



Imagine the future.  
Make it happen.  
Create value.

# Das Potenzial der Generation Z für Ihr Unternehmen

Für ManagerInnen und UnternehmerInnen, die zwar klare Ziele und Ambitionen haben, aber ...

- ... nur schwer qualifizierte Fachkräfte finden,
- ... mit zu hoher Personalfuktuation konfrontiert sind,
- ... Change-Projekte nur mit viel Mühe, Verspätung, Budgetüberschreitungen oder funktionalen Abstrichen umsetzen können,
- ... nicht sicher sind, ob ihre Produkte und Dienstleistungen auch jüngere Generationen ansprechen, und/oder
- ... von Zeit zu Zeit Mühe haben, jüngere Arbeitskräfte nachhaltig zu integrieren und zu motivieren.

Wir sind eine dreisprachige Unternehmensberatung mit Sitz in der Schweiz. Wir unterstützen mittelständische sowie grosse nationale und internationale Kunden bei deren Transformation und betrachten Kultur als den stärksten Vektor für die Veränderung.

Ein Thema, das uns ganz besonders am Herzen liegt, ist die Integration der "neuen" Generationen, deren Kompetenzen für die Digitalisierung und Marketing von ganz besonderer Bedeutung sind. Wir verfügen über eine umfassende Toolbox, die es unseren Kunden ermöglicht, ihre Relevanz für die Generation Z sowohl nach innen als auch nach aussen zu gewährleisten.



AGILIS SERVICES AG  
Bahnhofplatz 15  
CH-1700 Freiburg  
0041 26 323 32 23  
hello@agilis.services



www.agilis.services

## Generation Z - für Unternehmen Chance und Herausforderung in einem!

Liebe Leserin, lieber Leser,

Als Manager und Führungsperson stehen Sie vor der Herausforderung, junge ArbeitnehmerInnen anzuziehen und Ihre Produkte und Dienstleistungen so zu gestalten, dass sie auch bei jungen Konsumenten auf Interesse stossen.

Diese Herausforderung sollte **jetzt** angegangen werden: die Generation Z - diese umfasst die zwischen 1995 und 2010 Geborenen - macht je nach Land fast 15% der Bevölkerung aus und ist seit etwa 5-7 Jahren auf dem Arbeitsmarkt präsent - mit stark steigender Tendenz. Gleichzeitig nimmt die Kaufkraft der Generation Z stetig zu, was sie auch als Konsumenten immer bedeutender macht.

Die Mitglieder der Generation Z sind echte **Digital Natives**: Praktisch von Geburt an sind sie in fast allen Lebensbereichen digital unterwegs. Dieser Kontext hat eine digital versierte, hyperkognitive Generation hervorgebracht, die viele positive Eigenschaften aufweist: Ehrgeiz, aber keine Gier, soziales und ökologisches Bewusstsein, intellektuelle Neugier, Fokus auf Work-Life-Balance sowie eine ganzheitliche Sicht der Dinge.

Traditionelle Management- und Organisationsansätze stossen an ihre Grenzen, wenn es darum geht, die Generation Z in die Belegschaft zu integrieren. Das Gleiche gilt auch auf der Konsumentenseite.

**Sie sollten daher sicherstellen, dass Ihr Unternehmen für diese neue Generation relevant ist - sowohl intern als auch extern.**

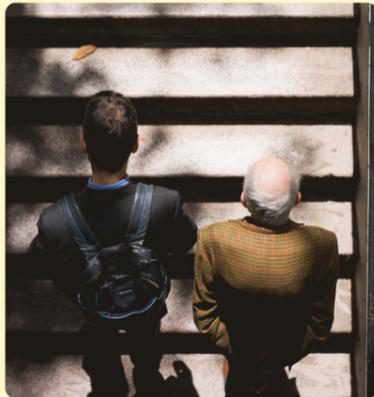
Wir wünschen Ihnen viel Spass bei der Lektüre unseres Berichts und würden uns freuen, gemeinsam mit Ihnen Ihr Unternehmen für die Generation Z fit zu machen!

Herzlich,




Christophe Berger  
Founder AGILIS SERVICES AG

## Generationenkluft - Hype oder Realität?



Die Entwicklung der Demographie, der rasche wirtschaftliche und technologische Wandel sowie die einschneidenden Ereignisse der letzten Jahre stellen die Unternehmen vor signifikante Herausforderungen.

