03:50	00:04:06	00:04:09
I	I	I	I	I	I	I	I	I
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
	"Hast du eine Beziehung zu einem der anderen Elemente?"		"Und A hat ja gesagt, dass du ihr etwas den Platz weggenommen hast. Warum?"		Frage an das Onboarding: "D, wie sicher hast du deinen Platz gewählt?"		"Hast du eine Beziehung zu einem der anderen Elemente?"	
				"erst war mir A egal, deswegen habe ich mich weiter vor A gestellt. Aber dann hat es sich schlecht angefühlt, dass ich A nicht mehr sehen konnte, deswegen bin ich noch einen Schritt zurück gegangen bin. Also ich meine A gar nicht so sehr."		Warum eine Marke managen rater sehr sicher gewählt. Ich finde es eigentlich ganz gut, dass ich so beide Pole im Blick habe aber ein bisschen näher zu Z sehe - da fühle ich mich mehr hingezogen. Und ich fühle mich so ganz wohl."		
								Warum besteht so eine starke Verbindung, die von beiden Seiten ausgeht?
								Eine Verbindung zwischen dem Onboarding und dem Employer Branding könnte erfolgreich sein
				Die Aussage des Employer Brandings lässt vermuten, dass Generation Z eine Bedeutung für das		In Verbindung mit Selbstbestimmung ist wichtig und fühlt sich gut bei dem Fab.		

00:04:19 I Dialogphase	00:04:22 I Dialogphase	00:04:33 I Dialogphase	00:04:36 I Dialogphase	00:04:51 I Dialogphase	00:04:54 I Dialogphase	00:05:09 I Dialogphase	00:05:13 I Dialogphase	00:05:20 I Dialogphase
"Kannst du die Verbindung näher beschreiben?"		"Hast du eine Verbindung zu A?"		Frage an das E-Recruiting: "E, wie sicher hast du deinen Platz gewählt?"		Frage an das E-Recruiting: "Hast du eine Beziehung zu einem der anderen Elemente?"		Frage an das E-Recruiting: "Nimmst du A und B wahr?"
	"Positiv auf jeden Fall. Ich denke schon, dass wir eine gute Verbindung haben."							
			"Also zu A auch, A habe ich auch auf jeden Fall im Blickwinkel. Ich merke auch, dass A direkt auf mich gerichtet ist. Da ist auf jeden Fall auch eine Verbindung aber nicht so stark wie zu C."					
					"So mittel. Ich fand hier hat etwas gefehlt." Deuter auch Bereich vor sich. (Akustisch unverständlich) "Ich finde meinen Platz aber immer noch gut."		"Ein bisschen zu I und zu C."	

00:05:26	00:05:34	00:05:39	00:06:14	00:06:16	00:06:30	00:06:33	00:06:56	00:07:15
I	I	I	I	I	I	I	I	I
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Platzsache	Platzsache	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
	"Dann kommen wir jetzt zu den Folien 1., wie nimmst du das Feld wahr?"		Frage an die Fremdbestimmung: "Die Beziehung von C zu D?"		Frage an die Selbstbestimmung: "2. wie nimmst du das Feld wahr?"			
	"Ja, aber nicht besonders."							
		"Erstmal zu Pol 2: "(Akustisch unverständlich) Ich finde das System ist aber nicht ausgeglichen. Hier ist rechte Seite, wo D und B stehen und dann auf die andere Seite zu A, C und E) aber (akustisch		"Genau: Ich habe das Gefühl, dass A, C und E nur auf D gerichtet sind, weil (akustisch unverständlich). Obwohl D positiv ist, habe ich das Gefühl, dass es für das System nicht ganz so gut ist."		Zunächst sehr ungewisser was und kann sich nicht wirklich mit einem der Elemente identifizieren oder eine Verbindung aufbauen. Und ich bin sehr verwirrt von meiner eigenen Gefühlslage. Weil eigentlich sieht alles sehr positiv	Sprecher wieder... aber eigentlichwas stimmt hier nicht. Mir kommt es so vor als würden wir, weil ich so nervös bin, dass wir in einem Bankrott stehen und ausrauben wollen, obwohl ich genau weiß, dass wir eigentlich gerade in einer	versteht er die Frage oder nur... vielleicht ist 2 krank oder es ist der Kontext. Wir stehen auch alle noch nicht richtig -- das würde ja auch schon mal gesagt. Vielleicht ändert sich das aber so fühlt sich 2, selbst, wenn es nur ein Pol ist, sehr
							Warum fühlt sich das Element wo unwohl und hat das Gefühl etwas schlimmes zu machen, obwohl es	
							Die Selbstbestimmung fühlt sich in ihrem Handeln sehr unwohl und unsicher und traut sich vielleicht	
							Was könnte der Selbstbestimmung helfen, sich sicherer zu fühlen?	

