Generation Z international: Ansprache und Rekrutierung junger Talente

Christoph Kochhan · Gudrun Bolduan
(Hrsg.)

Generation Z international: Ansprache und Rekrutierung junger Talente

Erwartungen an Arbeitgeber und Berufsfelder

Springer Vieweg

Hrsg.
Christoph Kochhan
Media Management, Hochschule Rhein Main
Wiesbaden, Deutschland

Gudrun Bolduan
LehrLernZentrum, Hochschule Rhein Main
Wiesbaden, Deutschland

ISBN 978-3-658-49349-3 ISBN 978-3-658-49350-9 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-49350-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über https://portal.dnb.de abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025, korrigierte Publikation 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.
Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Vielfach wird die Generation Z (geboren zwischen den Jahren 1995 und 2010) in Bezug auf ihre Einstellungen, Werte oder Ziele diskutiert – es werden Unterschiede zu den Vorgängergenerationen Generation Y, Generation X oder Babyboomer hervorgehoben und in diesem Zusammenhang auch die Herausforderungen im Kontext der Arbeitswelt betont, d. h. die Angehörigen der Generation Z als die „neuen" Arbeitnehmer[1] zu gewinnen und sie als Mitarbeiter in Unternehmen längerfristig zu halten. Dabei werden die Nutzung adäquater Medienkanäle für das gezielte Recruiting sowie Aspekte wie Unternehmenskultur oder Flexibilitätsangebote für die langfristige Mitarbeiterbindung als entscheidende Erfolgsfaktoren beschrieben.

Vorliegender Sammelband will die skizzierte Thematik aus einer internationalen Perspektive beleuchten und einen Blick auf die Generation Z als potenzielle Arbeitnehmer in verschiedenen Ländern werfen. Er bietet länderspezifische Einblicke auf die Gen-Z-Thematik und die Bereiche Recruiting, Berufseinstieg sowie Mitarbeiterbindung und entsprechende Learnings für (international agierende) Unternehmen an. Insgesamt wird die Generation Z in 24 Beiträgen, deren Autoren aus Argentinien, Deutschland, Großbritannien, Kenia, Portugal, Schweiz, Singapur, Südafrika, Uruguay sowie den Vereinigten Staaten von Amerika kommen, mit verschiedenen Themenschwerpunkten charakterisiert.

Entstanden ist die Idee zu vorliegendem Sammelband mit internationalen Beiträgen durch die Kooperationen und Erfahrungen im Rahmen der internationalen Summer School des Studiengangs Media Management (B.Sc.; Hochschule RheinMain, Wiesbaden), die seit 2018 jährlich in Kooperation mit dem Career Service im LehrLernZentrum der Hochschule RheinMain in Wiesbaden durchgeführt wird und einen Problem-based-learning-Ansatz verfolgt – internationale Studierendenteams aus verschiedenen Partnerhochschulen und Studierende der Hochschule RheinMain, Wiesbaden, bearbeiten

[1] Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Formulierungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

innerhalb einer Woche eine Challenge, die ein Unternehmen zur Verfügung stellt und im Themenbereich Marketingkommunikation angesiedelt ist; am Ende der Summer School präsentieren die Teams ihre Ergebnisse dem Projektpartner. Begleitet werden sie dabei von Fachkollegen aus dem Bereich Marketingkommunikation der teilnehmenden Universitäten, darüber hinaus nehmen an der Summer School auch internationale Experten von Career Services der Universitäten teil – dementsprechend werden über inhaltliche Kompetenzen hinaus auch soziale Kompetenzen im interkulturellen Umfeld vermittelt.

Im **ersten Teil des Herausgeberbandes** wird die Generation Z aus einer übergeordneten Perspektive beleuchtet. Zunächst steht die Generation Z mit ihren Charakteristika im Fokus. Der Beitrag von *Tiago Lapa* und *Cláudia Álvares* (ISCTE – University Institute of Lisbon, Portugal) betrachtet das Konzept der Generation Z kritisch und arbeitet heraus, dass sie weniger als empirische Kategorie, sondern vielmehr als soziotechnisches und symbolisches Konstrukt zu verstehen ist, das maßgeblich durch Medieninfrastrukturen, institutionelle Agenden und Marktlogiken geprägt wird. Anstatt die Kohorte als homogene Einheit zu betrachten, rückt der Beitrag die strukturellen Ungleichheiten in den Fokus – insbesondere jene, die mit Klasse, Geschlecht, Ethnie, geografischer Lage und digitalem Zugang verknüpft sind. Diese Unterschiede unterminieren jedes kohärente Narrativ einer einheitlichen Jugendidentität. Anhand aktueller portugiesischer Umfragedaten zu kulturellen Praktiken wird deutlich, dass der Zugang zu digitaler Infrastruktur und Medienkompetenz weiterhin stark ungleich verteilt ist und somit die Vorstellung einer universell vernetzten und technologisch versierten Generation relativiert. Die Analyse hinterfragt essentialistische und deterministische Darstellungen von Generationenidentität und zeigt auf, wie algorithmische Profilerstellung sowie Generations-Branding normative Skripte verstärken und gleichzeitig die gelebte Vielfalt und Komplexität der jungen Menschen ausblenden.