**Zum einen umfasst die Gesellschaft heute Menschen aus 6 Generationen mit teilweise vollkommen auseinander gehenden Wertvorstellungen und Arbeitsweisen. Zum anderen hat die Pandemie für viele ArbeitnehmerInnen fundamentale Werte sowie Prioritäten grundlegend verschoben.**

Eines der Leuchtturmthemen bei AGILIS ist die **Gestaltung und Umsetzung des Kulturwandels** in mittleren und grossen Unternehmen. Dabei bestätigt uns unsere Projektarbeit immer wieder aufs Neue, dass die Unterschiede zwischen den Generationen durchaus vorhanden sind und die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt innerhalb eines Unternehmens beeinträchtigen können.

**Da die Generation Z keine "bedingungslose Loyalität" gegenüber dem Arbeitgeber an den Tag legt, führt dies häufig dazu, dass jüngere, hochqualifizierte Mitarbeiter nicht gehalten werden können.** Dies wiederum generiert Problemen und Verspätung insbesondere in Marketing- und Digitalprojekten.

Mangelndes Verständnis der Kernwerte der Generationen kann auch dazu führen, dass Produkt- und Dienstleistungsdesign sowie Marketing und Werbung die jüngeren Generationen nicht mehr ansprechen und die Firma aus diesem Grund Marktanteile an GenZ-affine Mitbewerber verliert.

Daher sind wir der Meinung, dass das Thema der generationsübergreifenden Teams im Allgemeinen und die Generation Z im Speziellen **strategische Themen** sind, mit denen sich jedes Unternehmen proaktiv auseinandersetzen sollte.



Agls.me/genquiz

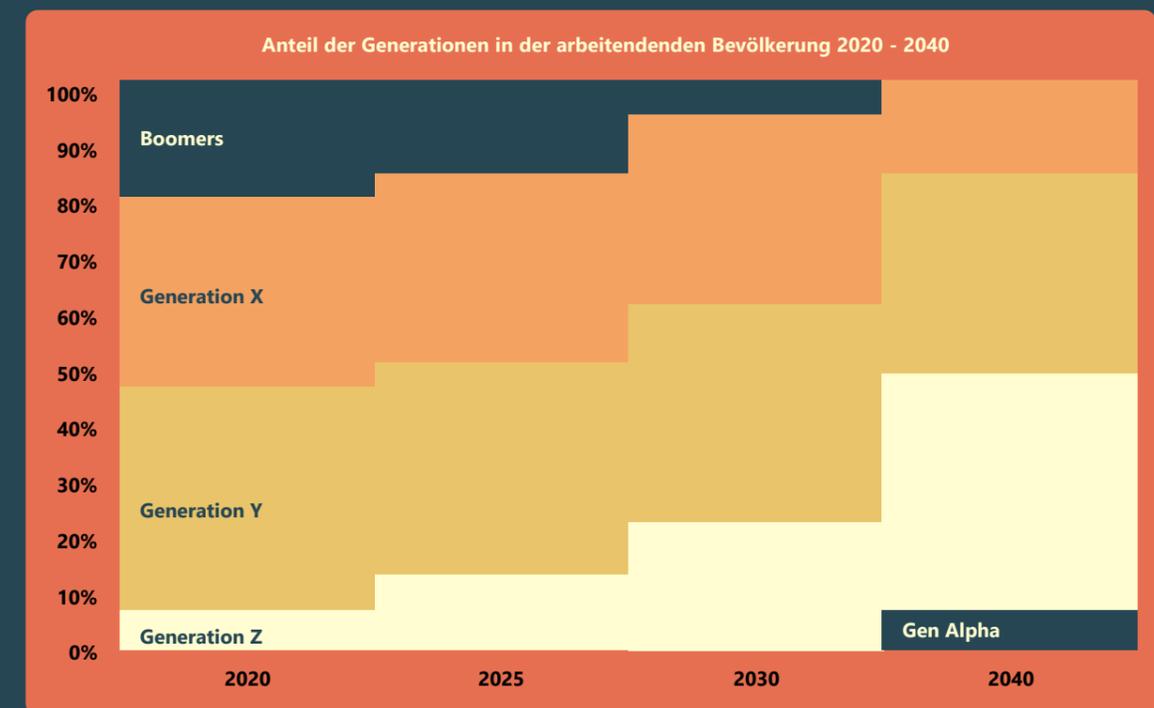
**Wie vertraut sind Sie mit den Unterschieden zwischen den Generationen? Mit dem QR-Code geht's zu unserem Generationen-Quiz!**

## Generationenmix in der aktuellen und zukünftigen Arbeitswelt

Die heutige Arbeitswelt wurde durch verschiedene Generationen geprägt:



Das hat Auswirkungen auf die Zusammenstellung der arbeitenden Bevölkerung:



Quelle: Bundesamt für Statistik, Extrapolation aufgrund des gesetzlichen Pensionsalters

Die Generation Z wird bald in erheblichem Umfang in der Arbeitswelt vertreten sein. Es ist daher an der Zeit, über die Folgen und mögliche Massnahmen in Ihrem Unternehmen nachzudenken.