00:07:35	00:07:44	00:08:10	00:08:18	00:08:30	00:08:38	00:08:42	00:08:47	00:08:51
I	I	I	I	I	I	I	I	I
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
zur unteren Ebene: jetzt nicht alle Elemente das erste Mal gesprochen. Möchte ein Element noch et was hinzufügen zu dem	Das Spannungsfeld zwischen Employer Branding und Onboarding ist stärker als zwischen den Polen	Frage an die Generation Z: "Findet A auch?"	zur unteren Ebene: es wurde ja gesagt, dass einige Elemente noch nicht am richtigen Platz stehen. Möchte einige Elemente seine		"Was braucht E denn, damit es sich bewegen kann?"		"Braucht es A oder B?"	
	Die Generation Z liebt .	Die Generation Z nickt und lacht zustimmend.						
	Meldet sich und fragt an zu sprechen. "Es ist keine negative Spannung zwischen C und D aber ich finde, dass das Spannungsfeld zwischen C und D stärker, ich kann nicht sagen, ob positiv oder negativ, aber auf jeden Fall stärker ist als			Das Employer Branding folgt der Konversation gespannt.	Das Employer Branding folgt der Konversation gespannt.			
				"Ich würde, aber nur, wenn sich auch etwas anderes bewegt. Wenn jetzt alle stehen bleiben, würde ich auch hier bleiben."		Das Element schüttelt den Kopf und antwortet: "Kann ich nicht sagen. Kann nicht abschätzen."		"Also ich hätte es ehrlich gesagt von A und C her gemacht."
	Warum gehen die Selbstbestimmung und Fremdbestimmung unter?							
	Die Selbst- und Fremdbestimmung benötigen mehr Aufmerksamkeit im System.							

00:10:25	00:10:27	00:10:29	00:10:35	00:10:43	00:10:48	00:11:29	00:11:32	00:11:36
Platzsache	Platzsache	Platzsache	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
			Zu alten Elementen: Es hat Veränderungen gegeben, deswegen frage ich nochmal die Elemente nacheinander ab. A. wie ist das jetzt.	Die Generation Z stärkt das Employer Branding.		Zu der Generation Z: "Aber die Position ist jetzt besser?"		Frage an das Unternehmen: "B. wie hast du die Veränderung wahr genommen?"
	Die Generation Z geht einen weiteren Schritt zu seiner linken Seite weiter zu dem Pol Selbstbestimmung			Das Element stema die Hände in die Hüfte und fängt an zu antworten: "Ich stehe jetzt auf jeden Fall mehr miting zwischen 1 und 2. Ich sehe jetzt ein bisschen im Rücken von C, was ich aber gar nicht so schlimm finde. Ich habe nicht das Gefühl,	Schau zu B und sag: "Ich habe B jetzt mehr im Blick, was ich eigentlich auch ganz gut finde. Eben habe ich sie gesehen aber nicht so richtig wahrgenommen. Jetzt würde ich sagen, dass da eine Beziehung da ist. Zu D mach wie vor auch, da		Antwort: "Ja."	
		was orientiert man sich weiter zu der rechten Seite und entfernt sich weiter von der Fremdbestimmung. Es steht nun zwischen dem Pol Fremdbestimmung und dem Onboarding.						
Das EB geht einen Schritt zu seiner linken Seite in Richtung der Selbstbestimmung.	Das Employer Branding beobachtet weiter, was die anderen Elemente machen und hält die Hand dabei am Gesicht.							
Onboarding ändert die Position nicht.	Onboarding ändert die Position nicht.	Onboarding ändert die Position nicht.						
Das E-Recruiting geht einige Schritte zu seiner linken Seite und positioniert sich links neben der Fremdbestimmung. Es sieht nun zwischen Fremdbestimmung und der Generation Z.								
				Warum stärkt die Generation Z das Employer Branding? Welche Auswirkung hat die Generation Z.				
				Es könnte bedeuten, dass das Employer Branding aktuell noch Wirkung hat durch die gerade in den				
				In Verbindung mit 00:12:12 und 00:17:31.				