Annika Bender und *Christoph Kochhan* (Hochschule RheinMain, Wiesbaden) stellen in ihrem Beitrag heraus, dass jede Generation ihre eigenen Werte, Einstellungen und Ziele besitzt. Für Arbeitgeber ist es daher von entscheidender Bedeutung, das Werteverständnis der Generation zu kennen und zu verstehen, um sie zum einen erfolgreich rekrutieren und sie zum anderen langfristig im Unternehmen binden zu können. Daher beleuchten sie die in der Generation Z vorhandenen Werte, Einstellungen und Ziele näher und setzen die Ergebnisse in einen internationalen Vergleich, exemplarisch mit den Ländern Großbritannien und den USA. Mit Unterstützung von Umfrageergebnissen bzw. Forschungsberichten arbeiten sie für Deutschland ebenso wie für Großbritannien und die USA Charakteristika heraus, die in einer Zusammenschau Einblicke in Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Werte-, Einstellungs- und Zielkontext der Generation Z bieten.

Alexander Moutchnik (Hochschule RheinMain, Wiesbaden) hinterfragt das Konzept der „Generation Z“ kritisch und beleuchtet in diesem Zusammenhang, wie Künstliche Intelligenz (KI) ein verzerrtes Bild dieser Alterskohorte erzeugt. Er deckt beispielhaft die Diskrepanz zwischen behaupteter und tatsächlicher unternehmerischer Nachhaltigkeit

aus der Perspektive dieser Generation auf, die den Begriff „Nachhaltigkeit“ zwar kennt, ihn aber zunehmend kritisch hinterfragt. Die Analyse verknüpft medienhistorische Entwicklungen mit normativen Verschiebungen im Nachhaltigkeitsdiskurs und stellt die Tragfähigkeit bestehender Generationenbegriffe infrage. Es zeigt sich, dass die Generation Z nicht nur Rezipient, sondern auch aktiver Mitgestalter eines Paradigmenwandels ist. Dieser Wandel findet an der Schnittstelle von digitalem Umbruch, unternehmerischer Identität und ethischen Anforderungen statt. Nachhaltigkeit wird dabei zum zentralen Prüfstein unternehmerischer Identität, besonders unter dem kritischen Blick dieser medienaffinen und global vernetzten jungen Generation.

Ron Irvin (University of Cape Town, Cape Town, Südafrika) weist in seinem Beitrag darauf hin, dass die Generation Z vor allem durch zwei Bedingungen geprägt ist. Die erste betrifft das mögliche Ende des Wirtschaftswachstums und für die Generation Z das Eintreten des Prekariats der Millennials, die zweite betrifft die Neigung zu Angstzuständen und Selbstbeschädigung, die durch die ausufernde Nutzung sozialer Medien hervorgerufen wird. Der Beitrag setzt sich kritisch mit diesen standardisierten Annahmen auseinander und schlägt insbesondere für den südafrikanischen Kontext eine innovative Verwendung von Ludwig Wittgensteins sprachphilosophischem Konzept des „Käfers-in-der-Schachtel“ vor. Damit soll veranschaulicht werden, wie Identitätsbildung Wege eröffnet, um sich beiden Herausforderungen – der Unsicherheit und dem Trauma durch soziale Medien – nicht nur zu stellen, sondern sie auch produktiv zu nutzen.

Der **zweite Teil des Buches** fokussiert die Mediennutzung der Gen Z im internationalen Kontext und gibt somit einen Überblick zu Optionen, wo die Zielgruppe medial erreicht werden kann. *Julia Hamprecht* (Hochschule RheinMain, Wiesbaden) beschreibt in ihren Ausführungen, dass die intensive Mediennutzung der Generation Z in Deutschland Unternehmen, Bildungseinrichtungen und die Gesellschaft insgesamt vor neue Herausforderungen, aber auch Chancen stellt. Sie analysiert spezifische Mediennutzungsmuster der Generation und erkennt eine ausgeprägte Präferenz für visuelle, interaktive und On-Demand-basierte Medienformate sowie eine starke mobile Gerätenutzung. Neben der Betrachtung der positiven und negativen Auswirkungen intensiver Mediennutzung werden insbesondere die Nutzung sozialer und digitaler Medien im Kontext von Jobsuche und Bewerbungsverfahren dargestellt. Dabei wird deutlich, dass digitale Plattformen und mobile Endgeräte zunehmend zentrale Rollen im beruflichen Kontext der jungen Generation einnehmen.

