



FÜR ENTSCHEIDER:INNEN

# GenZ

ANNAHITA ESMALZADEH • YAËL MEIER  
STEPHANIE BIRKNER • JULIUS DE GRUYTER  
JO DIETRICH • HAUKE SCHWIEZER

**campus**

**Gen Z**



ANNAHITA ESMAILZADEH • YAËL MEIER  
STEPHANIE BIRKNER • JULIUS DE GRUYTER  
JO DIETRICH • HAUKE SCHWIEZER (HG.)

FÜR ENTSCHEIDER:INNEN

# Genz

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51626-4 Print  
ISBN 978-3-593-45241-8 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-45240-1 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2022. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Lorena Lucek

Avatare: Lorena Lucek

Satz: DeinSatz Marburg UG | tn

Gesetzt aus der Minion und der Helevetica.

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# ARTIVIVE

Erwecken Sie die Avatare im Buch zum Leben

Erleben Sie die Avatare mithilfe von Augmented-Reality in einer neuen Dimension. Starten Sie die Artivive App und richten Sie Ihr Smartphone auf die Avatare, um diese zum Leben zu erwecken.



1. **Installieren** Sie die Artivive App



2. **Öffnen** Sie die App



3. **Richten** Sie Ihr Smartphone auf die einzelnen Avatare



# Inhalt

## TEIL 1

### **GenZ Basics**

Hintergründe zu der digitalen Generation

..... 11

## TEIL 2

### **GenZ Stories**

Einblicke von und über die digitale Generation

#### FRAGE 1

Wie gewinne ich die GenZ als Talente  
für mein Unternehmen?  
(Recruiting)

Nach welchen Kriterien die GenZ einen Job beurteilt ..... 30  
MONA GHAZI

Jung, digital, sozial – was bewegt die GenZ? ..... 35  
NARI KAHLE

Von der Kür zur Pflicht.  
Warum heute jedes Top-Management die GenZ  
verstehen muss ..... 41  
LAURA BORNMANN



Erfolgsfaktor Employer Branding .....	46
GEORGIA NÄDER	
Mit einem Obstkorb gewinnt man keine jungen Talente .....	51
JO DIETRICH	
Mit kleinen Schritten viel bewirken. Mit E-Sports Techniktalente gewinnen .....	56
KATHERINA REICHE	
Grüne Werte vor schwarzen Zahlen? Weshalb Nachhaltigkeit zum Erfolgsfaktor im Recruiting wird .....	61
ANAHITA THOMS	
Der Kampf gegen den Klimawandel triggert unsere Talente .....	66
VAITEA COWAN	

## FRAGE 2

Welche Fähigkeiten zeichnen die Gen Z aus,  
und wie setze ich diese bestmöglich ein?  
(Führung)

Wer führt hier wen? Der neue Führungsanspruch der Gen Z .....	72
ANNAHITA ESMAILZADEH	
Wie digitales Lernen die Gen Z befähigt .....	77
NICOLAI SCHORK und ALEXANDER GIESECKE	
Reverse Mentoring und unser Weg dorthin .....	82
JENS FIEGE	
Vernetzt euch heute mit den Talenten von morgen .....	87
MARIA MÜHLENWEG	
Purpose ist für die Generation Z mehr als nur ein Schlagwort .....	92
JANINA MÜTZE	

Das Geheimnis von Innovation und maximaler Potenzialentfaltung heißt Diversität .....	96
MALI M. BAUM	

Junge Talente mit Migrationshintergrund sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen .....	101
GÜLSAH WILKE	

### FRAGE 3

#### Wie erreiche ich die Gen Z als Zielgruppe? (Marketing)

Fans care about brands who care about them. Wie Marken Geek, Nerd & Fandom Communities begeistern .....	108
TOAN NGUYEN	

Wie man junge Kund:innen zu Fans macht .....	113
DANIEL GRIEDER	

Authentizität schlägt Perfektion. Warum Content Creation in Social Media eigenen Regeln folgt .....	118
DIANA ZUR LÖWEN	

Wieso erfolgreiche Unternehmen mit den Jungen sprechen und nicht über sie .....	123
YAËL MEIER	