00:11:39	00:11:48	00:11:51	00:12:10	00:12:12	00:12:28	00:12:42	00:12:48	00:12:51
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
	"Hat sich deine Beziehung zu A verändert?"		Frage an das EB: "C?"				"Also C findet, dass der Pol 2 nun nicht mehr zur Geltung kommt?"	
"Ich finde es auch besser, weil alle Elemente jetzt alle integriert worden sind in das System."		"Ja, ich nehme A jetzt viel mehr wahr, weil ich viel näher zu ihr stehe. Eigentlich wollte ich weiter auf E fokussiert bleiben, aber sie hat nicht reagiert. (Rest der Aussage akustisch unverständlich)"		"Bei mir ist eigentlich alles wie vorher. Ich finde wir wirken jetzt alle mehr wie ein System. Ich finde auch, dass A mich stärkt und ich nehme A wahr. Es ist nicht schlimm, dass A nicht ganz in meiner Nähe ist."	Schaut zu dem E-Recruiting und sagt: "Bei E glaube ich, dass es ein Element ist, was auf uns alle gucken muss. (Rest der Aussage akustisch unverständlich)" (Pause)	"Obwohl ich das System jetzt besser finde, habe ich das Gefühl, dass 2 jetzt nicht mehr zur Geltung kommt."		"Nein."

00:17:08	00:17:10	00:17:13	00:18:20	00:19:00	00:19:05	00:19:52	00:20:15
Dialogphase	Dialogphase Für den Pol Selbstbestimmung macht es aktuell keinen Sinn im System zu sein.	Dialogphase Ich warde jetzt gerne mitgetragen, wenn hier das stärkste Element ist. Wenn ich "jetzt" sage, dürfen alle Elemente und die Pole auf das	Dialogphase "Wenn ich das jetzt richtig mitbekommen habe, wird C als stärkstes Element wahrgenommen."	Dialogphase "Dann wird als schwächstes Element B hier wahrgenommen."	Dialogphase "Dann noch eine Frage: Welches Element kann Bewegung auslösen? Jetzt."	Dialogphase Das ist ja ziemlich genau ausgeglichen. Jetzt ist ja relativ viel passiert. Möchte noch ein Element etwas hinzufügen zu dem bereits	Dialogphase An Anliegerberin: "Haben Sie noch eine Frage an eines der Elemente?"
"Kann 2 das aushalten?"							
			Die Generation Z zeigt auf das Employer Branding.		Die Generation Z zeigt auf das Recruiting.		
			Das Unternehmen zeigt auf das Employer Branding.		Das Unternehmen zeigt auf die Generation Z.		
			Das Employer Branding zeigt auf sich selber.		Das Employer Branding zeigt auf sich selber.		
			Das Onboarding zeigt auf das Employer Branding.		Das Onboarding zeigt auf das Recruiting.		
			Das E-Recruiting zeigt auf die Generation Z.		Das E-Recruiting zeigt auf das Onboarding.		
			Fremdbestimmung zeigt auf das Employer Branding.		Fremdbestimmung zeigt auf das Recruiting.		
			Selbstbestimmung zeigt auf das Employer Branding und Onboarding		Selbstbestimmung zeigt auf das Employer Branding und Onboarding.		
			Das Element fühlt sich unwohl.				
			Der Pol könnte unwichtig für das System sein, da das Element selbstverständlich für das System				
			Das Employer Branding wird von vielen Elementen als das stärkste angesehen.		Das E-Recruiting wird von den meisten Elementen als etwas angesehen, das Bewegung in der		
			Das Unternehmen wird von allen bis auf dem Unternehmen selber als schwächstes Element				