Lina Gomez-Vasquez (The University of Tampa, FL, USA) betrachtet in ihrem Beitrag das Medienverhalten sowie die aktuellen Trends der Generation Z in den Vereinigten Staaten. Dabei werden insbesondere Erkenntnisse aus den USA und anderen Ländern herangezogen, um aufzuzeigen, wie die Generation Z mit verschiedenen Medienplattformen umgeht, welche Faktoren ihr Medienverhalten beeinflussen und wie sich ihre Mediengewohnheiten in den kommenden Jahren voraussichtlich entwickeln werden. Sie weist darauf hin, dass die aktive Beteiligung der Generation Z sowie ihr Einfluss auf Kultur,

Wirtschaft und Technologie Lehrende, Personalverantwortliche, Vermarkter, politische Entscheidungsträger und weitere Interessengruppen zunehmend vor neue Herausforderungen stellen wird, wobei sich zugleich vielfältige Chancen eröffnen werden. Vor diesem Hintergrund betont sie die Relevanz, die Mediennutzung, das Konsumverhalten und die Trends der Generation Z zu verstehen, um wirkungsvolle Medienstrategien entwickeln zu können, mit denen diese Zielgruppe sicher und effektiv erreicht sowie angesprochen werden kann.

Li Yann Long (Temasek Polytechnic, Singapur) beleuchtet die Werte, Verhaltensweisen und Mediengewohnheiten der Generation Z und Alpha in Singapur, die in einer hypervernetzten und leistungsorientierten Gesellschaft aufwachsen. Sie stellt dar, wie einschneidende Ereignisse wie der SARS-Ausbruch, die Finanzkrise 2008 sowie die COVID-19-Pandemie ihre Einstellungen zu Themen wie psychischer Gesundheit, Work-Life-Balance und Vertrauen in Autoritäten geprägt haben. Die Generation Z bevorzugt kurze, authentische und nutzergenerierte Inhalte und kommuniziert schnell, informell sowie überwiegend visuell. Im Berufsleben streben Personen der Generation Z nach Sinnhaftigkeit, Flexibilität und psychologischer Sicherheit und hinterfragen traditionelle Karrierenormen. Der Beitrag bietet einen kultursensiblen Einblick, wie diese Generationen Erfolg, Identität und Einfluss in Singapur neu definieren.

Andrés Rozén (Universidad de Montevideo, Montevideo, Uruguay), *Rosario Sánchez Vilela* (Catholic University of Uruguay, Montevideo, Uruguay), *Giorgina Santángelo* (Catholic University of Uruguay, Montevideo, Uruguay) und *Gmena Suárez* (Universidad de Montevideo, Montevideo, Uruguay) untersuchen den Nachrichtenkonsum junger Menschen der Generation Z in Uruguay. Ihr Ziel ist es, zu verstehen, wie sie sich gegenüber alten und neuen Medien positionieren, welche Praktiken und Nutzungen ihre Informationsbeschaffung prägen und welchen Wert sie Informationen beimessen. Die explorative, qualitative Studie konzentriert sich auf Studierende des Fachs Kommunikation von zwei führenden Privatuniversitäten des Landes – der Katholischen Universität von Uruguay und der Universität von Montevideo. Die alltäglichen Praktiken der jungen uruguayischen Generation Z zeigen, dass sie sich flexibel und geschickt zwischen verschiedenen Medien bewegen. Soziale Medienplattformen spielen dabei zwar eine zentrale Rolle, doch das Verhältnis zu anderen Medien ist nicht durch reine Substitution geprägt. Vielmehr kommt es zu Überlagerungen, Überschneidungen und teils subtilen Verschiebungen.

Enock Masaki Magack, Ann Mwende David und *Hellen Ogodo* (Daystar University, Nairobi, Kenia) weisen in ihren Ausführungen darauf hin, dass Kenia einen deutlichen Anstieg der Internetdurchdringung zu verzeichnen hat. Diese hat das digitale Verhalten der Generation Z maßgeblich geprägt. Diese technikaffine Generation, die rund 80 % der Bevölkerung ausmacht, nutzt soziale Medien gezielt, um politische, soziale und institutionelle Normen herauszufordern. Ihr digitaler Aktivismus beschränkt sich dabei nicht

nur auf politische Themen, sondern richtet sich auch gegen religiöse Führungspersonen, öffentliche Institutionen sowie gegen strukturelle Probleme wie Korruption, Vetternwirtschaft und sozioökonomische Ungleichheiten. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Gen Z in Kenia besonders anpassungsfähig und unternehmerisch eingestellt ist. Sie strebt nach sinnstiftender Arbeit und nutzt digitale Plattformen sowohl zur Einkommensgenerierung als auch zur Entwicklung neuer Kompetenzen und zum bürgerschaftlichen Engagement.

