

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7
1. Generation Z: Wie wächst sie auf und wie tickt sie?	13
1.1 Unterschiedliche Generationen im Berufsleben	13
1.2 Wie entwickelt sich die Generation Z und wer zählt zu ihr?	14
2. Wie kann die Generation Z gewonnen werden?	23
2.1 Trends und Herausforderungen	23
2.2 Recruiting-Maßnahmen, angepasst an die Generation Z	24
2.3 Auswahlprozess: Anforderungen der Unternehmen und Perspektive der Generation Z	26
2.4 Standpunktbestimmung: Analyse des eigenen Auswahlprozesses und Good Practice	27
2.5 Recru-Tention: Gestaltung eines schnellen, effizienten, zuverlässigen und attraktiven Prozesses	30
2.6 O-Töne der Berufseinsteiger	32
3. Good Practice-Beispiele aus Unternehmen	35
3.1 Ausblick	35
3.2 Azubi-Recruiting 2.0: Influencer, Recruitainment und Employer Branding	36
3.2.1 Steckbrief Berliner Verkehrsbetriebe (BVG)	36
3.2.2 Ausgangssituation und Zielsetzung	37
3.2.3 Vorgehensweise	38
3.2.4 Ergebnisse	41
3.3 Nicht ohne meine Eltern: Von der Bewerbung zur Candidate Journey	42
3.3.1 Steckbrief: Berliner Wasserbetriebe	42
3.3.2 Wir wollen nicht die Besten, wir wollen die Richtigen	43
3.3.3 Arbeitgebermarke und Kandidatenreise	43
3.3.4 Social Media ist selbstverständlich	44
3.3.5 Social Media allein reicht nicht	45
3.3.6 Bindung vor der Ausbildung	46
3.3.7 Fazit	47

3.4	Individuell, schnell und authentisch – die richtige Ansprache der Generation Z	48
3.4.1	Steckbrief: McDonald's Deutschland LLC	48
3.4.2	Ausgangssituation und Zielsetzung	49
3.4.3	Vorgehensweise: Was haben wir getan?	49
3.4.4	Ergebnisse und Learnings	53
3.5	Verändertes Bewerbungsverfahren in einem Familienunternehmen	54
3.5.1	Steckbrief: Ille Papier-Service GmbH	54
3.5.2	Ausgangssituation und Zielsetzung	55
3.5.3	Vorgehensweise	55
3.5.4	Übernahme, Praxiserfahrung und Verunsicherung	56
3.5.5	Ergebnisse und Bewertung der Maßnahmen	57
3.5.6	Generation Z und der aktuelle Arbeitsmarkt	57
3.6	Recruiting im Einzelhandel: Schnelligkeit, Transparenz und Wertschätzung	59
3.6.1	Steckbrief: tegut... gute Lebensmittel GmbH & Co. KG	59
3.6.2	Ausgangssituation und Zielsetzung: Was wollten wir erreichen?	60
3.6.3	Vorgehensweise: Was haben wir gemacht?	61
3.6.4	Ergebnisse: Was haben wir erreicht und welche Erfahrungen haben wir gemacht?	62
3.7	Schnelligkeit und Flexibilität im Auswahlverfahren	64
3.7.1	Steckbrief: Landessparkasse zu Oldenburg	64
3.7.2	Was bewegt uns?	65
3.7.3	Was haben wir gemacht?	65
3.7.4	Was hat es gebracht und wie geht es weiter?	65
3.7.5	Ohne frühzeitiges Engagement geht es nicht!	66
3.8	Radikale Verschlinkung des Bewerbungsverfahrens	67
3.8.1	Steckbrief: Merck KGaA	67
3.8.2	Ausgangssituation	68
3.8.3	Vorgehensweise: Was haben wir gemacht?	68
3.8.4	Ergebnisse: Was haben wir erreicht und welche Erfahrungen haben wir gemacht?	70
3.9	Bewerberauswahl in der Bankenbranche in Zeiten der herausfordernden Digitalisierung	71
3.9.1	Steckbrief: VR Bank HessenLand eG	71
3.9.2	Ausgangssituation und Zielsetzung, was wollten wir erreichen?	72
3.9.3	Vorgehensweise – was haben wir gemacht?	72
3.9.4	Ergebnisse: Was haben wir erreicht und welche Erfahrungen haben wir gemacht?	74