00:20:44	00:20:52	00:20:58	00:21:03	00:21:29	00:21:50	00:21:55	00:21:58	00:22:00
I	I	I	I	I	I	II	II	II
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Übertragungsphase	Platzauche	Platzauche	Platzauche
Frage an die Generation Z: "A, du hast ja gesagt, dass du keine richtige Beziehung zu I und B möchtest oder hast."		"Kannst du sagen, was dich daran hindert?"	Das Element überlegt: "Nein. Aber ich habe auch nicht das Bedürfnis in irgendeine Richtung näher zu gehen."	Wir machen einen Zeitsprung und werden das System stellvertretend für A zehn Jahre in die Zukunft versetzen. Einmal nachspüren und	Die Aufstellungsleiterin überträgt die Änderung auf das System.			
	"Genau. Nicht, dass ich nicht möchte aber da ist einfach keine."					Die Generation Z bewegt sich einige Schritte nach vorne in die Mitte des Spannungsfeldes.	Das Unternehmen begibt sich auf die andere Seite und positioniert sich zwischen neben der Selbstbestimmung.	Das EB wechselt mehrmals die Seite, während es sich hinter der Fremdbestimmung befindet, bis es auf der rechten Seite der Selbstbestimmung stehen bleibt. Das EB beobachtet sehr, wie sich die anderen Elemente bewegen.
							Das Employer Branding beobachtet sehr, wie sich die anderen Elemente bewegen.	
							Das Onboarding geht einen Schritt nach hinten.	Das E-Recruiting bewegt sich etwas auf der Stelle.
							Es könnte bedeuten, dass die Veränderung des Employer Brandings von dem anderen	
							Das Employer Branding erweckt den Absicht, dass es die anderen Elemente beobachtet.	

00:22:06	00:22:19	00:22:23	00:22:34	00:22:46	00:23:06	00:23:32	00:23:40	00:23:54
II	II	II	II	II	II	II	II	II
Platzsuche	Platzsuche	Platzsuche	Dialogphase Eine Verbindung zwischen Generation Z und E-Recruiting ist entstanden und die Elemente	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
	"Haben alle Elemente einen Platz gefunden?"	"Ich werde wieder der Reihe nach alle Elemente abfragen und werde bei A anfangen. A wie hast du diese Veränderung wahr genommen?"				Zu der Generation Z: "Dankeschön, Du hast gesagt, dass du B aus den Augen verloren hast. Wie ist das für dich?"		"B, wie hast du die Veränderung wahrgenommen?"
			"Meine Beziehung zu E ist glaube ich besser geworden, weil sie hat mir eben den Rücken gestärkt aber jetzt steht sie mir direkt gegenüber. Ich habe das Gefühl, dass wir zusammen arbeiten."	"Die Beziehung zu D hat sich mehr groß verändert. Sie ist immer noch da, aber immer noch nicht der direkte Kontakt. Wir nehmen uns wahr und ich finde auch positiv. Ich glaube ich habe D sehr im Fokus. B nehme ich nicht ganz so wahr, weil B so weit	Schaut zu C - C (Pause), ich habe C ein bisschen den Rücken gestützt bevor. Jetzt ist das nicht mehr so der Fall. Ich habe jetzt auch gar keine... Ich nehme sie wahr, dass sie da ist. Aber ich würde nicht sagen, dass wir eine Beziehung zueinander		Spielt am Anfang der Aussage mit den Händen. "Das ist komisch, weil sie war eben in meinem Fokus und jetzt nehme ich sie gar nicht mehr wahr."	
	Das EB beobachtet sehr, wie sich die anderen Elemente bewegen.							
	Das E-Recruiting begibt sich auf die andere Seite zwischen das Onboarding und der Fremdbestimmung. Es steht der Generation Z nun direkt gegenüber.							
			Inwiefern stärkt die Generation Z das E-Recruiting?"	Das Unternehmen wird von der Generation Z bei der Selbstbestimmung nicht mehr	Warum wird das Employer Branding unwichtig für die Generation Z und sie verliert die			
			Eventuell kann das E-Recruiting im Unternehmen von Zugehörigen der Generation Z unterstützt werden.		Es könnte an dem Employer Branding generell liegen. Es könnte aber auch sein, dass das Employer			
			In Verbindung mit 00:14:27 und 00:14:46.	Das Unternehmen wird immer noch nicht wahrgenommen.				