Leandro Gonzáles (Universidad Nacional de General Sarmiento; Province Buenos Aires, Argentinien) analysiert die Konsumgewohnheiten im Umgang mit audiovisuellen Plattformen in Argentinien. Er zeigt, dass Plattformen eine Neukonfiguration der zeitgenössischen Kultur darstellen, die als Zusammenspiel von Prozessen der Produktion, Zirkulation und des Konsums bedeutungstragender Werke begriffen wird. Im Mittelpunkt stehen dabei audiovisuelle Plattformen. Sein Beitrag führt eine historische Perspektive auf die Entwicklung des audiovisuellen Ökosystems ein und untersucht die Rolle von Netflix als paradigmatischem Dienst, der wesentlich zur stärkeren Integration audiovisueller Märkte auf globaler Ebene beigetragen hat. Gleichzeitig betont er die Notwendigkeit, die Heterogenität dieser Märkte zu berücksichtigen, da in Entwicklungsländern weiterhin erhebliche Ungleichheiten bestehen, die den Zugang erschweren. Abschließend werden auf Basis einer landesweiten Erhebung zum Kulturkonsum die Nutzungsmuster audiovisueller Angebote in Argentinien differenziert nach Alter und sozioökonomischem Status eingehend analysiert.

Der **dritte Teil des Sammelbandes** konzentriert sich auf die Erwartungen der Generation Z an Arbeitgeber in verschiedenen Ländern und wie Unternehmen die Angehörigen der Generation erreichen können. In diesem Zusammenhang hebt *Astrid Nelke* (Hochschule für angewandtes Management, Ismaning) hervor, dass die Rekrutierung der Generation Z in Deutschland für Unternehmen grundsätzlich eine strategische Notwendigkeit darstellt, die durch den bevorstehenden demografischen Wandel und die einzigartigen Merkmale dieser Kohorte bedingt ist. Diese Generation, definiert durch ihre umfassende digitale Kompetenz und ein ausgeprägtes Wertebewusstsein, bringt neue Erwartungen an den Arbeitsplatz mit sich. Dabei besteht eine qualitative Herausforderung in Form eines Fachkräftemangels, besonders durch die Verrentung der Generation der Baby-Boomer, und einer Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Generation Z und denen der Arbeitgeber.

Ulrike Aumüller (Hamburg) und *Isabella Buck* (Wiesbaden) untersuchen, welche Erwartungen die Generation Z an den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in ihrem zukünftigen Berufsleben stellt und wie Unternehmen diesen Erwartungen begegnen können. Für die Studie wurden sowohl Studierende befragt als auch Experten aus kleinen und mittleren Unternehmen interviewt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Generation Z eine ausgeprägte Affinität zu KI-Tools besitzt und von ihren zukünftigen Arbeitgebern erwartet, ihnen den Zugang zu KI-Technologien zu ermöglichen und deren Einsatz

aktiv zu unterstützen. Zu den größten Herausforderungen zählen dabei insbesondere Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes, das Fehlen klarer Richtlinien sowie potenzielle Qualifikationslücken. Um KI erfolgreich zu integrieren und als Arbeitgeber für die Generation Z attraktiv zu bleiben, sollten Unternehmen vorrangig in Fort- und Weiterbildungen investieren, eine offene Unternehmenskultur schaffen und umfassende KI-Strategien entwickeln

Hannah Instenberg (Fernfachhochschule Schweiz, Zürich, Brig, Schweiz), *Katharina Rehfeld* (IU Internationale Hochschule, Deutschland) und *Adzra Aliyya Pinanditya* (Rotes Kreuz, Genf, Schweiz) weisen darauf hin, dass die Generation Z den Schweizer Arbeitsmarkt mit neuen Erwartungen prägt, wobei soziale Aspekte wie Teamzusammenhalt, Sinnhaftigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten stärker zählen als traditionelle Extras. Eine generationenübergreifende Studie bestätigt, dass unter den Beschäftigten aller Altersgruppen Initiativen für Chancengleichheit, Vielfalt und ein wertschätzendes Arbeitsklima hohe Relevanz haben. Auch wenn Maßnahmen zur Förderung von Diversität selten als primärer Entscheidungsfaktor genannt werden, bilden sie das Fundament für jene Arbeitsbedingungen, die insbesondere der Generation Z wichtig sind. Entsprechend weisen sie darauf hin, dass in Zeiten gesellschaftlicher Debatten und zunehmender Widerstände ein inklusives Arbeitsumfeld ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen bleibt.

