



Kring | Hurrelmann | Chambers

# Die Generationen Z und Alpha gewinnen, führen, binden

2. Auflage

Mit Good Practice-Beispielen  
aus Unternehmen

LESEPROBE

Bildnachweis Umschlag: © FotolEdhar – AdobeStock

Leseprobe entnommen aus:

ISBN 978-3-470-**00442**-6

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 2024  
[www.kiehl.de](http://www.kiehl.de)

**Kiehl ist eine Marke des NWB Verlags**

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Druck: WIRmachenDRUCK, 71522 Backnang - mdpvk

Um eine gute Lesbarkeit zu gewährleisten, verwenden wir in Fachtexten in der Regel geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen. Selbstverständlich sind damit alle Menschen gleichermaßen gemeint.



**Klimaneutral**  
Druckprodukt  
[ClimatePartner.com/16605-2106-1001](https://ClimatePartner.com/16605-2106-1001)



Scannen Sie den QR-Code oder besuchen Sie  
[Climate-Partner.com/16605-2106-1001](https://Climate-Partner.com/16605-2106-1001) und erfahren  
Sie mehr zu unseren klimaneutralen Druckprodukten.

## Vorwort

Aus der Praxis für die Praxis – das war unser Leitgedanke auch für die zweite Auflage dieses Buchs. Die erste Auflage „Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden“ war vergriffen und schnell war klar, dass die zweite Auflage maßgeblich anders sein wird. Denn zum Zeitpunkt des Erscheinens dieses Buchs in 2024, treten einerseits die letzten Jahrgänge der Generation Z Ausbildungen und duale Studiengänge an, während ab dem Jahr 2025 bereits die ersten Vertreter:innen der Generation Alpha Ausbildungen in Unternehmen beginnen werden.

Von Generation Z zu Generation Alpha – was kommt auf Unternehmen in Deutschland zu? Und wie können wir dem Anspruch der Praxisnähe auch mit dieser zweiten Auflage gerecht werden?

In diesem Buch schildern 15 Unternehmen, welche Maßnahmen sie ergriffen haben, **was sie im Marketing, in der Auswahl, im Onboarding, in der Führung und Bindung der Generation Z** in den letzten Jahren verändert und welche Erfahrungen sie damit gemacht haben. Von diesen Erfahrungen kann man lernen. Bei der Auswahl dieser **Good Practice-Beispiele** haben wir auf zwei Aspekte geachtet: Zum einen auf Vielfalt in Bezug auf Unternehmensgrößen und Branchen. Zum anderen wollten wir den Schwerpunkt auf Unternehmen mit auf den ersten Blick nicht besonders attraktiven Ausbildungsberufen legen, weil für diese die Herausforderungen am größten sind. Insbesondere die „großen Lieblingskonzerne“ der Deutschen, die in den Rankings der beliebtesten Arbeitgeber ganz oben stehen, haben wir weitgehend außen vor gelassen. Zudem haben wir einige Unternehmen ausgewählt, die zeigen, wie sie Nachhaltigkeit als neue Standardberufsbildposition in neu geordneten Berufsbildern handlungsorientiert in die Ausbildung integriert haben.

Auch die Berufseinsteiger:innen der Generation Z lassen wir zu Wort kommen: **Wir haben Originalstimmen von über 100 Auszubildenden und Dual Studierenden** gesammelt und beispielsweise gefragt, wie und wo sie über potenzielle Ausbildungen und Studiengänge informiert werden wollen, wie sie sich einen guten Auswahlprozess vorstellen und was sie sich für das Ankommen in einem Unternehmen sowie den weiteren Ausbildungsverlauf wünschen, sodass sie auch langfristig gerne in ihrem Ausbildungsbetrieb bleiben.

Um Aussagen über die Generation Alpha treffen zu können, die derzeit noch gar nicht im Berufsleben angekommen ist, haben wir zum einen bislang vorliegende **wissenschaftliche Studien** und Aussagen, u.a. aus der Schüler- und Jugendforschung, ausgewertet. Zum anderen haben wir im Herbst 2023 selbst eine Studie durchgeführt und in diesem Rahmen über 90 Schüler:innen vor allem der Jahrgangsstufen 7 und 8 sowie 50 Lehrende und einige Eltern befragt:

- ▶ Wie tickt diese Generation?
- ▶ Wie unterscheidet sie sich von vorhergehenden?
- ▶ Was ist ihnen in Bezug auf Ausbildung wichtig?
- ▶ Worauf ist im Umgang mit der Generation Alpha besonders zu achten?

Hieraus lassen sich konkrete Tipps ableiten – für die Ansprache und Auswahl ebenso wie für Pre- und Onboarding, Führung und Bindung dieser jungen Generation.

Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, unseren Studienergebnissen und zahlreichen Erfahrungen aus der Zusammenarbeit, Workshops, Trainings und Vorträgen mit mehreren hundert Unternehmen unterschiedlichster Branchen wagen wir Vorhersagen in Bezug auf besondere Merkmale der Generation Alpha sowie ihrer Anforderungen an das Berufsleben.

Wir sind uns bewusst, dass die pauschale Bezeichnung von Generationen immer wieder kritisiert wird. Zu Recht wird auf die großen Unterschiede hingewiesen, die sich zwischen den Angehörigen der jeweiligen Altersgruppen je nach ihrer sozialen und ökonomischen Lage ergeben. Dennoch halten wir den Generationsbegriff für hilfreich und wertvoll, weil er die spezifische Einstellung abbildet, mit der die junge Generation an Gesellschaft und Leben herantritt. In diesem Sinne ist Jugendforschung immer auch Zukunftsforschung.

Die Übergänge zwischen den Generationen sind fließend und die gute Nachricht vorab: Diejenigen Unternehmen, denen es in den letzten Jahren gut gelungen ist, sich auf die Generation Z einzustellen, diese erfolgreich auszubilden und an das Unternehmen zu binden, haben grundsätzlich gute Chancen auch bei der Generation Alpha erfolgreich zu sein. Denn vieles, was auf die Generation Z zutrifft und was dieser Generation wichtig ist, trifft auch auf die Generation Alpha zu, allerdings in verschärftem Ausmaß. Und es gibt einige Besonderheiten im Umgang mit der Generation Alpha, die es zu berücksichtigen gilt.

Ausbildung wird in jedem Fall aufwändiger werden, zum einen aufgrund des sich noch weiter verschärfenden Ausbildungsmarkts, zum anderen, da viele Vertreter:innen der Generation Alpha ebenso wie die letzten Vertreter:innen der Generation Z durch Maßnahmen im Rahmen der Corona-Pandemie, Schulschließungen, Home-Schooling, soziale Isolation usw. besonderen Belastungen unterliegen. Und was bedeutet es für Ihre Ausbildung, wenn Sie künftig vermehrt auch bedingt geeignete Bewerber:innen einstellen werden, um die Ausbildungsplätze zu besetzen? Wie können Sie genau hinschauen und wissen, worauf Sie sich einlassen und wie können Sie die jungen Menschen bestmöglich in ihrer Einwicklung unterstützen, erfolgreich zum Ausbildungsabschluss bringen und als Fachkräfte an Ihr Unternehmen binden? Wir zeigen die Risiken und Chancen auf und geben konkrete Tipps für Recruiting und Auswahl, Pre- und Onboarding, Führung und Bindung. Lassen Sie sich überraschen – und stellen Sie sich und Ihr Unternehmen auf die Generation Alpha ein.

Dank sagen möchten wir den Autor:innen aus den Unternehmen für ihre vielfältigen Good Practice-Beispiele sowie den zahlreichen Vertreter:innen der Generationen Z und Alpha sowie den Lehrenden für ihre lebendigen und gehaltvollen Aussagen und „knackigen“ Zitate. Besonders bedanken möchte wir uns bei Frau Claudia Neumark und dem Kollegium der Edertalschule Frankenberg, die mit großem Engagement dazu beigetragen haben, dass wir unsere Befragungsziele erreichen konnten. Es hat uns Freude gemacht Ihre Beiträge und Kommentare zu lesen.

*Wolfgang Kring, Prof. Dr. Klaus Hurrelmann und Henri Chambers*

Lich und Berlin, im November 2024

# Benutzungshinweise

Diese Symbole erleichtern Ihnen die Arbeit mit diesem Buch:



TIPP

Hier finden Sie nützliche Hinweise zum Thema.



MERKE

Das X macht auf wichtige Merksätze oder Definitionen aufmerksam.



ACHTUNG

Das Ausrufezeichen steht für Beachtenswertes, wie z. B. Fehler, die immer wieder vorkommen, typische Stolpersteine oder wichtige Ausnahmen.



INFO

Hier erhalten Sie nützliche Zusatz- und Hintergrundinformationen zum Thema.



RECHTSGRUNDLAGEN

Das Paragrafenzeichen verweist auf rechtliche Grundlagen, wie z. B. Gesetzestexte.



MEDIEN

Das Maus-Symbol weist Sie auf andere Medien hin. Sie finden hier Hinweise z. B. auf Download-Möglichkeiten von Zusatzmaterialien, auf Audio-Medien oder auf die Website von Kiehl.