Die Zielgruppe als Teil der Unternehmens-DNA. Wie man eine Marke für Gen Z aufbaut .....	128
DANIEL KRAUSS	

Let's face it: Moderne Unternehmen brauchen ein menschliches Gesicht .....	133
CHRISTINA RICHTER	

## FRAGE 4

Wie sieht ein Umfeld aus, in dem die GenZ  
ihr Potenzial unternehmerisch voll entfalten kann?  
(Entrepreneurship und Intrapreneurship)

Zeitenwende in der Nachwuchsförderung .....	140
STEPHANIE BIRKNER	
Selbstbewusst, weltoffen und idealistisch. Wieso wir die GenZ brauchen .....	144
JULIA REUSS	
Z steht für Zukunft – und damit für Hoffnung .....	150
HEINER THORBORG	
Generationswechsel in der Arbeitsmoral .....	155
RICHARD SCHÄLI	
Warum GenZ ihre Probleme selbst in die Hand nimmt, anstatt sie anderen zu überlassen .....	160
JULIUS DE GRUYTER	
Jedes Unternehmen braucht Intrapreneurship und jemanden aus der GenZ im Vorstand .....	166
HAUKE SCHWIEZER	

## TEIL 3

### GenZ Actions

Impulse für die Zusammenarbeit mit  
der digitalen Generation

.....	177
-------	-----

**TEIL 1**

# **Gen Z Basics**

**Hintergründe zu der  
digitalen Generation**



# GenZ – Zukunftsversprechen oder Problemfall?

Für die einen sind sie ein riesiges Potenzial an Hoffnungsträger:innen, für die anderen die blanke Horrorvision: Junge Menschen, geboren zwischen 1995 und 2010, die sogenannte Generation Z (GenZ). Im Jahr 2022 sind sie 12 bis 27 Jahre alt. Und sie sind nicht wenige. Nach Angaben der jeweiligen statistischen Ämter zählen in Deutschland etwas mehr als elf Millionen Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene zur GenZ, in Österreich und der Schweiz sind es jeweils fast 1,4 Millionen.

Viele von ihnen gehen noch zur Schule oder studieren. Andere stecken mitten in einer beruflichen Ausbildung. Und ein Teil ist bereits auf dem Arbeitsmarkt angekommen. Da sollte man doch ein ziemlich deutliches Bild von der GenZ haben, nicht wahr? Zum Beispiel was sie vom Leben und vom Job erwarten, was sie mögen und was nicht, was sie zu bieten haben, wie sie drauf sind, wie sie ticken. Doch so einfach ist es nicht. Denn schaut man aus der Distanz auf die GenZ, dann glaubt man ein Vexierbild vor sich zu haben, deutlich und unsichtbar zugleich.

Was diesem Buch Anspruch und Ziel gibt: Wir schauen genau hin, um das Profil dieser nachwachsenden Generation deutlich zu machen. Wir machen das Unsichtbare sichtbar, und wenn sich dabei Widersprüche zeigen, dann lösen wir sie auf. Spoiler: Nach Ansicht von HR-Manager:innen hat man es mit dem fähigsten Nachwuchs aller Zeiten oder den illoyalsten Jobbern zu tun. Anders als bei den scharf konturierten X- oder Y-Typen gibt es hier genau zwei Meinungen. Je nachdem, aus welchem Blickwinkel man hinguckt, bietet sich ein anderes Bild. Wer hat Recht? Tasten wir uns mit der ersten Frage an die Antwort heran:

## Was unterscheidet die Gen Z von ihren Vorgänger:innen?

Was die Gen Z, auch Digital Natives oder Zoomer genannt, am meisten von ihren Vorgänger:innen unterscheidet, ist ihre intuitive Vertrautheit mit dem Internet. Die zwischen 1965 und 1980 geborene Generation X hat die virtuelle Welt des World Wide Web geschaffen. Ihre Nachfolgerin, die zwischen 1981 und 1995 geborene Generation Y, hat darin Märkte aufgebaut und sich mit den im Flug entstandenen sozialen Medien vertraut gemacht. Die Gen Z nun ist die erste Generation von Menschen, die sich im Internet ebenso zu Hause fühlt wie im richtigen Leben. Dort erleben sie sowohl dessen Schattenseiten – Überlebenszwang, Beziehungsstress, Selbstoptimierungsdruck – als auch sonnige Ecken, wie der schnelle Euro, Schmetterlinge im Bauch und »you're f.cking cool«-Erfolgslebnisse. Wissen und Gefühl, Nähe und Distanz, etwas zum Aufputzen und zum Runterkommen, all das finden sie auch an ihrem Zweitwohnsitz im Internet, vom Sofa aus nur einen Tastenklick entfernt.

Das ist das Wichtigste, was man von der Gen Z wissen muss. Es steht gewissermaßen vor der Klammer mit all den Ungereimtheiten und Gegensätzen, die in Gesprächen mit Kenner:innen einzelner Vertreter:innen der Spezies Z auftauchen. Man sollte diese Widersprüchlichkeit bei allem, was man über die jungen Menschen hört oder sieht oder erfährt, im Hinterkopf haben. Und verstehen, wie es dazu kam.

## Wie sie wurden, wie sie sind

Jede Generation wird durch die Zeit bestimmt, in der sie aufwächst. Das kollektive Gedächtnis prägt das individuelle Verständnis von Gesellschaft und Wirtschaft. Ein Beispiel: Wenn Jugendliche der Gen Z am Flughafen durch die Sicherheitskontrolle gehen, denken sie nicht: »Wie gut, dass hier so gründlich kontrolliert wird.« An die tragischen Ereignisse des 11. September 2001 kann sich keine:r von ihnen erinnern. Vielmehr rätseln sie, warum so viele Menschen fliegen, wenn doch jede:r weiß, wie schädlich der dadurch verursachte CO<sub>2</sub>-Ausstoß für das Klima ist. Sie empfinden Flugscham, das heißt, sie haben ein schlechtes Gewissen, wenn sie für 50 Euro günstig von Berlin nach Barcelona

jetten. Nachhaltigkeit ist für sie, so formuliert es das Zukunftsinstitut in Frankfurt, »kein totgehypter Trendbegriff, sondern eine Grundhaltung, die sie verinnerlicht haben«. Bei der Ernährung pfeifen sie auf Fleisch und Fertigpamps und greifen zu vegetarischen oder veganen Produkten. Dass bei deren Erzeugung in trockenen Herkunftsländern übermäßig viel Wasser verbraucht und das Klima belastet wird, steht auf einem anderen Blatt.

*GenZ:  
Wir denken nicht,  
dass das ein valides Argument  
ist, um gegen Veganismus zu sein.  
Fleisch zu essen, verbraucht extrem  
viel mehr Wasser und belastet  
das Klima stärker.*

Ja, diese Generation widerspricht sich. But nobody is perfect.

Wenn es ein Icon für die Gen Z gibt, dann ist es das Smartphone. Während ihre Eltern allmählich in die vom Arbeitsmarkt verlangte Digitalisierung hineinwuchsen, haben sie eine Welt ohne Smartphones nie kennen gelernt. Für die Gen Z waren internetfähige Mobiltelefone mit Apps und Wischtechnik keine aufregende Innovation mehr, sondern Teil der Kindheit und natürlicher Bestandteil des Aufwachsens. Schon ehe sie trittsicher standen, konnten sie Handy und Tablet bedienen. Laptops sind den Erwachsenen und der Arbeitswelt vorbehalten. Wenn Jugendliche online gehen, so hat die jüngste *Shell-Jugendstudie* (2019) herausgefunden, nutzen 70 Prozent von ihnen das Smartphone. Laut Selbsteinschätzung sind sie im Durchschnitt 3,7 Stunden am Tag im Netz (wenn man ihre Eltern fragt, sind es doppelt so viele). Dabei spielen Faktoren wie Geschlecht, Alter oder sozialer Hintergrund kaum eine Rolle. Für die Gen Z ist es normal, viel Zeit online zu verbringen. Warum auch nicht. Es ist doch ihr zweites Zuhause.