Francesca Teresa Saracino (Politecnico di Milano, Mailand, Italien) weist in ihrem Beitrag darauf hin, dass sich das Employer Branding in den vergangenen zwei Jahrzehnten in Italien von einer Nischenstrategie internationaler Unternehmen zu einer weit verbreiteten und standardisierten Praxis in Unternehmen aller Größenordnungen entwickelt hat. Mit dieser Verbreitung hat jedoch die Differenzierungskraft des Employer Brandings abgenommen – insbesondere angesichts einer neuen Generation von Talenten, die in den Arbeitsmarkt eintritt. Der Beitrag beleuchtet, wie die Generation Z der Studierenden aus dem Bereich Ingenieurwesen, geprägt durch digitale Kompetenzen sowie ein starkes Bedürfnis nach Authentizität und Sinnhaftigkeit, traditionelle Ansätze des Employer Brandings herausfordert. Er analysiert außerdem den strukturellen Mangel an Ingenieurabsolventen in Italien, der auf Faktoren wie den demografischen Wandel, niedrige Immatrikulationszahlen an Hochschulen und sozioökonomische Hürden zurückzuführen ist. Vor diesem Hintergrund zeigt der Beitrag, dass herkömmliche Branding-Strategien nicht mehr ausreichen und stellt zwölf aufkommende Trends vor, die Unternehmen bei der Gewinnung von Talenten berücksichtigen sollten.

Christoph Kochhan und *Gudrun Bolduan* (Hochschule RheinMain, Wiesbaden) zeigen auf, dass die Angehörigen der Generation Z zunehmend unternehmerisch relevant werden – die demografische Situation, die mit dem vorhandenen Arbeitnehmermarkt und Fachkräftemangel einhergeht, führt dazu, dass sich die Vertreter der Gen Z die Unternehmen bzw. Organisationen, für die sie arbeiten möchten, vielfach „aussuchen“ können.

Vor diesem Hintergrund ist es für Arbeitgeber bedeutsam, zum einen konkret die – im Vergleich zu Vorgängergenerationen – Mediennutzung der Nachwuchskräfte zur adäquaten Ansprache zu kennen, zum anderen auch mit den Werten sowie den Anforderungen an Unternehmen und berufliche Tätigkeiten der Gen Z vertraut zu sein, um diese Zielgruppe erfolgreich zu adressieren und im Resultat rekrutieren zu können. Die Interviewstudie mit Career Experten an Hochschulen und Universitäten in Europa (exemplarisch in Deutschland, Belgien, Großbritannien und der Schweiz) sowie in den USA beleuchtet die gegenwärtige Situation in den jeweiligen Ländern und gibt Impulse für zukünftige, erfolgreiche Rekrutierungsstrategien.

Kelli K. Smith (Binghamton University, NY, USA) untersucht mit ihren Töchtern *Karson J. Smith* und *Rowen C. Smith,* die beide studieren und der Generation Z angehören, die entscheidenden Faktoren, die Personalverantwortliche im Rahmen des Recruitings von Hochschulabsolventen der Generation Z in den USA beachten sollten. Ihr Beitrag beginnt mit einer Analyse der Ereignisse und Faktoren, die die Denkweise dieser Generation geprägt haben. Diese Grundlage soll denjenigen, die in der Rekrutierung und im Management tätig sind, einen Kontext und ein besseres Verständnis vermitteln. Im Anschluss daran stellen sie praktische Strategien für die Personalbeschaffung vor, gefolgt von Ansätzen für eine effektive Führung der jungen Generation. Diese richten sich an diejenigen, die daran interessiert sind, wie sie mit der Generation Z im Arbeitsalltag umgehen und auf ihre spezifischen Bedürfnisse eingehen können. Abgerundet wird der Beitrag durch Fallstudien von US-Unternehmen, die Rekrutierungskampagnen entwickelt haben, die gezielt auf die Generation Z ausgerichtet sind.