## Feedbackhinweis

Kein Produkt ist so gut, dass es nicht noch verbessert werden könnte. Ihre Meinung ist uns wichtig. Was gefällt Ihnen gut? Was können wir in Ihren Augen verbessern? Bitte schreiben Sie einfach eine E-Mail an: [feedback@kiehl.de](mailto:feedback@kiehl.de)

Vorwort

Benutzungshinweise

- 1. Generationen Z und Alpha: Wie wachsen sie auf und wie ticken sie?**
  - 1.1 Unterschiedliche Generationen im Berufsleben**
  - 1.2 Was hat die Generationen Z und Alpha geprägt und wie ticken sie?**
  
- 2. Good Practice-Beispiele aus Unternehmen: Marketing**
  - 2.1 Ausblick**
  - 2.2 Wie „Pull“ und Push das Azubimarketing bereichern**
    - 2.2.1 Steckbrief: Landessparkasse zu Oldenburg
    - 2.2.2 Ausgangssituation und Zielsetzung
    - 2.2.3 Vorgehensweise
    - 2.2.4 Ergebnisse
  - 2.3 Digitale Candidate Journey mit persönlichem Kontakt**
    - 2.3.1 Steckbrief: Berliner Wasserbetriebe
    - 2.3.2 Ausgangssituation und Zielsetzung
    - 2.3.3 Vorgehensweise
    - 2.3.4 Ergebnisse
  - 2.4 In den sozialen Medien attraktiv sein**
    - 2.4.1 Steckbrief: Landeshauptstadt München
    - 2.4.2 Ausgangssituation und Zielsetzung
    - 2.4.3 Vorgehensweise
    - 2.4.4 Ergebnisse
  
- 3. Good Practice-Beispiele aus Unternehmen: Recruiting & Auswahl**
  - 3.1 Ausblick**
  - 3.2 Schnelligkeit, Transparenz und Individualität im Recruiting**
    - 3.2.1 Steckbrief: VIACTIV Krankenkasse
    - 3.2.2 Ausgangssituation und Zielsetzung
    - 3.2.3 Vorgehensweise
    - 3.2.4 Ergebnisse
  - 3.3 Wie die neuen Generationen Recruiting- und Ausbildungsprozesse verändern**
    - 3.3.1 Steckbrief: Merck KGaA
    - 3.3.2 Ausgangssituation und Zielsetzung

3.3.3 Vorgehensweise

3.3.4 Ergebnisse

## **3.4 Bewerberauswahl unter Berücksichtigung der herausfordernden Digitalisierung**

3.4.1 Steckbrief: VR Bank Hessenland eG

3.4.2 Ausgangssituation und Zielsetzung

3.4.3 Vorgehensweise

3.4.4 Ergebnisse

## **3.5 Paradigmenwechsel: Berufsorientierung als Bestandteil der Auswahl**

3.5.1 Steckbrief: Deutsche Telekom AG

3.5.2 Ausgangssituation und Zielsetzung

3.5.3 Vorgehensweise

3.5.4 Ergebnisse

## **3.6 Neugestaltung des Azubi-Auswahlprozesses**

3.6.1 Steckbrief: Atruvia AG

3.6.2 Ausgangssituation und Zielsetzung

3.6.3 Vorgehensweise

3.6.4 Ergebnisse

## **4. Good Practice-Beispiele aus Unternehmen: Pre- und Onboarding, Führung und Bindung**

### **4.1 Pre- und Onboarding als Türöffner der Bindung**

4.1.1 Steckbrief: KAMAX GmbH & Co. KG

4.1.2 Ausgangssituation und Zielsetzung

4.1.3 Vorgehensweise

4.1.4 Ergebnisse

### **4.2 Auf den Auftakt kommt es an: Azubi-Onboarding 2.0**

4.2.1 Steckbrief: Milchwirtschaftliche Industrie Gesellschaft Herford GmbH & Co. KG

4.2.2 Ausgangssituation und Zielsetzung

4.2.3 Vorgehensweise

4.2.4 Ergebnisse

### **4.3 Führen auf Distanz – Ausbildung in Zeiten von Homeoffice**

4.3.1 Steckbrief: Murrelektronik GmbH

4.3.2 Ausgangssituation und Zielsetzung

4.3.3 Vorgehensweise

4.3.4 Ergebnisse

## **4.4 Ausbildung optimieren, erfolgreich ausbilden**

- 4.4.1 Steckbrief: STRABAG BRVZ GmbH & Co. KG
- 4.4.2 Ausgangssituation und Zielsetzung
- 4.4.3 Vorgehensweise
- 4.4.4 Ergebnisse

## **5. Good Practice-Beispiele aus Unternehmen: Nachhaltigkeit**

### **5.1 Nachhaltigkeit in der Ausbildung verankern**

- 5.1.1 Steckbrief: Biotest AG
- 5.1.2 Ausgangssituation und Zielsetzung
- 5.1.3 Vorgehensweise
- 5.1.4 Ergebnisse

### **5.2 Nachhaltigkeitswerkstatt**

- 5.2.1 Steckbrief: ITSCare
- 5.2.2 Ausgangssituation und Zielsetzung
- 5.2.3 Vorgehensweise
- 5.2.4 Ergebnisse

### **5.3 Nachhaltigkeit - Kompetenzerweiterung durch sinnstiftende Ausbildung**

- 5.3.1 Steckbrief: Stadtverwaltung Bad Homburg
- 5.3.2 Ausgangssituation und Zielsetzung
- 5.3.3 Vorgehensweise
- 5.3.4 Ergebnisse

## **6. Generationen Z und Alpha: Befragungsergebnisse**

### **6.1 Zielsetzung und Befragungsdesign**

### **6.2 Was sagen die Generationen Z und Alpha über sich selbst?**

### **6.3 Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an ihre Arbeit und an Unternehmen**

### **6.4 Erwartungen und Anforderungen der Generation Alpha an ihre Arbeit und an Unternehmen**

### **6.5 Was sagen Lehrende über die Generation Alpha und was raten sie Unternehmen**

## **7. Generation Alpha – was auf Unternehmen zukommt**

### **7.1 Generation Alpha - eine schwierige Generation?**

### **7.2 Besondere Herausforderungen**

## **8. Wie kann die Generation Alpha geführt und gebunden werden?**

### **8.1 Erwartungen der Generation Alpha an die Arbeitswelt**

### **8.2 Bedeutung für die betriebliche Praxis**

### **8.3 Pre- und Onboarding**

### **8.4 Ausbilder:innen und Ausbildungsbeauftragte als Coach**

### **8.5 Das passende Selbstverständnis von Ausbilder:innen und Ausbildungsbeauftragten**

### **8.6 Kernelemente der Führung: Organisationsebene Ausbilder:innen**

### **8.7 Kernelemente der Führung: Organisationsebene Ausbildungsbeauftragte**

### **8.8 Konkrete Tipps für die Führung der Generation Alpha**

## **9. Wie kann die Generation Alpha gewonnen werden?**

### **9.1 Das passende Marketing-Mix**

### **9.2 Kriterien für einen guten Recruiting-Prozess**

### **9.3 Erfolgsfaktor Recru-Tention: Orientierung, Auswahl, Bindung und Entwicklung**

### **9.4 Bindung zwischen Vertragszusage und erstem Arbeitstag**

### **9.5 Genauer hinschauen, wenn es keine (Aus-)Wahl mehr gibt**

## **10. Ist die Generation Alpha Chance oder Risiko für die Arbeitswelt?**

### **10.1 Ausbilden wird aufwändiger**

### **10.2 Die Generation Alpha trägt besondere Belastungen**

### **10.3 Die Generation Alpha bietet Chancen**

## **11. Vorbereitung auf die Generation Alpha und wie geht es nach der Ausbildung weiter?**

**11.1 So können Sie sich als Unternehmen vorbereiten**

**11.2 Wie geht es mit der Generation Alpha nach der Ausbildung weiter?**

**11.3 Auswirkungen auf die Personalentwicklung aller Mitarbeitenden**

Literaturverzeichnis

Stichwortverzeichnis



# 1. Die Generationen Z und Alpha: Wie wachsen sie auf und wie ticken sie?

Prof. Dr. Klaus Hurrelmann

## 1.1 Unterschiedliche Generationen im Berufsleben

Die Persönlichkeit eines Menschen entwickelt sich durch die ständige Auseinandersetzung mit den körperlichen und psychischen Anlagen auf der einen und den kulturellen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Lebensbedingungen auf der anderen Seite. Sie hat ihren Kulminationspunkt im Jugendalter, denn in dieser Lebensphase bildet sich zum ersten Mal die Fähigkeit heraus, sich selbst und die Umwelt bewusst zu erleben und ein eigenes Lebenskonzept zu entwerfen (Hurrelmann/Quenzel 2022, S. 29). Die historischen Ereignisse – vor allem die politische Lage, wirtschaftliche und berufliche Chancen, kulturelle und technische Veränderungen – prägen junge Leute und schreiben charakteristische Muster in ihrer Persönlichkeit fest. Es entsteht so etwas wie eine spezifische „Generationsgestalt“ (Hurrelmann/Albrecht 2014, S. 16).

In der Bildungsforschung hat sich eine Definition von Generationen durchgesetzt, die jeweils Alterskohorten von fünfzehn aufeinander folgenden Jahren zusammenfasst. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass sich in einem solchen Zeitraum die technischen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Bedingungen derartig stark verändern und jeweils eine neue Generationsgestalt prägen.