00:23:56	00:24:20	00:24:27	00:24:34	00:24:44	00:24:57	00:25:00	00:25:20	00:25:42
II	II	II	II	II	II	II	II	II
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
	"Kannst du die Rolle etwas näher beschreiben, die du jetzt einnimmst?"		"Hat sich deine Beziehung jetzt im Grunde von 1 zu 2 einmal die Seiten gewechselt und hat sich deine Beziehung zu A jetzt geändert?"	Das Unternehmen möchte Generation Z stärken aber es kommt bei der Generation Z noch nicht an.	"C, wie hast du die Veränderung wahr genommen?"			
		"Ich brauche halt den Überblick, um zu wissen, was hier passiert, deswegen beobachte ich."						
	"Ich habe die Veränderung gut wahr genommen, weil ich mich hier jetzt auf 2 fokussiere und A jetzt mehr im Mittelpunkt steht, also beziehungsweise in der Mitte steht, wo sie auch von Anfang an hingehört. Ich habe jetzt eine Rolle,			"Die Beziehung ist immer noch da, nur, dass ich ihr jetzt im Rücken stehe und sie versuche zu stärken, aber das wohl nicht so richtig ankommt." Die Element lebt am Ende der Aussage.				
						Für meine zur Generation Z ist aufrecht erhalten. Obwohl wir uns erst entfernt haben, ist die Beziehung trotzdem gleich geblieben. Und ich wollte 2 stärken, weil 2 die letzten Male komplett aus dem System rausgefallen ist, obwohl	Für mich ist mir jetzt keine Bedeutung mehr. Ist eigentlich nur noch da. Und B ist mir auch irgendwie egal. Also es stört mich auch gar nicht, dass sie aus dem System raus ist. Dann eben, als B sich beim Wechsel von 1 gefas hat	Für mich es wäre super, wo B gesagt hat: "Ich möchte den Überblick behalten." Zu B: "Du meinst glaube ich, du guckst erstmal, was alle anderen machen und dann reagierst du oder so. Ich finde, das ist die Aufgabe von E.
Das Unternehmen befindet sich nun bei der Selbstbestimmung und findet, dass die Generation Z in die				Was braucht das Unternehmen, damit es bei der Generation Z ankommt?				Warum soll das E-Recruiting den Überblick behalten?
Hat das Unternehmen nun verstanden, was die Generation Z benötigt? Ausgelich.				Das Stärken könnte positiv für die Bindung sein, jedoch kommt es nicht an. Dies könnte daran liegen, dass				
		Das Unternehmen nimmt nun eine beobachtende Position ein.		In Verbindung mit Aussage von Generation Z bei 00:23:40.		Employer Branding möchte Selbstbestimmung stärken.	Fremdbestimmung hat keine Bedeutung mehr.	

00:28:54	00:28:59	00:00:40	00:01:22	00:01:27	00:01:40	00:01:44	00:01:48
II	II	II	II	II	II	II	II
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Platzsauche
	Die Selbstbestimmung empfindet, dass das Onboarding und das E-Recruiting ein gutes Team bilden.						
	Die Aufstellungsleiterin zeigt auf den Pol 2.		Zu allen Elementen: "Möchte noch ein Element auf etwas Gesagtes reagieren?"		Die Aufstellungsleiterin deutet auf die Mitte des Systems und symbolisiert dem Unternehmen, sich bewegen zu können.	"Möchte eines der anderen Elemente reagieren?"	
							Die Generation Z schaut zum Employer Branding und bewegt sich zwei Schritte nach hinten von der Mitte des System weg.
				Ich traue die Frau und sprech: "Ich würde gerne weiter in die Mitte gehen, da ich hier nicht wahrgenommen werde und habe das Gefühl weiter in die Mitte gehen zu werden und vielleicht I etwas mehr	Das Unternehmen bewegt sich zwei Schritte nach vorne in die Mitte des Systems. Es stellt nun zwischen der Generation Z und der Selbstbestimmung. Schräg links (vom Unternehmen aus) hinter dem Element steht das Employer		
"Wenn I könnte, würde I nach hinten gehen aber es ist okay."							
	"Positiv, das System wirkt ausgeglichen. Ich habe die ganze Zeit das Bild von einem Volleyballplatz im Kopf. E und D sind ein gutes Team und auf der anderen Seite stehen A und B. I und 2, die beiden Pole, die durch das Warum bilden das Onboarding und das E-Recruiting ein gutes Team?"	Ich finde es auch schön, dass etwas Selbstbewusstsein für 2 gegenüber zum Ausdruck gebracht wird. Ich finde es schade, dass Pol I ein bisschen unter geht. Aber ich habe auch im Blick zum Volleyballfeld feiler auch eher das Gefühl, dass					
	Die Zusammenführung beider Strategien könnte erfolgreich sein für das System.						
	In Verbindung zu 00:26:29						