Les Hollingsworth (University of Wisconsin-Platteville, Platteville, WI, USA) hebt in seinem Beitrag hervor, dass die spezifischen Karriere- und Lebensstilvorstellungen der Generation Z traditionelle Employer-Branding-Strategien grundlegend verändert haben. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im ländlichen Raum stehen vor besonderen Herausforderungen und Chancen, wenn sie Talente aus dieser Generation gewinnen möchten – insbesondere im Wettbewerb mit größeren, renommierten Unternehmen. Sein Beitrag stellt wirksame Strategien vor, die eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen fördern. So erhalten KMU im ländlichen Raum die Möglichkeit, im Wettbewerb um hochqualifizierte Absolventen erfolgreich zu bestehen.

Teil 4 der Publikation fokussiert die Thematik, wie die Gen Z auf verschiedene Arbeitswelten vorbereitet werden kann. *Andrew J. Rohm, Matt Stefl* und *Noriko Ward* (Loyola Marymount University, Los Angeles, CA, USA) beleuchten die Relevanz einer praxisbezogenen Ausbildung an Hochschulen am Beispiel des Fachs Marketing. Sie vertreten die Meinung, dass es – angesichts des heute vorhandenen, rasanten technologischen Wandels – für Marketingdozenten wichtiger denn je ist, relevante technische und übergeordnete Metakompetenzen in ihre digitalen Marketingkurse einzubauen. Sie werten die pädagogische Literatur zum Thema Kompetenzentwicklung und projektbasiertes Lernen

aus und stellen zwei Live-Kursprojekte vor, die den Studierenden helfen sollen, technische Fähigkeiten in Bezug auf digitales Marketing zu entwickeln – zusätzlich zu wichtigen Meta-Skills wie Kreativität, kritischem Denken, Zusammenarbeit und Kommunikation. Sie bewerten die Auswirkungen der Projekte durch einen direkten und indirekten Prozess. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass projektbasiertes Lernen die Entwicklung von technischen und Meta-Skills unterstützen kann, die Studierende benötigen, um sich an Ungewissheiten anzupassen und für die Zukunft und den Eintritt in die Arbeitswelt gerüstet zu sein.

Nadine Scholz (Hochschule RheinMain, Wiesbaden), *Johann Fischer* (Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen) und *Nils Echterhoff* (Universität Duisburg-Essen, Essen) gehen in ihrem Beitrag auf die Situation ein, dass berufliche Begegnungen gegenwärtig in nahezu allen akademisch geprägten Arbeitsfeldern sowohl vor Ort in direkter Präsenz als auch zunehmend im virtuellen Online-Raum stattfinden. Sie stellen die Diskussion zu Future Skills im Bereich Employability dar, in denen sich (auch) interkulturelle Kompetenz verorten lässt. Basierend auf internationalen Online-Begegnungen im Hochschulkontext, kommen Studierende zu Wort und eröffnen neue Perspektiven auf internationale Lehr-Lern-Settings und deren vorbereitende Rolle auf das zukünftige Berufsleben Studierender.

David Gaston (Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA, USA) beschreibt, dass die Generation Z in einer Zeit ins Berufsleben startet, die von globalen Umbrüchen und rasanter technologischer Innovation geprägt ist und damit die berufliche Entwicklung von Hochschulabsolventen grundlegend verändert. Sein Beitrag beleuchtet zentrale Ereignisse und Trends, die die beruflichen Perspektiven der Generation Z beeinflusst haben – darunter Globalisierung, wirtschaftliche Unsicherheit, die COVID-19-Pandemie, soziale und politische Bewegungen sowie die schnelle Entwicklung digitaler Technologien. Er stellt dar, wie diese Faktoren die Werte, Erwartungen und Arbeitsweisen der Generation Z geprägt haben, insbesondere ihren Wunsch nach Flexibilität, Sinnhaftigkeit und psychischem Wohlbefinden. Zudem wird auf die sich wandelnde Bildungslandschaft und den wachsenden Stellenwert alternativer Qualifikationen eingegangen, die traditionelle Karrierepfade neu definieren.

Branden Grimmitt (Emory College of Arts and Sciences Atlanta, GA) beleuchtet die Karrierewünsche der Generation Z (Gen Z) in den Vereinigten Staaten und zeigt auf, wie Arbeitgeber diese junge Zielgruppe für sich gewinnen, langfristig binden und bestmöglich unterstützen können. Da immer mehr Angehörige der Generation Z in das Berufsleben einsteigen, wird es zunehmend wichtiger, ihre Motivationen, Werte und Erwartungen an den Arbeitsplatz zu verstehen. Seine Ausführungen stützen sich auf akademische Studien, Branchenberichte und Fallstudien aus den USA, um zentrale Trends – wie das Streben nach sinnstiftender Arbeit, Flexibilität sowie vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten – herauszuarbeiten. Darüber hinaus stellt er praxisnahe Strategien vor, mit denen

Unternehmen die aufstrebenden Talente gezielt ansprechen und erfolgreich integrieren können.