Folgen wir diesem Ansatz, lassen sich für die Zeit seit dem Zweiten Weltkrieg insgesamt sieben Generationen identifizieren. Die jeweils angegebenen Geburtsjahre sind nicht trennscharf; die Übergänge von einer Generation zur nächsten sind durchaus fließend. Mehrheitlich werden in der Literatur die folgenden Abgrenzungen vorgenommen:

1. Die durch die politische und wirtschaftliche Zerstörung des Landes geprägte „skeptische“ Nachkriegsgeneration (vor 1940 geboren), die nüchtern und konzentriert den Wiederaufbau des Landes einleitete,
2. die in den Jahren des wirtschaftlichen Aufschwungs groß gewordenen rebellischen und hochpolitisierten „68er“ Reformer (geboren etwa zwischen 1935 und 1950),
3. die durch die Blütezeit des deutschen Wohlfahrtsstaates geprägten konstruktiven, gestaltungs- und machtbewussten Babyboomer (etwa 1950 bis 1965),
4. die durch die darauf folgende ökonomische Schwächeperiode verunsicherten Angehörigen der Generation X (1965 bis 1980),
5. die in der ökonomischen und politischen Krisenzeit nach der Jahrtausendwende „sozial traumatisierten“, opportunistisch und egotaktisch ausgerichteten Angehörigen der Generation Y (1980 bis 1995),
6. die Angehörigen der **Generation Z**, 1995 bis 2010 geboren, die wieder gute wirtschaftliche und berufliche Perspektiven vorfinden und
7. die ab 2010 Geborenen der jüngsten Generation, die **„Generation Alpha“** genannt wird, und welche ab ca. 2025 in die Unternehmen einziehen wird.

Die Übergänge zwischen diesen Generationen sind fließend. Es lässt sich nicht auf das Jahr genau festlegen, wann es zur Ausprägung der jeweils neuen Generationsgestalt kommt. Die genannten Zeiträume stellen also nur grobe Anhaltspunkte dar und selbstverständlich gibt es auch viele Überlappungen beim Übergang von der einen zur anderen Generation. Heute sind in den Unternehmen vor allem die Angehörigen der Generation Babyboomer und der Generationen X, Y und Z vertreten.

Wie der Name schon sagt, bilden die Babyboomer eine ungewöhnlich große Generation. Sie sind in Zeiten einer boomenden wirtschaftlichen Entwicklung („Wirtschaftswunder“) groß geworden und hatten von Anfang an ausgezeichnete berufliche Perspektiven. Sie sind es gewohnt, sich im Wettbewerb durchzusetzen, Schlüsselpositionen einzunehmen und leitende Funktionen auszufüllen. Jedoch: Die Babyboomer sind heute über 55 Jahre alt, sie scheiden also in den nächsten Jahren allmählich aus dem Berufsleben aus oder sind schon ausgeschieden. Weil sie an Zahl fast doppelt so groß sind wie die heute ins Berufsleben neu einsteigenden Arbeitskräfte, hinterlassen sie enorme Lücken. Das führt dazu, dass sich der Mangel an Fachkräften in Unternehmen weiter verschärft.

Zur Generation X gehören die Jahrgänge, die ungefähr zwischen 1965 und 1980 geboren wurden. Sie sind geprägt durch die weltweiten Ölkrisen in den 1970er Jahren und die damit einhergehende zeitverzögerte Rezession in den Industrieländern (*Hurrelmann/Albrecht 2014, S. XXX*). Viele von ihnen wuchsen in Zeiten finanzieller Unsicherheit auf. Auch die Berufsaussichten waren von Unsicherheit geprägt, sodass durch die instabile Wirtschaftslage ein Gefühl der Skepsis und des Misstrauens innerhalb der Generation X vorherrschte (*Sullivan et al. 2009, S. XXX*). Auch im politischen und sozialen Bereich setzte sich durch den Zerfall der Sowjetunion und den Fall der Berliner Mauer die Instabilität fort, weshalb unter den Angehörigen dieser Generation ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und Unabhängigkeit ausgeprägt ist.

Die Angehörigen der Generation Y, ungefähr zwischen 1980 und 1995 geboren, wurden in Zeiten der Wirtschaftskrise mit dem Höhepunkt in den Jahren 2007 und 2008 groß. Ein erheblicher Anteil von ihnen hatte über viele Jahre hinweg keine Chance, in Ausbildung und Beruf zu kommen. Entsprechend opportunistisch haben sich die Angehörigen dieser Generationen bisher verhalten, vorsichtig ihre Chancen sondiert und dazu ihre Bildungsabschlüsse strategisch optimiert. Sie sind voller innerer Spannung und fühlen sich unter großem Bewährungsdruck. Sobald sie dann aber in das Berufsleben starten – und das ist in Deutschland entgegen ihrer ursprünglichen Erwartungen inzwischen leicht geworden – zeigen sie eine ganz eigene Arbeitsethik, wollen interessante und erfüllende Arbeiten verrichten und persönliche Spuren hinterlassen. Sie setzen sich für Teamarbeit und gutes Betriebsklima ein, wünschen sich flache Hierarchien und drängen auf die Verbindung von Familie und Beruf. Im Berufsleben erweisen sie sich also durchaus als Reformer, man kann sie fast als „heimliche Revolutionäre“ bezeichnen (*Hurrelmann/Albrecht 2014, S. 199*).

Die Angehörigen der Generation Z wurden nach der Jahrtausendwende geboren, sie sind die „Post-Millennials“. Als Bezeichnung für diese Generation hat sich in Öffentlichkeit und Wissenschaft, dem Alphabet folgend, der Name „Generation Z“ eingebürgert. Etwa 12 Millionen Menschen zählen zu ihnen. Damit ist diese Generation Z etwas kleiner als die Vorgängergeneration Y, zu der in etwa 16 Millionen Menschen in Deutsch-

land zählen. Beide Generationen zusammen machen in etwa ein Drittel der deutschen Bevölkerung aus. Bei der Generation Alpha können wir mit einer ähnlichen Größe wie der Generation Z rechnen.

Alle drei Generationen sind im Vergleich zu den Babyboomern also zahlenmäßig nicht gerade stark, aber zusammen wird ihr künftiger Einfluss in Beruf und Gesellschaft dennoch sehr groß sein, weil die Babyboomer in den nächsten Jahren aus dem Berufsleben ausscheiden oder bereits ausgeschieden sind und damit sehr viele Arbeitsplätze frei machen.

Eine deutliche Veränderung des Ungleichgewichts an Angebot und Nachfrage an Arbeits- und insbesondere Fachkräften ist auch in naher Zukunft nicht erkennbar und wird aller Voraussicht nach auch nicht durch gezielte Migration ausgeglichen werden: Willkommen im „Zeitalter der Arbeiterlosigkeit“. Schon in zehn Jahren werden im Wesentlichen Vertreter:innen der Generation X, Y, Z und Alpha in den Unternehmen sein.

## 1.2 Was hat die Generationen Z und Alpha geprägt und wie ticken sie?

Die beiden jüngsten Generationen, also Z und Alpha, sind in Zeiten groß geworden, als Arbeitslosigkeit kaum ein Thema mehr war. Das prägt sie stark und führt dazu, dass sie anders als ihre Vorgänger „ticken“.

Um ein klares Bild zu zeichnen, werden die Unterschiede nach sozialer Herkunft und Milieu nur kurz erwähnt. In den Sinus-Milieu-Studien (*Calmbach u. a. 2020, S. 43*) finden sich hierzu genaue Einteilungen mit sieben „Lebenswelten“ von den prekären und materialistisch-hedonistischen Jugendlichen mit geringer Bildung und traditioneller normativer Orientierung über die konservativ-bürgerlichen, adaptiv-pragmatischen und experimentalistischen bis zu den sozialökologischen und expeditiven Jugendlichen mit hoher Bildung und moderner bis postmoderner Orientierung.

Diese Einteilung wird vermutlich auch für die Generation Alpha gelten, wobei sich der Anteil bestimmter Lebenswelten, z. B. der sozialökologischen und expeditiven noch verstärken dürfte.

### 1. Die Generation Z wächst in einer digitalen Welt auf; Generation Alpha kennt die analoge Welt nicht mehr

Die Angehörigen der Generation Z sind im wahrsten Sinne des Wortes „Digital Natives“, die schon als Babys und Kleinkinder mit Smartphone und Computer großwerden und sie als einen Bestandteil nicht nur ihrer Umwelt, sondern – so der Eindruck – praktisch ihres Körpers empfinden. Es gibt kaum Bereiche des Alltags, in denen keine digitalen Spuren zu finden sind. Die Angehörigen der Generation Z haben gewissermaßen eine „digital durchwirkte“ Persönlichkeit.

Hier setzen die „Alphas“ noch eins drauf: Während viele „Zler“ erst im späten Kindes- oder frühen Teenager-Alter mit Internet, Smartphones oder sozialen Medien in Kontakt kamen – sie erlebten in jungen Jahren noch eine größtenteils analoge Welt –, kennt die Generation Alpha keine analoge Welt mehr (*Forner 2022, S. 341 f.*) bzw. nur noch als „Geschichte“. Die meisten von ihnen lernen auf einem Touchscreen zu scrollen, bevor

sie überhaupt sprechen können, da sie bereits als Kleinkinder damit in Berührung kommen (Müller 2017, S. XXX).