## Die Gen Z »geht« nicht online, sie lebt online

Das zweite prägende Element sind soziale Medien. Die heute 12- bis 27-Jährigen sind mit Facebook, YouTube, TikTok und WhatsApp aufgewachsen. Virtuos nutzen sie diese Medien, um Altersgenoss:innen kennen zu lernen, sich über das Weltgeschehen zu informieren, Celebrities nahezukommen, um rasch und einfach Geld zu verdienen, neue Marken zu promoten und zu entdecken sowie um neue Ideen für alles Mög-



liche zu finden. Als erste Generation verwenden sie das Smartphone weniger zum Telefonieren, als um damit über Instant-Messaging-Dienste wie Snapchat oder Signal den Kontakt mit Freund:innen zu pflegen.

Social Media dienen der Gen Z als unsichtbare Verbindungsfäden innerhalb ihrer eigenen Peergroups und nach außen hin zu fremden Netzwerken. Sie schicken und lesen Nachrichten, schauen Videos und schlüpfen zum Vergnügen oder aufgrund schlaunen Kalküls in unterschiedliche Identitäten, genannt Avatare. Posts, Tweets und Storys im digitalen Raum sind die relevanten Kommunikationswege. Für die Gen Z ist es das Normalste der Welt, ihr Privatleben mit anderen zu teilen und auch permanent Reaktionen darauf zu erhalten. Die Strategieberatung OC&C bringt es in ihrer Studie *Eine Generation ohne Grenzen – Generation Z wird erwachsen* auf den Punkt: »Diese jungen Erwachsenen, Teens und Twens ›gehen‹ nicht online, sie leben online.«

Folgerichtig ist das Internet für die Gen Z die wichtigste politische Informationsquelle. Das sagt die *Shell-Jugendstudie 2019*. Ein Fünftel dieser Altersgruppe greife hin und wieder bis regelmäßig auf Nachrichten-Websites oder News-Portale zu. Zeitungen konsumieren laut der 2022 veröffentlichten *Gen-Z-Studie* von ZEAM und Link heute nur noch knapp 50 Prozent dieser Generation – egal, ob online oder als Printmedium. Dafür werden redaktionelle Social-Media-Angebote, also Informationsquellen und -kanäle in den sozialen Netzwerken, auf Messenger-Apps oder auf YouTube, intensiv genutzt. Das überrascht nicht. Laut der zuletzt genannten Studie streamen jeweils 85 Prozent der Gen Z mindestens einmal je Woche Videos und surfen in den Social Media.

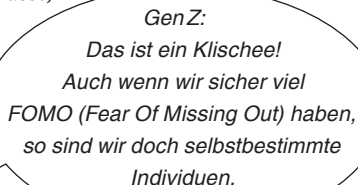
Doch selbst wenn sie weniger stark genutzt werden, genießen klassische Medien auch bei der Gen Z das größte Vertrauen. Informationen auf YouTube misstraut dagegen die Hälfte der Jugendlichen, bei Facebook sind es sogar mehr als zwei Drittel, und auch Twitter gilt als wenig vertrauenswürdig. Diese Einschätzung wirkt sich natürlich auf die Mediennutzung aus. Gen Zler:innen, die sich als besonders politisch interessiert beschreiben, decken ihren Informationsbedarf eher weniger über Social Media.

## Im WWW gibt es keine Ländergrenzen

Auch vergleichen sie sich von klein auf nicht nur mit den anderen Kindern aus der Nachbarschaft, sondern über die grenzenlosen sozialen Medien mit Gleichaltrigen auf der ganzen Welt. Das macht sie jenseits ihres Passes zur ersten wahrhaft Global Generation. Die vielen Impulse, die sie von außen suchen und aufnehmen, macht die Gen Z zu einer aktiven, ja unternehmerischen Generation. Schon 13-Jährige finden im Netz Tausende von Anregungen, um eigene Projekte umzusetzen und Menschen für ein gemeinsames Ziel zu begeistern. Noch nie war es leichter, »einfach anzufangen« und für Ideen sofort ein riesiges Publikum zu gewinnen. So entstehen Bewegungen für Klimaschutz wie Fridays for Future oder die Initiative Letzte Generation, die am Straßenasphalt klebend auch über das Internet für den radikalen Umweltschutz wirbt und in kurzer Zeit deutschlandweit Hunderte Mitkämpfer gefunden hat. Im Gründen von Graswurzelbewegungen sind sie pffiffig bis genial. Und wer kann ausschließen, dass aus dem einen oder anderen Halm in Zukunft etwas ganz Großes entsteht?