00:01:57	00:02:05	00:02:10	00:02:22	00:02:38	00:02:57	00:02:59	00:03:35	00:03:38
II	II	II	II	II	II	II	II	II
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
"Macht das für irgendwen eine Veränderung, wenn B sich bewegt hat?"	"A und B, A, was ist jetzt anders?"	"Also als ich eben noch hier stand (deutet auf vorherigen Platz neben B) habe ich C überhaupt gar nicht mehr wahrgenommen. Ich konnte sie nicht mal mehr sehen weil B zwischen uns stand, deswegen fand ich jetzt ein paar Schritte zurück zu"	"Ohwahn ich auch nicht finde, dass es meine Beziehung zu E oder D irgendwie stört. Ich habe E immer noch im Fokus. Wir sind jetzt zwar ein bisschen weiter auseinander aber ich finde, wir funktionieren trotzdem noch gut zusammen. Bei D das"	"E ist jetzt wieder in meinem Fokus gerückt. Obwohl in den Fokus vielleicht nicht. Also ich nehme sie jetzt wieder wahr. Weil eben habe ich sie gar nicht mehr wahrgenommen. Genau. Aber so, wie es jetzt gerade ist, finde ich es in"	"Danke. C, wie hast du die Veränderung wahrgenommen?"		"Was macht das mit B, wenn C sagt, dass B stehend ist?"	
Die Generation Z meldet sich.								Das Element leuchtet bei der Aussage.
Das Employer Branding meldet sich.						Das Unternehmen hängt an zu lachen bei dem Beginn der Aussage und wendet sich zum Employer Branding. Hat die Anne was schränkt und spricht: "Das ist ganz schlimm jetzt gerade. Also ich fand es vorhin besser. Ich finde B wirft C jetzt aus dem System raus. Das einzige, was C noch im System hält sind D und A, D, weil die Verbindung Anfang"		"Das stört mich auch ein bisschen." Leuchtet bei der Aussage und dreht sich kurz zum Employer Branding. "Aber ich fühle mich trotzdem wohl hier als Element."
								Das Element leuchtet bei der Aussage.
								Das Element leuchtet bei der Aussage.
								Das Element leuchtet bei der Aussage.
								Das Element leuchtet bei der Aussage.
						Warum nimmt das Employer Branding das Unternehmen als stehend wahr?		

00:03:49 II	00:04:23 II	00:04:34 II	00:05:13 II	00:05:58 II	00:06:05 II	00:06:14 II	00:08:17 II	00:08:41 II
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Aufdeckungsphase	Nachbesprechung	Nachbesprechung
Noch einmal eine Frage: Wer ist jetzt das stärkste Element? Wenn ich "jetzt" sage dürfen wieder alle Elemente und die Pole auf ein	"Danke schön, E wird als ein starkes Element wahrgenommen."	"Gegenfrage: Wer wird jetzt als schwächstes Element wahrgenommen? Jetzt."	"Okay, also B. Und nochmal die dritte Frage: Wer kann Bewegung in das System bringen? Wenn ich jetzt sage, darf jedes Element und die	Die Aufstellungsleiterin fragt die Anleggeberin, ob es noch Fragen gibt.	"Möchte eines der Elemente noch etwas hinzufügen?" Keines der Elemente hat einen Einwand.	Die Aufstellungsleiterin deckt die Aufstellung auf. Die Elemente werden nacheinander aufgedeckt.	Heute war das ganze stark auf dieser Seite (zeigt auf den Pol 1) und 2 hatte wenig Bedeutung. 10 Jahre in der Zukunft kippt das ganze.	Danke schön, er hat Sie sich aus den Rollen raus. Und dann machen wir eine Abschlussrunde. Die Repräsentant*innen legen die
Die Generation Z zeigt auf das E- Recruiting.		Die Generation Z zeigt auf das Unternehmen.	Die Generation Z zeigt auf das Employer Branding.	Die Anleggeberin hat keine Fragen.				
Das Unternehmen zeigt auf die Generation Z.		Das Unternehmen zeigt auf das Onboarding.	Das Unternehmen zeigt auf die Generation Z.					
Das Employer Branding zeigt auf das E-Recruiting.		Das Employer Branding zeigt auf das Unternehmen.	Das Employer Branding zeigt auf das E-Recruiting.					
Das Onboarding zeigt auf das E- Recruiting.		Das Onboarding enthält sich.	Das Onboarding zeigt auf das E- Recruiting.					
Das E-Recruiting zeigt auf die Generation Z.		Das E-Recruiting zeigt auf das Unternehmen.	Das E-Recruiting zeigt auf das Employer Branding.					
Die Fremdbestimmung zeigt auf das Unternehmen und das E-Recruiting.		Die Fremdbestimmung zeigt auf das Employer Branding.	Die Fremdbestimmung enthält sich.					
Die Selbstbestimmung enthält sich.		Die Selbstbestimmung enthält sich.	Die Selbstbestimmung enthält sich und fügt hinzu: "Ich würde sagen, es kann jeder irgendwie (akustisch unverständlich)." "					
Das E-Recruiting wird überwiegend als das stärkste Element wahrgenommen.		Das Unternehmen wird überwiegend als das schwächste Element wahrgenommen.						