## INFO

Zur Illustration Aussagen von Angehörigen der jungen Generation Alpha, die wir für dieses Buch befragt haben:

*Wir benutzen täglich technische Geräte und sind mit dem Fortschritt der Wissenschaft aufgewachsen. Wir sind auch sehr interessiert an der Technik und Ausbildungen mit ihr machen bestimmt mehr Spaß.“*

Lina, 14 Jahre

*„Wir, die Generation Alpha, sind mit der Digitalisierung groß geworden. Wir sind es zum Beispiel gewohnt, ein Handy mit in der Schule und überall sonst dabei zu haben.“*

Lisa, 13 Jahre

*„Außerdem sind viele von uns zwar schon früh und viel am Handy/Tablet/Computer, aber da wir damit aufgewachsen sind, ist es auch ein bisschen schwerer das NICHT zu tun, als für diejenigen, die nicht damit aufgewachsen sind.“*

Nami, 12 Jahre

---

Die Generation Z und Alpha haben aber im Unterschied zu ihrer Vorgängergeneration keine digitale Pionierrolle mehr. Alles Digitale ist selbstverständlich geworden. Aus den vorliegenden Studien lässt sich ablesen, dass rund 60 % der „Zetler“ – überwiegend die mit einer guten bis sehr guten Bildung – ziemlich souverän und virtuos mit digitalen Angeboten und den Zugangsgeräten umgehen, intuitiv und völlig unbefangen. Sie beherrschen die mobile Kommunikation und nutzen die sozialen Medien zu ihrem Vorteil. Sie kombinieren virtuelle und reale Kontakte und behalten eine soziale Bodenhaftung. Bei diesen kompetenten Nutzern mischt sich in die Begeisterung und Faszination alles Digitalen eine kritische Distanz (Calmbach u. a. 2020, S. 320; Shell Deutschland 2015, S. 126).

Wie kritisch die Generation Alpha damit umgeht, wird sich erst noch zeigen. Allerdings werden sie mehr noch als die Generation Z inzwischen im Rahmen des Schulunterrichts mehr oder weniger intensiv auf eine kritische Nutzung des Internets aufmerksam gemacht. Zudem wachsen die „Alphas“ noch stärker mit Künstlicher Intelligenz im Alltag auf. Sprachassistenten wie Alexa, Siri und Co. oder Werbung, die individuell auf ihre Wünsche zugeschnitten ist, kennen sie von klein auf. All das ist für sie selbstverständlich und vertraut.

Neben diesen souveränen Nutzern gibt es geschätzte 20 % in einem jeden Jahrgang, die große Unsicherheiten zeigen, keine wirklich kompetente Nutzung schaffen, aber doch mehr schlecht als recht mit den Angeboten des Internets zurechtkommen. Eine weitere Gruppe von etwa 20 % lässt sich zu den passiven Nutzern von Medien und

Netzwerken rechnen. Für sie ist das Suchtpotenzial der auf ständig neue Anreize ausgerichteten, kommerziell aufgeladenen Anwendungen einfach zu groß, die verlockenden Angebote sind zu suggestiv. Viele von ihnen verlieren in Kontaktforen oder Videospielen die Übersicht und die Selbstkontrolle. Daraus ergeben sich permanente Schwierigkeiten, bis hin zu krankhaften Formen der Handy- und Computersucht.

Die digitale Orientierung überträgt sich inzwischen auf alle Lebensbereiche, so auch auf Konsum und Freizeit. Die Mehrheit der Angehörigen der Generation Z wächst in stabilen finanziellen Verhältnissen auf und ist einen hohen Lebensstandard gewohnt. Die jungen Leute finden es selbstverständlich, von jedem Ort und zu jeder Zeit Zugang zu Gütern jeglicher Art zu haben. Sie sind vor allem Online-Käufer. Fast alles wird über digitale Kanäle recherchiert und genau analysiert, auch das Verhältnis von Preis und Leistung. Das Interesse an Marken und Statussymbolen schwindet ein wenig, steht nicht mehr ganz im Vordergrund, aber sie wissen genau Bescheid, was „in“ ist und was nicht.

Speziell für die „Alphas“ wird der Zugang zu Technologie schon in jungen Jahren durch den Umgang mit Touchscreens immer spielerischer, was ebenfalls durch KI-Spielzeuge und Assistenten im Smarthome weiter spielerisch gefördert wird. Aber damit sind nicht nur Risiken verbunden, sondern auch Chancen, z. B. im Bereich der digitalen Bildung. Trends im Mediennutzungsverhalten der Alphas gehen außerdem zunehmend in Richtung von Videoinhalten und -formaten sowie Augmented Reality und hyperpersonalisierten Inhalten, die sich an individuelles Nutzerverhalten anpassen.

Für Unternehmen ergibt sich hieraus die Herausforderung, so weit wie möglich auf die digitale Geschicklichkeit der jungen Generation einzugehen und sie als künftige Mitarbeitende an der Entwicklung neuer Angebote zu beteiligen.

## 2. Corona hat die Generationen Z und Alpha geprägt

Der überwiegende Teil der Generation Z befand sich zum Höhepunkt der Corona-Pandemie in den Jahren 2020 bis 2022 bereits in Ausbildung oder Studium oder hatte diese zum Teil bereits beendet. Diejenigen, die gerade auf dem Sprung ins Berufsleben oder am Beginn der Ausbildung standen, haben die Auswirkungen besonders hart getroffen: Weitestgehend ausgefallene Angebote zur Berufsorientierung und insbesondere in den kaufmännischen Berufen lange Strecken der Ausbildung im Homeoffice, ein deutlich geringerer Austausch mit Mitarbeitenden der Unternehmen und eine viel geringere Sozialisation mit der Unternehmenskultur haben gelungene Berufswahl und eine gute Ausbildung oder (duales) Studium massiv erschwert.

Die Unternehmen haben unterschiedlich schnell und kreativ auf diese **Ausnahmesituation** reagiert oder reagieren können, auch viele Ausbilder:innen und Ausbildungsbeauftragte fühlten sich alleine gelassen. Andere wurden in kurzer Zeit sowohl technisch gut ausgestattet als auch im Umgang mit der Situation z. B. durch Trainings zum virtuellen Führen, Wissensvermittlung im Homeoffice und dem Einsatz digitaler Tools zur Zusammenarbeit fit gemacht. Für alle Beteiligten war es herausfordernd und die Qualität der Ausbildung und Zusammenarbeit hat zum Teil erheblich gelitten.

Die Vertreter:innen der Generation Alpha haben die Corona-Pandemie während ihrer Schulzeit erlebt. In allen Schulformen wurde der Unterricht über viele Monate auf Homeschooling umgestellt. In den wenigsten Fällen hat das reibungslos funktioniert,

Lehrer:innen und Schüler:innen waren auf diese Art der Wissensvermittlung und Kommunikation nicht vorbereitet. Und besonders Kinder aus sozial schwächeren Schichten sind phasenweise komplett „vom Radar“ verschwunden und in dieser Krisenzeit noch weiter abgehängt worden. Das häusliche Umfeld und dessen unterstützende oder hinderliche Funktion spielte in dieser Zeit eine deutlich größere Rolle als während des regulären Präsenzunterrichts. So gab es Kinder und Jugendliche, die bei entsprechendem Platzangebot und technischer Ausstattung gelernt haben, sich gut und flexibel zu organisieren und auch intensiv Kontakte in digitaler Form zu pflegen. Sie haben sozusagen im Homeoffice gearbeitet (Maas 2021, S. 130 f.).

Das trifft aber nicht auf alle zu, die „**Bildungslücken**“ sind unterschiedlich groß und die **psychische Belastung** war gerade für jungen Menschen groß. Ängste und Einsamkeit haben vielen jungen Menschen zu gesetzt und insbesondere für Jahrgänge im Übergang von Schule und Beruf war die Belastung häufig enorm. Die Häufigkeit schwerer depressiver Symptome hat gerade in dieser Altersgruppe stark zugenommen. *„Ein frühes Scheitern in den schulisch-beruflichen Übergängen stört die Persönlichkeitsentwicklung empfindlich und kann lebenslange ‘soziale Narben’ hinterlassen.“* (Studie Junge Deutsche 2021, Hurrelmann, S. XXX)“.

Inzwischen scheinen die Auswirkungen der Corona-Pandemie bei den jungen Menschen in den Unternehmen angekommen sein. So ist der Bedarf an Trainings und Maßnahmen zur **Stärkung von Belastbarkeit und Resilienz** von Berufseinsteiger:innen in den Unternehmen gestiegen.

Wie stark Corona in einigen Jahren noch nachwirken wird, ist schwer abzuschätzen. Manche sprechen in Bezug auf die jungen Menschen in diesem Zusammenhang auch von der Generation „Lost“, „Reset“ oder „Kontrollverlust“. Und neben der teils massiven individuellen Betroffenheit im Übergang von Schule zu Beruf dürften auch die in der Krisenzeit gut sichtbaren „Verrohung“ der politischen und der gesellschaftlichen Diskussion Auswirkungen hinterlassen. Die Emotionalität und Heftigkeit in den Diskussionen über die Corona-Maßnahmen und der Impffhematik, die sowohl medial, politisch als auch gesellschaftlich geführt wurden und die nicht selten auch zu Zerwürfnissen in Familien und in Freundeskreisen geführt haben, hat die jungen Menschen ebenfalls geprägt. Hier waren Eltern, Lehrer:innen und Erzieher:innen sicher nicht nur positive Vorbilder. Was dies für die Bewältigung künftiger Krisen bedeutet und welchen Lehren die junge Generation daraus zieht, bleibt abzuwarten.