### Wo hat die Gen Z die Nase vorn?

Dank ihrer Sozialisation mit digitalen Geräten und Medien sind die Jugendlichen und jungen Erwachsenen sehr technikaffin und aufgeschlossen, wenn es um die Einführung, Einrichtung und Bedienung cooler Geräte und Anwendungen geht. Schließlich könnte sich daraus ein neuer Trend ergeben, und wer den verpasst, droht unweigerlich aus dem Zentrum des Netzwerks verstoßen zu werden. Vor Ausgrenzung aus dem Kollektiv bewahrt dann nur noch die ostentativ vorgetragene Verachtung des Neuen. Damit fährt man dem Trend voll in die Parade und ist auch wieder ein Typ.



*Gen Z:  
Das ist ein Klischee!  
Auch wenn wir sicher viel  
FOMO (Fear Of Missing Out) haben,  
so sind wir doch selbstbestimmte  
Individuen.*

Neben oder auch wegen ihrer technischen Affinität handelt es sich bei der Gen Z »um die am besten ausgebildete und weiblichste Gene-

ration, die wir je am Arbeitsmarkt hatten«. Das behauptet Tristan Horx vom Frankfurter Zukunftsinstitut. Ein Indiz für diese Aussage liefert die *Shell Jugendstudie 2019*. Sie lobt »erhöhte Quoten von Jugendlichen, die die Schulen mit Abitur oder Fachhochschulreife verlassen und die ein Studium aufnehmen« und liefert den Beweis mit Zahlen: 2002 besuchte noch fast die Hälfte aller Schüler:innen eine Haupt- oder Realschule. Heute ist es nur ein Viertel. Das Gymnasium erreichen dagegen 47 Prozent – ein Plus von 6 Prozentpunkten gegenüber 2002. Besonders starken Zulauf verzeichneten in dieser Zeit integrierte Schulformen, die ihren Anteil auf 26 Prozent glatt verdoppeln konnten.

Unverändert beklagenswert hingegen ist bei der Gen Z die Korrelation von sozialer Herkunft und Bildung. Während unter Jugendlichen aus der unteren Schicht nur 13 Prozent den Sprung auf das Gymnasium schaffen, gelingt dies ihren Altersgenoss:innen aus der oberen Schicht mit 71 Prozent viel öfter. Dass es sich bei der Gen Z um die »weiblichste« Generation handelt, zeigt der überproportionale Anteil von Mädchen auf den höheren Schulen. Während mehr als jedes zweite Mädchen (53 Prozent) auf ein Gymnasium geht, schaffen dies bei den Jungen nur gut zwei von fünf (42 Prozent).

## Wie kommt die Gen Z bei der Wirtschaft an?

Als potenzielle Kund:innen sind die 12- bis 27-Jährigen für Unternehmen besonders interessant, weil sie dank ihrer Jugend den größten »Lifetime Value« versprechen. Das heißt: Wer sie heute als Kund:innen gewinnt, kann eine langjährige Beziehung zu ihnen aufbauen und davon profitieren. In der Theorie jedenfalls. Dagegen spricht die Praxis, denn über die klassischen Werbeformate ist die Gen Z kaum zu erreichen. Über trendige Werbeformen und Social Media durchaus, da lassen sie sich sogar viel leichter als die Vorgängergenerationen für neue Produkte und Dienstleistungen entzünden. Doch wenn erst jeder den gerade noch »heißen Scheiß« hat oder nutzt, sind sie schon wieder gelangweilt. Die Unternehmensberatung PwC kommt im dritten Teil ihrer Konsumentenstudie *Gen Z is Talking. Are you Listening?*, für die sie 2020 unter anderem 2 000 Vertreter:innen der jungen Generation befragte,