00:09:22 II Abschlussrunde	00:09:26 II Abschlussrunde	00:10:56 II Abschlussrunde	00:11:01 II Abschlussrunde	00:11:46 II Abschlussrunde	00:12:14 II Abschlussrunde	00:12:40 II Abschlussrunde	00:13:54 II Abschlussrunde	00:14:21 II Abschlussrunde
Frage an die AnliegerInnen: "Wie ist es Ihnen ergangen?"	Ich finde, es waren auch sehr viele stimmige Aussagen dabei (Akustisch unverständlich) ... dass die Beziehung von der Generation Z zum Unternehmen eher eingeschränkt ist oder eher schwach ist. Und, dass sie sich im Zeitverlauf	Die Aufstellungsleiterin lädt die Repräsentant*innen dazu ein, sich zu der stattgefundenen Systemaufstellung zu äußern.		Kritikpunkt: "Kritikpunkt: unverständlich) die Online-Anfrage am Anfang ziemlich schwach wahrgenommen sind und außen und aufgrund der Gegebenheit die Generation Z versucht im Fokus zu	Kritikpunkt: "Ich finde es auch sehr interessant, dass das Unternehmen nicht so stark wahrgenommen wurde im System und sich das dann noch so gewandelt hat. Und auch Fremdbestimmung (akustisch unverständlich), das hat	Kritikpunkt: "Ich finde es auch sehr schlüssig, dass die Fremdbestimmung aus dem System raus möchte. Das zeigt schon deutlich, dass es sich in die andere Richtung gewandelt hat. Vielleicht liegt es auch ein bisschen daran,	Entwicklung von dem Unternehmen ganz spannend weil man ja super gesehen hat, dass zuerst war sie gar nicht bereit irgendwas Neues zu machen. (Akustisch unverständlich) immer noch bei der	Kritikpunkt: "Sehr spannend für mich war, dass nicht den zehn Jahren E und D dann zusammen gefunden haben, die ein gutes Team abgegeben haben. Und C nach hinten raus gefahren ist bzw. so weit hinten stand. Ich frage mich, ob C,
			Kritikpunkt: "Was mich jetzt ein bisschen beschäftigt, also was ich ganz interessant fand, dass B so eine Wendung gemacht hat. Am Anfang stand sie noch sehr bei der Fremdbestimmung. Ich finde, dass die so vorschreiben, wieder					

00:15:28	00:15:53
II	II
Abschlussrunde	Abschlussrunde
	Jaja, ich glaube es sind viele interessante Aspekte drin gewesen. Die Beachvolleyball-Metapher hat mich angesprochen. Die Generation
Repräsentant: "(Akustisch unverständlich) von Fremdbestimmung zu Selbstbestimmung. (Akustisch unverständlich)."	

Urheberrechtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

Alle Stellen, die ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken entnommen habe, habe ich unter Angabe der Quellen als solche kenntlich gemacht.

Datum

Unterschrift

Erklärung zur Veröffentlichung von Abschlussarbeiten

Die Abschlussarbeit wird zwei Jahre nach Studienabschluss dem Archiv der Universität Bremen zur dauerhaften Archivierung angeboten.

Archiviert werden:

- 1) Masterarbeiten mit lokalem oder regionalem Bezug sowie pro Studienfach und Studienjahr 10 % aller Abschlussarbeiten
- 2) Bachelorarbeiten des jeweils der ersten und letzten Bachelorabschlusses pro Studienfach und Jahr.

- Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.
- Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit nach 30 Jahren (gem. §7 Abs. 2 BremArchivG) im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.
- Ich bin nicht damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.

Datum

Unterschrift