Sicher oder zumindest sehr wahrscheinlich scheint nur: Die Generation Alpha wird zahlreiche Krisen intensiv erlebt haben. Die Corona-Pandemie war noch nicht vorbei, als im Februar 2022 der Krieg in der Ukraine begann. Wir alle werden uns sich in einer zunehmend unbeständigen Welt zurechtfinden müssen, die Generation Alpha wird diese Erfahrung bereits in ihrer Kindheit und Jugend geprägt haben.

### 3. Sehr gute Perspektiven in Ausbildung und Beruf

Im Unterschied zur Generation Y findet die Generation Z und voraussichtlich auch die Generation Alpha hervorragende Perspektiven in Ausbildung und Beruf vor. Entsprechend steht sie nicht mehr unter einem existenziellen Leistungsdruck wie ihre Vorgängergeneration. Es ist für sie nicht mehr so elementar wichtig, einen möglichst ausgezeichneten Schulabschluss mit Bestnoten zu erreichen. Denn der Ausbildungs- und der

Arbeitsmarkt haben sich deutlich verändert. Die jungen Leute müssen nicht mehr wie ihre Vorgänger als Bittsteller bei Unternehmen auftreten, sondern sie können häufig zwischen verschiedenen Ausbildungs- und Berufsangeboten wählen. Das gilt vor allem dann, wenn sie zu den inzwischen über 50 % eines Jahrgangs gehören, die das Abitur oder das Fachabitur geschafft haben. Zunehmend treten Unternehmen als Bittsteller auf. Für die Generationen Z und Alpha könnte man voraussichtlich treffender von einem „Markt der Arbeiterlosigkeit“ sprechen.

Auch die zum Teil durch die Corona-Pandemie und Homeschooling entstandenen Wissenslücken werden daran nichts ändern, abgesehen davon, dass versucht wurde, gegenüber den besonders betroffenen Abschlussjahrgängen bei der Notengebung einen gewissen „Härtefallausgleich“ zu berücksichtigen.

Zu groß ist der Mangel an Fachkräften, der sich in den nächsten Jahren durch das Ausscheiden der Babyboomer aus dem Berufsleben noch weiter verschärfen wird. Auch Migration, Verlängerung der Renteneintrittsalters, gesetzlicher Anspruch auf einen KiTa-Platz und der weiter anhaltende Trend zu Doppelverdiener-Familien wird nach einhelligen Vorhersagen den Bedarf nicht decken können. Die demografische Entwicklung spielt den jungen Leuten in die Hände. Selbst die nicht so erfolgreichen Schulabsolventen gewinnen den Eindruck, dass sie gebraucht werden, auch und gerade im gewerblich-technischen Bereich.

Die innere Nervosität, die für die in dieser Hinsicht gebeutelte Generation Y kennzeichnend war, ist weitestgehend verflogen. Die Folgen sind erkennbar: Generation Y ist vorsichtig suchend und tastend, taktiert und sondiert die Chancen, wirkt opportunistisch und entscheidungsscheu. Generation Z dagegen ist spontaner, experimenteller, entspannter, hat ein ziemlich ausgeprägtes Selbstbewusstsein, das mitunter Gefahr läuft, in Überheblichkeit und Arroganz abzugleiten. Dies darf auch für die Generation Alpha erwartet werden.

Auch wenn die Sorge, keinen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz zu finden, deutlich geringer als in Vorgängergeneration ist, bedeutet dies nicht, dass junge Menschen keine Zukunftsängste haben. Im Gegenteil: Klimawandel, Corona, Ukraine-Krieg, Energiekrise, Inflation, Zunahme autokratischer Regime etc., lösen nicht nur Ängste aus, sondern stellen reale Bedrohungen dar. Viele junge Menschen sehen ganz realistisch, dass es fraglich ist, ob sie sich künftig den gleichen Lebensstandard leisten können wie ihre Eltern aus der Generation X oder Y.

Dennoch bleibt ein diffuser Leistungsdruck bestehen. Weil das Abitur inzwischen zum Standard geworden ist, müssen sich all diejenigen rechtfertigen, die diesen Abschluss nicht gemacht haben. Mittlere oder einfache Abschlüsse haben ein geringeres Ansehen. Und weil in Deutschland das Abitur als „Hochschulreife“ definiert und verstanden wird, hat ein Run auf die Fachhochschulen, Duale Hochschulen und Universitäten eingesetzt. Wer nicht studiert, ist eigentlich nicht mehr so richtig „in“. Es wird als großer Vorteil angesehen, sich durch ein Studium – im Unterschied zur beruflichen Ausbildung – noch nicht von Anfang an auf eine bestimmte Berufsrichtung festzulegen und viele Freiräume zu haben (*Leven/Quenzel/Hurrelmann 2015, S. 65*). Laut Prognosen wird die Hälfte der Generation Alpha mit einem Hochschulabschluss in der Tasche ins Berufsleben starten (*Beule/Zauner 2022, S. 163*).

Die Zahl der Bewerbungen auf traditionelle betriebliche Ausbildungsplätze sinkt kontinuierlich, die rückläufige Entwicklung hinsichtlich der Bewerberzahlen setzt sich fort, wenn auch nicht mehr so stark wie in den Vorjahren. Beispielsweise sank die Zahl der Bewerbungen im Berichtsjahr 2020/21 im Vergleich zum Vorjahr um 8 % auf 433.500, während der Rückgang in 2021/22 nur noch 3 % auf 422.400 Bewerbungen betrug. Das „Duale System“ mit der Kombination aus schulischer und beruflicher Bildung ist in Gefahr, auszubluten. Es muss sich mit den rund 40 % der Absolventen abfinden, die nicht unter den Spitzenschülern sind, freut sich über jeden, der sein Studium abbricht und in eine Ausbildung wechselt. Allerdings ist auch im dualen Ausbildungssystem die Abbruchquote mit fast 25 % (*Berufsbildungsbericht 2022*, S. 89) erschreckend hoch – ein Zeichen dafür, wie schlecht die Passung zwischen der Qualifikation der jungen Leute und den Anforderungen im Ausbildungsbetrieb ist.

Den Leistungsdruck spüren natürlich auch die schwachen Jugendlichen. Wer zu den fast 20 % der Schüler eines Jahrgangs zählt, die keinen Schul- oder Ausbildungsabschluss erwerben, der hat heute weitaus schlechtere Chancen als früher, in den Arbeitsmarkt und in eine einigermaßen sichere Berufsposition hineinzukommen. Schwierigkeiten im Schreiben und Lesen, im Umgang mit Texten und Medien und Defizite bei mathematischen und wirtschaftlichen Grundkenntnissen erschweren die Aufnahme auch einer einfachen beruflichen Tätigkeit. Hieran zeigt sich, wie voraussetzungsvoll das Berufsleben geworden ist. Wollen die Unternehmen alle Chancen ausschöpfen, freie Nachwuchsplätze zu besetzen, dann kommen sie aus diesem Grund um Programme zur Förderung der Leistungsfähigkeit und auch der sozialen Fertigkeiten von schwächeren Berufseinsteigern nicht mehr herum.

#### **4. Die Generation Z und Alpha haben eine enge Bindung zu ihren Eltern**

Jede Generation wird primär auch von ihren Eltern geprägt und beeinflusst. Entsprechend heterogen ist der Einfluss: Zwar wächst die Mehrzahl der jungen Leute heute in vollständigen Familien mit zwei Eltern auf. Aber der Anteil von Alleinerziehenden steigt jedes Jahr weiter an und macht schon rund 20 % aller Familien aus. Nach Trennung und Scheidung neu zusammengesetzte Patchwork-Familien werden auch immer mehr und stellen bald schon 10 %. Rund ein Drittel aller Kinder und Jugendlichen erlebt die Trennung ihrer Eltern und wird damit zu einem schwierigen Beziehungsmanagement gezwungen. Eine stabile und sichere soziale Umwelt ist also für einen großen Teil der Zetler und der Alphas keineswegs selbstverständlich, und entsprechend verunsichert sind viele von ihnen (*Schnetzer/Hurrelmann 2022*, S. 32).

Das gilt auch für immer mehr Eltern selbst, die annehmen, das Leben ihres Nachwuchses sei heute gefährlicher als jemals zuvor. Ob das objektiv stimmt, ist schwer auszumachen. Aber die vielfältigen und zum Teil globalen Krisen, z. B. islamistische und andere Terroranschläge, Untergrabung demokratischer Strukturen wie der Sturm auf das Kapitol in den USA oder Tendenzen zur Verringerung der Gewaltenteilung in einigen europäischen Ländern, Corona und der gesellschaftliche Umgang damit, Ukraine-Krieg, Kindesmissbrauch und Kindesentführungen hinterlassen ihre Spuren. Auch die Wirtschaftskrise mit ihrer hohen Jugendarbeitslosigkeit ist bei den Eltern aus den Generationen X und Y nicht vergessen. Deshalb werden die Kinder so sorgfältig und eng behütet und bewacht wie noch nie. Die sogenannten „Helikopter-Eltern“ wissen zu jeder Tages- und Nachtzeit genau, wo sich ihre Kinder gerade aufhalten und womit sie sich

beschäftigen. Sie sind ständig in der Sorge, ihrem geliebten Kind könnte irgendein Leid zustoßen.