Der abschließende, **fünfte Teil des Herausgeberbandes** zeigt anhand dreier Beispiele auf, welche individuelle Betrachtung das Thema „Arbeitsplatz und Berufsumfeld" letztlich erhalten muss. *Andrew Shoemaker* (Kansas University, Lawrence, KS, USA) weist darauf hin, dass trotz der Einführung umfassender Gesetze wie dem Americans with Disabilities Act (ADA) von 1990 in den Vereinigten Staaten weiterhin deutliche Unterschiede in der Beschäftigungssituation von Menschen mit und ohne Behinderung bestehen. Er beleuchtet die historische Entwicklung der beruflichen Rehabilitation, die Entstehung der Behindertenrechtsgesetze sowie die fortbestehenden Herausforderungen, mit denen Menschen mit Behinderungen bei der Suche nach und dem Erhalt von sinnvoller Beschäftigung konfrontiert sind. Basierend auf aktuellen Forschungsarbeiten und Arbeitsmarktstatistiken werden zentrale Hindernisse herausgestellt. Dazu zählen die Stigmatisierung von Menschen mit Behinderungen, die schwierige Frage der Offenlegung, verbreitete Fehleinschätzungen bezüglich der Kosten von Arbeitsplatzanpassungen sowie unzureichende Schulungsangebote für Arbeitgeber.

Bob Athwal (Skyscanner, London, Großbritannien) fokussiert in seinem Beitrag Studierende aus dem Bereich „Widening Participation" (WP) – also Personen aus unterrepräsentierten oder einkommensschwachen Schichten sowie der ersten Generation in ihrer Familie mit Hochschulzugang – und stellt fest, dass sie auf dem britischen Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen häufig „versteckte Talente" bleiben. Trotz einer massenhaften Ausweitung von Studiengängen in der Hochschulbildung bestehen weiterhin klassenbedingte Ungleichheiten in den Karriereergebnissen: Elitejobs und Führungspositionen werden überwiegend durch Menschen mit höherem sozioökonomischem Status besetzt. Sein Beitrag, der auf der Doktorarbeit des Autors basiert, untersucht, wie Storytelling unterstützen kann, verborgene Talente der Hochschulabsolventen zu fördern und so die soziale Mobilität zu verbessern. Er erläutert einen qualitativen, praxisorientierten Ansatz, der wissenschaftliche Literatur, persönliche Erzählungen, studentische Interventionen und Interviews mit Hochschulabsolventen miteinander kombiniert.

Debora Gorban und *Cecilia Vazquez* (Universidad Nacional de General Sarmiento, Province Buenos Aires, Argentinien) analysieren, wie die Einbindung von Frauen und Menschen, die aufgrund ihres Geschlechtes diskriminiert werden, in die Welt des Tätowierens durch die Ausweitung des Feminismus in Argentinien gestärkt wurde. Sie beobachten, dass digitale soziale Netzwerke und virtuelle Trainingsumgebungen die Sichtbarkeit von Anforderungen, Arbeitseinsatz und Geselligkeit im Tätowierbereich fördern. Besonders im Fokus ihrer Betrachtung steht, wie Instagram Teil der Tätowierkunst und ihres kulturellen Kontexts geworden ist. Digitale soziale Netzwerke schaffen Räume, die spezifische Formen des Arbeitseinsatzes und des Zugangs zu Informationen ermöglichen und darüber hinaus Forderungen in Bezug auf geschlechtsspezifische sowie rassistische Diskriminierung artikulieren. Ziel ihres Beitrags ist es auch, den Begriff der Generation

zu hinterfragen, um deterministische Sichtweisen zu vermeiden und Besonderheiten wie geschlechtsspezifische und ethnische Aspekte angemessen zu berücksichtigen.

Allen Autorinnen und Autoren sprechen die Herausgeber ihren Dank aus. Für die fachkundige und freundliche Unterstützung bei der Herausgabe dieses Sammelwerks möchten die Herausgeber Imke Sander, Lektorin im Programmbereich Marketing | Sales | Kommunikation, Springer Gabler, danken.

Allen Lesern wünschen wir eine anregende und spannende Lektüre.

Hinweis der Herausgeber

Beiträge (Texte, Interviewaussagen, o. ä.) aus internationalem Kontext wurden mithilfe von KI-Anwendungen zum einen ins Deutsche übersetzt und zum anderen stilistisch bearbeitet ohne den ursprünglichen Sinn der originalsprachlichen Aussagen zu verändern.