## Generation Z - hohes Potenzial, aber klare Vorstellungen

Die neueste Generation, welche sich seit einigen Jahren in die Arbeitswelt einreicht, ist die Generation Z. Sie ist mit digitalen Tools und Social Media gross geworden und beherrscht diese aus dem Effeff. Angesichts des dramatischen technischen Fortschritts und der rasch fortschreitenden Digitalisierung sind diese Menschen für fast alle Unternehmen **unverzichtbare Wissensträger**.



Die Menschen der Generation Z haben klare Vorstellungen, die sie sowohl bei der Arbeit als auch als Verbraucher vertreten. Ein sehr wichtiges Thema ist der **Kampf gegen den Klimawandel** - Nachhaltigkeit steht ganz oben auf der Prioritätenliste und ein nicht unerheblicher Teil der Generation Z besitzt kein eigenes Auto und setzt auf Shared Mobility und den ÖV. Dementsprechend erwarten die Menschen der Generation Z auch von ihrer Organisation, dass sie ökologisch denkt und handelt und auch Anreize für Mitarbeitende und KonsumentInnen setzt.

Weitere wichtige Anliegen der Generation Z sind **soziale Gerechtigkeit, Gleichstellung der Geschlechter** sowie **Inklusion** und **Diversität**. Die Generation Z ist auch die erste Generation, die psychische Gesundheit mit physischer Gesundheit gleichsetzt und sich nicht scheut, **mentale Probleme und problematische Verhaltensweisen am Arbeitsplatz offen anzusprechen**.



Obwohl sich die Gesellschaft in den letzten 10 Jahren erheblich weiterentwickelt hat, haben die verschiedenen Generationen unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Wichtigkeit und der konkreten Auslegung all dieser Themen.

Das kann zu Spannungen führen und sich negativ auf die emotionale Bindung der Generation Z zur Arbeitgeberin auswirken. Im Gegensatz zu früheren Generationen führt das nicht nur zu "Dienst nach Vorschrift", sondern zur Kündigung.

## Von "Kommandieren, Kontrollieren und Korrigieren" zu wertebasiertem Management!



Über Jahrzehnte hat sich in unseren Unternehmen der Grundsatz des "Management by Rules" etabliert. Es kontrolliert manchmal das kleinste Detail und hat dank des Fokus auf Effizienz und Wiederholbarkeit den Erfolg der traditionellen Industrie begründet. Aber der Ansatz ist nicht flexibel genug, um mit ständig ändernden Rahmenbedingungen umzugehen. Und noch viel wichtiger: **die Generation Z ist nicht mehr bereit, starre Führungsparadigmen zu akzeptieren.**

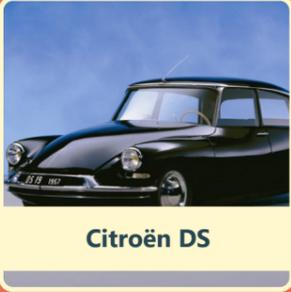
Das heisst aber nicht, dass die Menschen der Generation Z nicht motiviert werden könnten - ganz im Gegenteil, diese Menschen können sich stark für eine Sache ins Zeug legen und Höchstleistungen erbringen, wenn **sie sich mit den Werten und den Handlungen ihres Arbeitgebers identifizieren können**, einen **Sinn in ihrer Arbeit** sehen und den **Mensch und seine Bedürfnisse ins Zentrum** setzen können.

Es reicht nicht, diese Aspekte einfach in die "Employee Experience" einfließen zu lassen - es braucht auch eine Entwicklung der **Leadership-Grundsätze**. Das Schlüsselwort hier ist **"Management by Values"**. Dieser Ansatz stellt die Grundwerte und die Sinnhaftigkeit in den Mittelpunkt und sorgt dafür, dass alle Mitarbeitenden am gleichen Strick ziehen.



# Von den Builders zur Generation Alpha: 6 Generationen im Überblick

Es liegt auf der Hand, dass jede Generation ihre eigenen Werte, Idole, Highlights, Führungsparadigmen und viele andere Eigenheiten hat. Natürlich ist die untenstehende Tabelle nur eine Annäherung - all diese Dinge werden auch von nationalen, sozio-ökonomischen und bildungsbezogenen Faktoren beeinflusst. Aber die Forschung zeigt ganz klar auf, dass jede Generation einen "Grundton" hat, welcher sich direkt auf Werte und Verhalten auswirkt.