Auf diese Weise sind die Eltern heute für viele Jahrzehnte die wichtigsten Wegbegleiter ihres Nachwuchses. Die Mutter und mit einigem Abstand der Vater sind, wie z. B. die 17. Shell Jugendstudie (*Shell Deutschland 2015*, S. 52) zeigt, die bedeutendsten Vorbilder für ihre jugendlich oder schon jung-erwachsen gewordenen Kinder. Sie sind die engsten Berater in allen Bildungs- und Karrierefragen. Das verschafft den jungen Leuten zwar eine gute Absicherung, schiebt aber die Verselbständigung auf. Traditionelle und „spießige“ Muster für das Privatleben mit deutlich lokaler Note („Eigenes Häuschen mit Garten“) leben auf. Viele junge Leute sind unsicher und entscheidungsschwach und kennen ihre Stärken und Schwächen nicht. Eltern werden ständig konsultiert, sind nicht nur Bildungs- und Berufs-, sondern auch Finanz- und Lebensberater. Die Devise der Angehörigen der Generation Z lautet: „*Nichts ohne meine Eltern*“ (*McDonald's Ausbildungsstudie 2019*, S. 81).

Und diese Entwicklung scheint sich für die Generation Alpha fortzusetzen: Die Eltern der Generation Alpha gehören überwiegend zur Generation Y, oder auch Millennials genannt. Das Kinderkriegen ist in dieser Generation eine sehr bewusste Entscheidung, in Deutschland liegt das Durchschnittsalter von Müttern beim ersten Kind bei 30,2 Jahren (*Statistisches Bundesamt 2022*). Im gleichen Jahr lag die Geburtenrate in Deutschland bei 1,53 Kindern pro Frau. Die Erwartungshaltung an Eltern und auch der Anspruch der Generation Y an sich selbst als Eltern ist sehr hoch. Durch Eltern-Influencer, welche sich großer Beliebtheit auf sozialen Medien erfreuen, kann dieser hohe Anspruch noch weiter verstärkt werden.

Insgesamt holen sich etwa 90 % der Eltern der Generation Alpha Erziehungstipps aus dem Internet (*Maas 2021*, S. XXX). Nach den „Helikopter-Eltern“ deutet sich die Generation der „Rasenmäher“ Eltern an. „*Rasenmäher-Eltern tun alles, was nötig ist, um ihr Kind vor Rückschlägen, Auseinandersetzungen oder Misserfolgen zu bewahren. Anstatt ihre Kinder auf Herausforderungen vorzubereiten, schaffen sie alle Hindernisse aus dem Weg, sodass ihre Kinder sich gar nicht damit auseinandersetzen müssen.*“ (*WeAreTeachers 2018*, S. XXX).

Dass dieser teils übervorsorgliche Erziehungsstil auch negative Auswirkungen auf intrinsische Motivation, Eigenverantwortlichkeit und Problemlösungsfähigkeit haben kann, liegt auf der Hand. Ein Aufwachsen – ähnlich der Generation Z ohne viel Kritik und mit viel Lob – kann zudem zu einer verzerrten Fremd- und Selbstwahrnehmung führen (*Maas 2021*, S. 66, 95).

Lehrer können ein Lied davon singen, weil sie z. B. nicht selten die Notengebung mit den Eltern diskutieren und vor diesen rechtfertigen müssen. Für Ausbilder:innen und Ausbildungsbeauftragte ist es oft ebenfalls eine Herausforderung Selbstverantwortung zu fördern, aus ihrer Sicht Selbstverständliches zu loben und Kritik in einer für junge Menschen annehmbaren und nachvollziehbaren, wirksamen Form zu vermitteln.



## INFO

Zur Illustration die Aussagen von zwei jungen Leuten hierzu:

*„Die Generation Z ist sehr selbstständig. Sie wissen, was sie wollen und lassen sich nicht gerne von den älteren Generationen rumkommandieren.“*

Janina, 24, Duales Studium BWL

*„Wenn ich an einem Ort nicht genug respektiert werde, kann ich auch genauso gut gehen. Also entweder ich, meine Wünsche und Ideen werden akzeptiert oder ich gehe.“*

Jane, 13 Jahre

---

## 5. Aufwachsen in politisch unsicheren Zeiten

Politisch ist die Generation Z in unsicheren Zeiten aufgewachsen – und die Generation Alpha tut es gerade. In Europa und den USA ist das seit Jahrzehnten etablierte repräsentativ-demokratische System ins Wanken geraten. Parteien bieten keine Garantie für klare inhaltliche Positionen mehr. Großbritannien hat die Europäische Union verlassen – übrigens wegen des Votums der älteren Generationen, die es geschafft haben, gegen die Wünsche der jüngeren Generationen ihre Position durchzusetzen. In diesem Politikfeld kann sich die junge Generation auf nichts fest verlassen. Mächtige, global agierende Unternehmen der Konsum- und Ernährungsbranche drücken Produkte in den Markt, deren gesundheitlicher Mehrwert zweifelhaft ist. Die Tabak-, Alkohol- und Zuckerindustrie sind dafür nur Beispiele.

Der weltweite wirtschaftliche Wettbewerb bedroht auch in Europa die mühsam ausgehandelten Regeln zum Umweltschutz. Auch der GAU von Fukushima ist nicht vergessen und in seinen Ursachen und Folgen nicht wirklich verstanden und bewältigt. Auch der Ukraine-Krieg hat nicht nur viel Leid gebracht und politische Positionen und die Rüstungsindustrie verändert, sondern hat ebenso einen umweltzerstörenden Einfluss. Existenzielle Ängste gehören deshalb zur „sozialen DNA“ der Generationen Z und Alpha.

Eines fällt in den Jugendstudien immer wieder auf: Umweltfragen sind für junge Leute von existenzieller Bedeutung, wie die 17. Shell Jugendstudie zeigt (Shell Deutschland 2019, S. 13/Junges Europa 2021, S. 36).

Sowohl die Generation Z als auch die Generation Alpha haben ein starkes Bewusstsein für soziale und politische Themen. Die Generation Z steht allen voran mit der Fridays for Future-Bewegung wie keine Generation vor ihr für Demonstrationen gegen die Klimakrise. Aber auch die Generation Alpha hat ein stark ausgeprägtes gesellschaftliches Bewusstsein. Sie vertreten Grundwerte, die ihnen wichtig sind, z. B. Nachhaltigkeit oder soziale Gleichheit. Sie haben in ihren großen Geschwistern, Cousins und Cousins aus der Generation Z gesehen, wie diese sich für ihre Werte einsetzt und dabei ihre Meinung stark und laut vertritt.

Deutschland hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten zu einem Einwanderungsland entwickelt. In der jungen Generation hat schon gut ein Drittel der Bevölkerung einen Migrationshintergrund. Für die meisten unter 18 Jahre alten jungen Leute ist es selbstverständlich, mit Gleichaltrigen aus verschiedenen Kulturen mit unterschiedlichen Auffassungen und Religionszugehörigkeiten aufzuwachsen. Sie reagieren hierauf mit Neugier und Offenheit und zeigen eine größere Toleranz gegenüber dieser Vielfalt als die älteren Generationen.

Die wirtschaftlichen und sozialen Unterschiede innerhalb der Gesellschaft sind sehr groß. Für die hervorragend ausgebildeten 60 % der Angehörigen der Generation Z sind die Aussichten exzellent. Sie können sich auf die Unterstützung ihrer Elternhäuser verlassen, nehmen ihr Leben selbst in die Hand, machen die Abschlüsse, die sie brauchen, um Erfolg im Leben zu haben. Die 20 % in der unteren Mitte kommen in wirtschaftlich stabilen Zeiten ganz gut durch, geraten aber schnell in eine prekäre Position, sobald es einen ökonomischen Abschwung gibt. Am unteren Ende der sozialen Leiter stehen die 20 % der jungen Leute aus Familien, die von Transferzahlungen abhängig sind. Sie sind nicht nur von wirtschaftlicher, sondern auch von Bildungs- und Gesundheitsarmut bedroht. Sie müssen sich Sorgen machen, überhaupt Arbeit zu finden, geschweige denn einen sicheren und nachhaltigen Job. Ihnen droht ein Leben in prekären sozialen und wirtschaftlichen Verhältnissen.

Im Unterschied zur Generation Y zeigt die Generation Z wieder ein stärkeres politisches Interesse (*Shell Deutschland 2019, S. 13*). Weil die beruflichen Chancen objektiv gut sind, haben sie Energien frei, um sich um Angelegenheiten des Gemeinwohls zu kümmern, sich einzubringen und mitzumachen. Sie sind – auch wenn die Corona-Pandemie auch hier erheblichen Schaden angerichtet hat – wieder aktiver in Vereinen und im sozialen Bereich. Lokalität gewinnt an Bedeutung – anders als bei der Generation Y, die von der Globalisierung fasziniert war.

Die Generation Alpha wird durch den Klimawandel voraussichtlich noch stärker als die GenZ existenzielle Ängste um unseren Planeten haben, für dessen Erhalt sie sich voraussichtlich ebenfalls engagieren werden. Außerdem mit den Alphas verstärkt wird sich die Diversität, sie werden die Vorteile menschlicher Heterogenität und Vielfalt zu schätzen wissen und einen noch bewussteren Umgang mit dem Thema Diversität pflegen (Schnetzer 2020, S. XXX).



#### TIPP

Für Unternehmen liegt hierin eine Chance. Sie sollten eine gute soziale Einbindung und so viel Sicherheit und Stabilität am Arbeitsplatz wie möglich anbieten und ihren Mitarbeitern gezielt gesellschaftliche Engagements ermöglichen.