Wiesbaden
im November 2025

Christoph Kochhan
Gudrun Bolduan

Inhaltsverzeichnis

Generation Z – Einordnungen und individuelle internationale Charakteristika

Jenseits von Etiketten: Die Generation Z als soziotechnisches und kulturelles Konstrukt 3
Tiago Lapa und Cláudia Álvares

Generation Z in Deutschland: Werte, Einstellungen und Ziele im Vergleich zu Großbritannien und den Vereinigten Staaten von Amerika 29
Annika Bender und Christoph Kochhan

Identitätsparadigma im Wandel: Nachhaltigkeit zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei Unternehmen und der Generation Z 59
Alexander Moutchnik

Identitätsbildung als versteckter Treiber der Gen Z in der südafrikanischen Arbeitswelt: Die „Born Frees“ zwischen Liberalisierung, Unsicherheit und Aktivismus 77
Ronald Irvin

Generation Z – Mediennutzung im internationalen Kontext

Mediennutzung der Generation Z in Deutschland: Gegenwärtige Trends und Ausblick auf die Generation Alpha 101
Julia Hamprecht

Medienverhalten der Generation Z in den Vereinigten Staaten von Amerika: Nutzungsmuster und zukünftige Trends 123
Lina Gomez-Vasquez

Mediennutzung der Generationen Z und Alpha in Singapur 143
Li Yann Long

Medien- und Nachrichtenkonsum der Generation Z in Uruguay 161
Andrés Roizen, Rosario Sánchez Vilela, Beregnna Giorgina Santángelo und Gimena Suárez

Digital Natives in Aktion: Erforschung des digitalen Verhaltens der Generation Z und ihrer gesellschaftlichen Auswirkungen in Kenia 179
Enock Masaki Magack, Ann Mwende David und Hellen Ogodo

Audiovisuelle Plattformen im Kulturkonsum 197
Leandro González

Generation Z – Erwartungen an und Ansprache durch Arbeitgeber in verschiedenen Ländern

Die Relevanz der Arbeitgebermarke beim Recruiting der Gen Z in Deutschland 217
Astrid Nelke

Künstliche Intelligenz im künftigen beruflichen Alltag der Gen Z 235
Ulrike Aumüller und Isabella Buck

Attraktivität von Arbeitgeber:innen:Was die Generation Z in der Schweiz antreibt 251
Hannah Instenberg, Katharina Rehfeld und Adzra Aliyya Pinanditya

Über typisches Employer Branding hinaus: Wie italienische Unternehmen Ingenieure der Generation Z gewinnen können 267
Francesca Teresa Saracino

Hochschulabsolventen der Generation Z in Europa und USA: Interviewstudie zu Anforderungen junger Arbeitnehmer an potenzielle Arbeitgeber 281
Christoph Kochhan und Gudrun Bolduan

Schlüsselfaktoren zur Gewinnung von Gen-Z-Nachwuchstalenten in den USA: Strategien und Ansätze der Personalbeschaffung 307
Kelli Smith, Karson Smith und Rowen Smith

Erfolgreiche Kooperationen zwischen Unternehmen und Universitäten für Employer Branding: Erkenntnisse aus dem ländlichen Raum der USA 323
Les Hollingsworth

Generation Z – Vorbereitung auf verschiedene Arbeitswelten

Zukunftssicher und alltagstauglich: Die Rolle projektbasierten Lernens im Kontext der Kompetenzentwicklung von Studierenden 337
Andrew Rohm, Matt Stefl und Noriko Sato Ward

Interkulturelle Kompetenzen als Future Skills für die Berufsfähigkeit im internationalen Kontext 363
Nadine Scholz, Johann Fischer und Nils Echterhoff

Einflussfaktoren auf Karrierewege der Generation Z in den USA und Ansätze zur Unterstützung von Karrierezielen 383
David Gaston

Karrierewünsche der Generation Z in den USA: Wie Arbeitgeber junge Talente gewinnen, halten und entwickeln können 405
Branden F. Grimmett

Generation Z – Internationale Fallstudien

Fallstudie USA: Herausforderungen bei Rekrutierung und Einstellung behinderter Menschen aller Altersstufen in den Vereinigten Staaten 419
Andrew Shoemaker

Fallstudie UK: Versteckte Talente entdecken durch „Widening Participation“ 433
Bob Athwal

Fallstudie Argentinien: Wie junge Tätowiererinnen soziale Netzwerke zur Gestaltung ihres Ausbildungs- und Karriereweges nutzen 457
Débora Gorban und Cecilia Vázquez

Erratum zu: Mediennutzung der Generation Z in Deutschland: Gegenwärtige Trends und Ausblick auf die Generation Alpha E1
Julia Hamprecht