	Builders bis 1946	Boomers 1946-1964	GenX 1965-1979	GenY/Millennials 1980-1994	GenZ/Centennials 1995-2009	GenAlpha ab 2010
<p><b>Prägendes globales Ereignis</b></p> <p>Im Laufe unserer Kindheit und Jugendzeit entsteht unser Weltbild, welches irgendwann durch ein Ereignis von globaler Bedeutung signifikant beeinflusst wird. Solche prägenden Ereignisse gehören zu unserer Identität.</p>	 <p>Zweiter Weltkrieg</p>	 <p>Mondlandung</p>	 <p>Black Monday</p>	 <p>9/11</p>	 <p>Covid-19</p>	 <p>Invasion der Ukraine</p>
<p><b>Erstes Traumauto</b></p> <p>Wenn wir in einem Alter sind, in dem wir uns für Autos interessieren, dann werden wir auch ein erstes Traumauto haben. Das war zumindest für die Generationen bis zu den Millennials der Fall, da die identitätsstiftende Wirkung von Automobilen langsam aber sicher zurückgeht.</p>	 <p>Citroën DS</p>	 <p>Ford Mustang</p>	 <p>Audi Quattro</p>	 <p>Toyota Prius</p>	 <p>Multi-Mobilität</p>	 <p>Mobilität der Zukunft</p>
<p><b>Führungsparadigma</b></p> <p>Unsere ersten Erfahrungen in der Arbeitswelt haben einen direkten Einfluss auf unser Verständnis von Führung. Sobald wir später selbst Führungspositionen einnehmen, werden wir unsere Sicht der Dinge einbringen und so zur Entwicklung des Managements beitragen.</p>	<p>Controlling und Überwachung</p>	<p>Zieldefinition und regelmässiges Tracking</p>	<p>Vorbild sein und Hand anlegen</p>	<p>Gemeinsam Ziele definieren, kommunizieren, coachen</p>	<p>Empowerment und Autonomie</p>	<p>Gegenseitige Inspiration und Empowerment</p>
<p><b>Kernwerte</b></p> <p>Werte spielen in unseren Verständnis der Welt eine grosse Rolle. Diese entwickeln sich in der Jugendzeit und sind prägend - auch wenn ältere Generationen auch mit der Zeit ihre Meinung zu gewissen Themen ändern.</p>	<p>Regeltreue, Disziplin, Arbeitsamkeit, Obrigkeitsgläubigkeit, Selbstaufgabe</p>	<p>Pazifismus, Optimismus, persönliche Erfüllung, Arbeitsamkeit, gleiche Rechte für alle</p>	<p>Gleichberechtigung, Unternehmertum, globales Denken, kritische und differenzierte Betrachtungsweise</p>	<p>Erfolg, Konsum, Selbstbewusstsein, sozialer Status, Spass, Freundschaft, Unabhängigkeit</p>	<p>Diversität, Umweltschutz, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Sinnhaftigkeit</p>	<p>Visuelle und digitale Orientierung, Unabhängigkeit, Hypervernetzung, Agilität, ständiges Lernen</p>

# Was motiviert Mitarbeitende? Und was demotiviert sie?



In den 1960er Jahren hat sich der amerikanische Psychologe Frederick Herzberg mit dem Thema der Mitarbeitermotivation befasst und dabei seine "Zwei-Faktoren-Theorie" aufgestellt. Diese basiert auf drei Tatsachen, die statistisch belegt werden können:

01

Jeder neu eintretende Mitarbeiter hat eine bestimmte **Grundmotivation**, die bei richtiger Mitarbeiterselektion ausreichend hoch ist.

02

Gewisse Faktoren haben die Macht, die Motivation **negativ** - aber **nicht positiv** - zu beeinflussen. Das sind die **Hygienefaktoren**.

03

Gewisse Faktoren haben die Macht, die Motivation **positiv** - aber **nicht negativ** - zu beeinflussen. Das sind die **Motivationsfaktoren**.

Es ist sehr interessant, die Wirkung von Hygiene- und Motivationsfaktoren zu betrachten:

Am ersten Arbeitstag ist jeder neue Mitarbeitende motiviert und freut sich auf die neue Aufgabe.

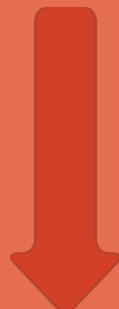


### Motivationsfaktoren

- Identifikation mit Werten
- Interessante Aufgaben
- Selbstständigkeit
- Wachstumsperspektive
- Herausforderungen
- Persönliche Anerkennung

Starke positive Wirkung wenn **gegeben**, aber keine Wirkung, wenn nicht vorhanden.