## **6. Die beruflichen Chancen sind hoch, die Zukunft ungewiss und die Erwartungen an die Berufstätigkeit und Unternehmen sehr hoch**

Die beruflichen Perspektiven der Generationen Z und Alpha sind deutlich besser als die der Vorgängergeneration. Sie werden in einer vergleichsweise entspannten Lage groß. Sie sind kaum noch von Arbeitslosigkeit bedroht. Im Gegenteil, in den meisten Branchen und Regionen herrscht gegenwärtig Nachwuchsmangel, freie Ausbildungsstellen sind schwer zu besetzen, allerorten fehlen Fachkräfte, in manchen Branchen ist der Mangel eklatant. Aufträge können in Handwerk und Industrie deshalb teilweise nicht mehr angenommen werden, Tendenz steigend. Die Generation Alpha kann derzeit und zumindest in der nahen Zukunft noch kritischer mit ihren möglichen Arbeitgebern sein und sich einen gewissen Luxus im Entscheidungsprozess erlauben. Die früher häufig notwendige „Ellbogen-Mentalität“ ist den Alphas und auch weitgehend der Generation Z fremd (Maas 2021, S. 64).

Die berufliche Zukunft sieht also auf den ersten Blick gut aus. Aber die Zukunft ist dennoch für die jungen Menschen ungewiss: Neben der gefühlten und zum Teil realen Bedrohung durch zahlreiche globale Krisen bringt auch der wirtschaftliche Transformationsprozess in Deutschland mit. Denn beruflich ist inzwischen alles im Fluss: Die Digitalisierung wälzt eine Branche nach der anderen um; FinTechs machen Banken Konkurrenz, Google und Co. greifen die führenden deutschen Autokonzerne an, selbstfahrende Autos machen möglicherweise in Zukunft Tausende von Berufskraftfahrern überflüssig. Die Globalisierung bei gleichzeitiger Glokalisierung und Digitalisierung und angestrebter Klimaneutralität in Europa und Deutschland wirbeln den Arbeitsmarkt durcheinander, sorgen für deutliche und zum Teil beschleunigte gesellschaftliche Diskussions- und politische Aushandlungsprozesse und schaffen Ungewissheit für die Zukunftsplanung.

VUKA – Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität scheint die neue „Normalität“ im Arbeits- und Berufsleben zu werden. Es ist kein klares und berechenbares Bild von den künftigen Arbeitsfeldern und Branchen mehr möglich. Es gibt 326 Ausbildungsberufe (Stand: August 2022) und fast 20.000 Studiengänge, darunter auch an den Dualen Hochschulen – da hat keiner mehr die Übersicht. Die Schulen scheinen ebenso überfordert zu sein wie die Arbeitsagenturen.

Wahrscheinlich aus diesem Grund wenden sich die jungen Leute Rat suchend an die eigenen Eltern. Väter und Mütter sind die Fürsorge für ihre Kinder gewohnt, sind die Vertrauten in allen wichtigen Entscheidungen der Vergangenheit gewesen, und sie sind es nun auch bei Entscheidungen über die Zukunft. Sie fühlen sich ihren Kindern bei der schwierig gewordenen und unübersichtlichen Statuspassage als Begleiter verbunden. Berufsorientierung, Berufswahl und Berufseinmündung werden immer mehr mit den Eltern abgestimmt, teilweise sogar federführend von ihnen übernommen. Hierdurch kommen aber teilweise veraltete Maßstäbe in den Berufswahlprozess hinein, denn die Eltern sind natürlich nicht in der Lage, den gesamten Ausbildungsmarkt mit den aktuellen Innovationen und Veränderungen zu überblicken.

Die Unsicherheit und die Unentschiedenheit der jungen Leute werden auf diese Weise immer größer. Durch den sehr fürsorglich angelegten Einfluss der Eltern scheinen sich außerdem die Ansprüche an das Berufsleben ins Unrealistische zu steigern. Immer mehr junge Leute möchten vor allem etwas machen, das ganz individuell auf die eige-

nen Wünsche und Neigungen zugeschnitten ist. Sie suchen nach individueller Erfüllung und Selbstbestimmung in der beruflichen Tätigkeit. Die Arbeit soll persönlich sinnstiftend und für die Gemeinschaft nützlich sein und zugleich eine ständige und persönliche Wertschätzung mit einem möglichst permanenten Feedback sicherstellen (Schnetzer/Hurrelmann 2022, S. 34 f.).

Die Wünsche und Bedürfnisse der jungen Menschen der Generation Z und Alpha haben sich massiv geändert. Geld und Karriere stehen längst nicht mehr an erster Stelle.

Und Karriere ist für viele nicht eine Frage des Geldes oder des Status. Erwartet wird, dass eine hohe Inflation z. B. durch ein angepasstes Gehalt und/oder staatliche Maßnahmen ausgeglichen wird – dafür ist allen Arbeitnehmenden und auch der jungen Generation der erhebliche Fachkräftemangel sehr bewusst. Aber darüber hinaus zählt vielmehr, ob die Aufgaben nach einer Beförderung noch interessanter werden. Man möchte die eigenen Fähigkeiten entwickeln, aber nicht mühsam und auf Kosten der Lebensqualität die Karriereleiter hinaufklettern – wie vielleicht die Eltern – und wünscht sich klar geregelte Vorgaben bezüglich der Arbeitszeit und viel Flexibilität des Arbeitgebers. Das drückt sich oft darin aus, dass die Generation Z auf strikte Einhaltung von Arbeitszeitregeln achtet und kaum für Überstunden zur Verfügung steht. Unternehmen reagieren bereits darauf, indem sie neben der traditionellen Management-Karriere, bei der eine jede Beförderung weiter von der eigentlichen Arbeit entfernt, auch Experten-Karrieren als alternative Aufstiegsmöglichkeiten anbieten (Rump/Eilers 2014, S. 15). Dieser Ansatz scheint besonders auch für die Generation Alpha sinnvoll, da über als spannende und sinnhaft erlebte Aufgaben eine höhere Bindung ans Unternehmen erzeugt werden kann, worauf die Alphas in der eigenen Karriereplanung voraussichtlich einen hohen Wert legen werden.

Die Generation Z ist auch vom Plan der Verschmelzung von Beruf und Privatleben abgerückt, wie er für die Generation Y typisch ist. Ein großer Teil der Angehörigen dieser Generation neigt eher wieder zur pragmatischen Trennung von Beruf und Privatleben (Scholz 2014, S. 143). Abends oder im Urlaub noch Mails prüfen, das ist nicht ihr Ding – sie will einen Work-Life-Cut, weil das der Gesundheit dienlich ist. Damit könnte sie eine Brücke zu den Babyboomern schlagen, die zwar ein viel strengeres Arbeitsethos haben und ausdauernd und strukturiert arbeiten können – aber eben auch Arbeit und Familie scharf trennen (Zok/Pigorsch/Wehrauch 2014, S. 47). Bei den Alphas wird es vermutlich ähnlich sein.

Um für die Generationen Z und Alpha – aber auch für andere Mitarbeitende attraktiv zu sein, werden Unternehmen künftig keine „Arbeitsplätze“ im engeren Wortsinn anbieten, sondern voraussichtlich immer mehr „Rundum sorglos“-Pakete liefern müssen mit guter Führung auf Augenhöhe, einer positiven Unternehmenskultur, attraktiven Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten. Und idealerweise mit einem möglichst hohen Maß an sinnstiftender Arbeit, zumindest aber eine klare Positionierung in Bezug auf Nachhaltigkeit, Ökologie und Diversität.

Für Unternehmen ergibt sich hieraus die Herausforderung, sensibel auf die jeweiligen Interessen und Bedürfnisse der jungen Leute im Blick auf die Gestaltung ihrer persönlichen und beruflichen Zukunftspläne einzugehen.

Möglichkeiten zur teilweisen oder weitgehenden räumlichen und zeitlichen Flexibilität und Homeoffice – in Bereichen, wo dies möglich ist – wird von den jungen Menschen

meist inzwischen als Bestandteil eines attraktiven „Arbeitsplatzes“ vorausgesetzt. Ein Eingehen auf individuelle Wünsche und Bedürfnisse wird zur Selbstverständlichkeit.



## INFO

Zur Illustration die Aussagen von zwei jungen Berufstätigen der Generation Z:

*„Wir sind die erste Generation, die sich traut, ‚Nein‘ zu einem schlechten Arbeitgeber und schlechten Arbeitsbedingungen zu sagen. Die Generationen vor uns sind noch so geprägt, dass man für jede Anstellung dankbar sein sollte, auch wenn man sich überarbeitet und keine Work-Life-Balance vorhanden ist.“*

Mia, 21, Duales Studium Wirtschaftsinformatik

*„Die jungen Leute sind viel selbstbestimmter und setzen ihre Prioritäten anders. Der Job ist nicht der einzige Lebensinhalt und vielmehr dazu da das Leben zu finanzieren. Der Job sollte jedoch trotzdem Spaß machen, auf Grund der Zeit, die man dort verbringt. Freizeit ist jedoch trotzdem sehr relevant.“*

Laura, 25, Justizfachangestellte

---

## 2. Good Practice-Beispiele aus Unternehmen

*Wolfgang Kring und Henri Chambers*

### 2.1 Ausblick

Bei der Auswahl von Good Practice-Beispielen war es unser Anliegen, Unternehmen aus möglichst unterschiedlichen Branchen und mit unterschiedlicher Größe zu gewinnen, die ihre Herausforderungen, Lösungsansätze und konkrete Handlungsmöglichkeiten beschreiben und auch benennen, welche Erfahrungen sie mit den verschiedenen Maßnahmen gesammelt haben.