4. Wie kann die Generation Z geführt und gebunden werden?	75
4.1 Herausforderungen für Unternehmen und Berufseinsteiger	75
4.2 Die Rolle der Ausbildung, der Ausbilder und Ausbildungsbeauftragten im Wandel	76
4.2.1 Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte als Coach	77
4.2.2 Das neue Selbstverständnis von Ausbildern und Ausbildungsbeauftragten	78
4.3 Kernelemente und Besonderheiten der Führung	79
4.3.1 Organisation auf Ebene der Ausbilder	79
4.3.2 Organisation auf Ebene der Ausbildungsbeauftragten	80
4.4 Ablauf der Gespräche mit den Auszubildenden	80
4.5 Konkrete Tipps für die Führung der Generation Z	81
4.6 Bindung der Generation Z	84
4.7 O-Töne der Berufseinsteiger	85
5. Good Practice-Beispiele aus Unternehmen	89
5.1 Ausblick	89
5.2 Stärkung der Ausbilderqualifikation	90
5.2.1 Steckbrief: Murrelektronik GmbH	90
5.2.2 Ausgangssituation und Zielsetzung: Was wollten wir erreichen?	91
5.2.3 Vorgehensweise: Was haben wir gemacht?	91
5.2.4 Ergebnisse: Was haben wir erreicht und welche Erfahrungen haben wir gemacht?	93
5.3 Die Auszubildenden aktiv beteiligen	95
5.3.1 Steckbrief: STRABAG BRVZ GmbH & Co. KG	95
5.3.2 Ausgangssituation und Zielsetzung	96
5.3.3 Vorgehensweise	96
5.3.4 Die Rolle der Feedbacks	97
5.3.5 Moderne Lehrmittel in die Ausbildung einbinden	98
5.3.6 Ergebnisse: Was hat sich in unserer Ausbildung verändert?	99
5.4 Neue Impulse durch Ausbildungsbeauftragte	100
5.4.1 Steckbrief: Odenwald Faserplattenwerk GmbH	100
5.4.2 Ausgangssituation und Zielsetzung	101
5.4.3 Organisatorische Veränderungen	102
5.4.4 Kompetenzentwicklung der Ausbilder und Ausbildungsbeauftragten	102
5.4.5 Einführung von Standards	103
5.4.6 Ergebnisse: Veränderungen und weitere Maßnahmen	103
5.5 Generation Z-Azubis durch Partizipation erfolgreich binden	105
5.5.1 Steckbrief: Muhr und Bender KG	105
5.5.2 Die Herausforderungen in der Führung der Generation Z	106

5.5.3	Bewährte Azubi-Projekte in der Praxis	106
5.5.4	Herausforderungen und Chancen einer modernen Ausbildung	108
5.6	Die besondere Bedeutung der Ausbilder als Lernprozessbegleiter	109
5.6.1	Steckbrief: Deutsche Telekom AG	109
5.6.2	Ausgangssituation	110
5.6.3	Herausforderungen im Ausbildungsalltag	111
5.6.4	Bewertung	114
5.7	Azubi-Bindung: Vom Wohncampus bis zum Azubi-Paten	115
5.7.1	Steckbrief: dodenhof Posthausen KG	115
5.7.2	Ausgangssituation	116
5.7.3	Vorgehensweise	116
5.7.4	Bewertung	119
6.	Bewertung der Ausbildungsqualität in zertifizierten Unternehmen	121
6.1	Zufriedenheit mit der Ausbildung	121
6.2	Ausgewählte Stärken und Schwächen der Ausbildungspraxis aus Sicht der Azubis und dual Studierenden	122
6.2.1	Datenbasis	122
6.2.2	Der Onboarding-Prozess	123
6.2.3	Konzeption und Organisation der Ausbildung	124
6.2.4	Berufliches Lernen	125
6.2.5	Betreuung durch die Ausbilder	126
6.2.6	Identifikation und Commitment	128
6.3	Fazit	129
7.	Die Generation Z als Erfolgs- oder als Misserfolgsfaktor?	131
7.1	Herausforderungen für Unternehmen	131
7.2	Ist die Generation Z Chance oder Risiko für die Arbeitswelt?	132
7.3	Wie stellen sich Unternehmen auf die Generation Z ein?	134
7.4	Wie geht es mit der Generation Z nach der Ausbildung weiter?	137
7.5	Eine Frage des Standpunkts und der Werte	139
	Literaturverzeichnis	141
	Stichwortverzeichnis	143