Marketing, Gewinnung, Recruiting und Auswahl sind hier die Schwerpunkte, ebenso wie Pre- und Onboarding, Führung und Bindung der Berufseinsteiger:innen. Zudem wurde das Thema Nachhaltigkeit als ein Schwerpunktthema aufgenommen, nicht nur, da dies für einen erheblichen Teil der Berufseinsteiger:innen eine Rolle bei der Wahl des Arbeitgebers spielt, sondern auch, da seit August 2021 Nachhaltigkeit als neue Standardberufsbildposition in neu geordneten Berufsbildern verankert ist. Ausbilder:innen stehen damit vor der Herausforderung, dieses Thema glaubwürdig und handlungsorientiert in ihren Ausbildungsplan zu integrieren.

So beschäftigt sich das Beispiel der Stadt München schwerpunktmäßig damit, wie ein öffentliches Unternehmen in den sozialen Medien attraktiv sein und auf diesem Wege das Arbeitgeber- und Ausbildungsmarketing stützen kann.

Die Landessparkasse zu Oldenburg beschreibt, wie sie Pull- und Push-Prinzipien erfolgreich im Azubi-Marketing einsetzt und wie im Rahmen des Suchmaschinenmarketings die Suchmaschinen-Optimierung mit der Suchmaschinen-Werbung sinnvoll verbunden werden kann.

Der Beitrag der Deutschen Telekom zeigt, wie ein größeres Unternehmen Berufsorientierung direkt in den Auswahlprozess integrieren kann und damit jungen Menschen Hilfestellung bietet, aus der Vielzahl der Möglichkeiten das passende auszuwählen.

Die Berliner Wasserbetriebe leisten im Rahmen ihrer Candidate Journey mit vielfältigen Maßnahmen ebenfalls einen Beitrag zum zielgruppenspezifischen Azubi-Marketing und zur Berufsorientierung.

Die VR-Bank Hessenland sowie die VICTIV Krankenkasse zeigen eindrücklich auf, wie man mit Schnelligkeit, Transparenz und Individualität den Bedürfnissen der Generation Z und Alpha im Recruiting-Prozess gerecht werden kann und wie dabei die Herausforderungen der Digitalisierung zielgerichtet berücksichtigt werden können. Vor allem aber zeigen deren Beispiele, wie Prozesse so gestaltet werden können, dass sowohl die Bedürfnisse der Berufseinsteiger:innen als auch die des Unternehmens im Sinne einer anforderungsorientierten Qualitäts- und Potenzialprüfung sinnvoll miteinander verbunden werden.

Der menschlich verständlichen, reflexhaften Reaktion mancher Unternehmen, bei abnehmenden den Bewerberzahlen nicht mehr so genau hinzuschauen und „alles zu nehmen“, was kommt, erteilt auch die Atruvia AG eine klare Absage. Vielmehr geht es

darum zu prüfen, welche gegebenenfalls bisher unwichtigen Aspekte in der Auswahl eine Rolle gespielt haben, auf diese zu verzichten und den Fokus auf die wirklich relevanten Aspekte zu legen.

Warum nicht nur aus praktischer Erfahrung, sondern aus wissenschaftlicher Sicht bei wenigen Bewerber:innen umso genauer hingeschaut werden muss, diskutieren wir auch in >> Kapitel 10 „Wie kann die Generation Alpha gewonnen werden?“. „Individualdiagnostik“, d.h. eine genaue wechselseitige Analyse der Passung zum Berufsbild und zum Unternehmen, wird zusammen mit einem auf die individuellen Bedürfnisse angepassten „persönlichen Entwicklungsplan“ in vielen Branchen und Berufsbildern erforderlich sein, um auch bedingt geeigneten Bewerbenden erfolgsversprechend einen Weg ins Unternehmen zu ebnet und den Verbleib während der Ausbildung und darüber hinaus zu sichern.

Nach erfolgreicher Azubi-Gewinnung geht es nahtlos weiter mit dem Thema „Bindung“, welches bereits während des Auswahlprozesses startet und in der Zeit vor Beginn der Ausbildung kontinuierlich weitergeführt wird, bevor mit dem Onboarding mehrere Jahre intensiver und individueller Betreuung und Führung während der kompletten Ausbildung beginnt.

Das Unternehmen Kamax schreibt eindrücklich über verschiedene Maßnahmen, wie ein von den Azubis mitgestaltetes Preboarding-Event, bei dem künftigen Azubis schon vor Eintritt des Unternehmens ein „Buddy“ an die Seite gestellt wird. Die Aktivitäten münden in eine vielfältig gestaltete Onboarding-Woche, wo viele Inhalte vermittelt, Ausbildungsberufe durch ältere Azubis vorgestellt und auch professionelle Teambuilding-Maßnahmen eingebunden sind.

Auch die Milchwirtschaftliche Industrie Gesellschaft Herford, ein Unternehmen der Hipp Gruppe, investiert in das Onboarding und beschreibt, wie unter Mitwirkung verschiedener Interessengruppen, insbesondere der Auszubildenden, aus wenigen Stunden Einführungstag eine komplette Woche geworden ist, die einen wesentlichen Beitrag für den erfolgreichen Start im Unternehmen leistet.

Die Murrelektronik GmbH beschreibt mit dem Thema Führung auf Distanz die Ausbildung im Homeoffice, insbesondere während der Corona Zeit, welche Erfahrungen damit gemacht wurden und was sich daraus für den Regelbetrieb ableiten lässt.

Die Strabag BRVZ GmbH berichtet über die Optimierung ihrer Ausbildung, beginnend vom Recruiting über Onboarding, Organisation, Betreuung, Führung und generationenübergreifender Zusammenarbeit bis zur Übernahme ins Angestelltenverhältnis.

Auch das Unternehmen Merck schildert die Herausforderungen in der Optimierung des Recruiting-Prozesses sowie der Neugestaltung des Ausbildungsalltags, welche die Bedürfnisse der Generation Z (und künftig Alpha) stärker berücksichtigt.

Als Good Practice-Beispiele zur Umsetzung des Themas Nachhaltigkeit, welches für viele Vertreter:innen der Generation Z und auch Alpha eine wichtige Rolle spielt und auch gesellschaftspolitisch und wirtschaftlich von Bedeutung ist, haben wir die Unternehmen ITSCare, Biotest und Stadt Bad Homburg ausgewählt. Im Bereich der Ausbildung hat sich das Unternehmen Biotest, unter anderen mit der Ausbildung von einigen Azubis zu Energie-Scouts und einem ausbildungsbegleitenden Workshop-Konzept für die verschiedenen Ausbildungsjahre auf den Weg gemacht.

In der Stadt Bad Homburg wird den Auszubildenden im technisch-verwaltenden Bereich bereits während der Orientierungstage im Rahmen einer Nachhaltigkeitswerkstatt ein sinnstiftendes Nachhaltigkeitsprojekt übertragen. Abgesehen von der Entwicklung von Projektmanagement und Schlüsselkompetenzen stärkt die gemeinsame Arbeit an einem Projekt das Gemeinschaftsgefühl und erhöht die Bindung an die Stadtverwaltung.

Das Unternehmen ITSCare beschreibt wie mit dem Workshop-Konzept der Nachhaltigkeitswerkstatt (allen) Auszubildenden nicht nur zentrale Nachhaltigkeitsthemen vermittelt, sondern gleichzeitig unter Nutzung von Methoden des Design Thinking konkrete Verbesserungsinitiativen und Projekte entstehen. Dadurch, dass in der Nachhaltigkeitswerkstatt die Projektentwürfe in einem Pitch vor einer internen Jury präsentiert werden, erhalten die ausgewählten Themen nicht nur eine interne Sichtbarkeit, sondern es kann der Fokus auf Projekte gelegt werden, die einen unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen und das Thema Nachhaltigkeit haben.



## Die jungen Generationen verstehen und erfolgreich ausbilden.

Dieses Buch beschreibt die wichtigsten Merkmale der Generation Z sowie der Generation Alpha, die bald ins Berufsleben eintritt. Auf der Grundlage von **Studien und Umfragen** beschreibt es die Prägungen und Wertvorstellungen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen sowie ihre Erwartungen an die Arbeitswelt.

Zahlreiche **Good-Practice-Beispiele** aus Unternehmen verschiedener Branchen zu Azubi-Marketing und Recruiting, Onboarding, Führung, Bindung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit zeigen ausbildenden Unternehmen Gestaltungsmöglichkeiten auf.

Viele **O-Töne von Jugendlichen** belegen eindrucksvoll, was mit dem Übergang von der Generation Z zur Generation Alpha auf die Unternehmen zukommt. Aus den Erwartungen der Befragten an die Arbeitswelt leiten die Autoren **konkrete Tipps für Ausbildungsbetriebe** ab. Mit diesem Wissen und Verständnis gewinnen, führen und binden sie nach der Generation Z auch die Generation Alpha erfolgreich.

In diesem Buch ist ein Freischaltcode enthalten für den kostenlosen Zugriff auf die Online-Version in meinkiehl.

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

Jetzt versandkostenfrei  
vorbestellen!



Ihr Mehrwert in meinkiehl:  
Online-Version inklusive