Je nachdem, was ihn oder sie erwartet, steigt oder sinkt in der Folge die Motivation.



### Hygienefaktoren

- Arbeitsbedingungen
- Arbeitsatmosphäre
- Finanzielle Vergütung
- Art der Führung
- Beziehung zu n+1
- Sichere Arbeitsumgebung

Starke negative Wirkung wenn **nicht gegeben**, aber keine Wirkung, wenn vorhanden.

Unsere Beratungspraxis hat zwei sehr wichtige Erkenntnisse an den Tag gebracht.

### Erkenntnis 1: Die Unternehmenskultur ist sowohl Hygiene- wie auch Motivationsfaktor!

Eine gesunde, integrative und auf den Menschen ausgerichtete Unternehmenskultur fördert die Motivation der Mitarbeitenden! Eine schlechte und negative Unternehmenskultur hingegen vernichtet die Motivation der Mitarbeitenden!

### Erkenntnis 2: Die Theorie von Herzberg trifft auf die GenZ noch mehr zu als auf die anderen Generationen!

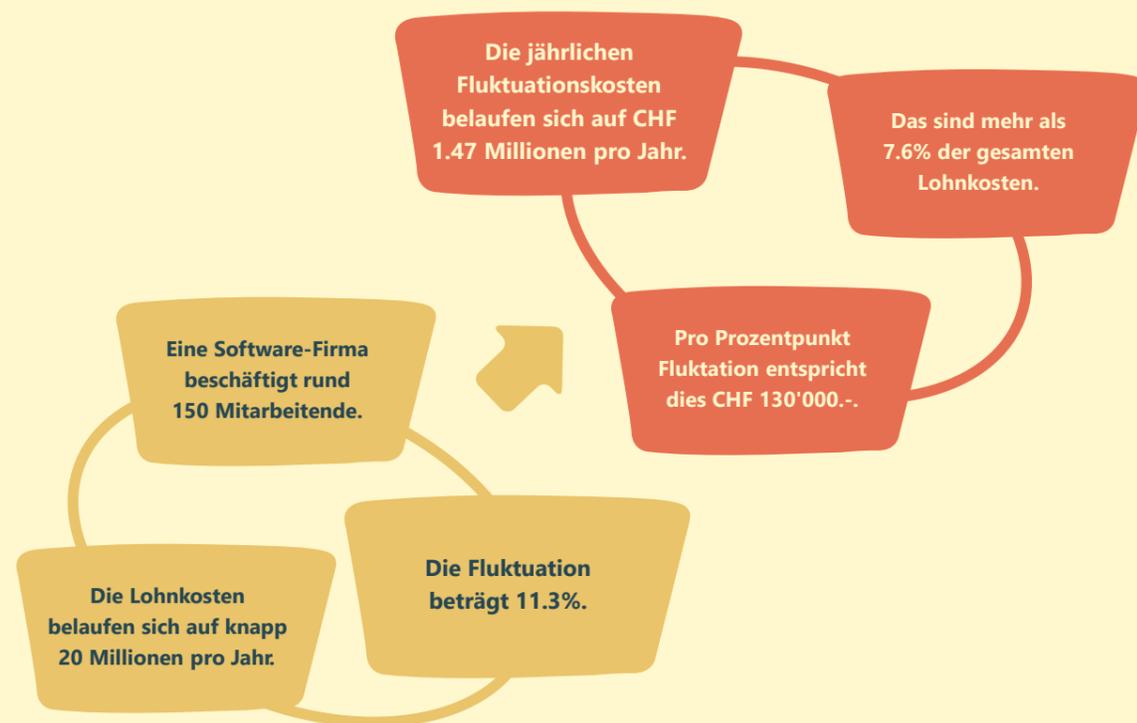
Menschen aus der Generation Z reagieren noch rascher auf nicht gegebene Hygienefaktoren als Vertreter älterer Generationen, und ziehen die Konsequenzen. Umgekehrt wirken die klassischen Motivationsfaktoren auf die Generation Z noch viel stärker als in der Vergangenheit.

## Ist Ihr Unternehmen bereit für die Generation Z?



## Die finanziellen Auswirkungen der ungewollten Personalfluktuatation

Personalfluktuatation gehört zum Business, und es gibt Manager, die der Meinung sind, dass "Blutauffrischung" etwas Positives ist. **Ungewollte Personalfluktuatation kann aber die operative Effizienz beeinträchtigen oder gar das Erreichen von Projektzielen gefährden.** Aber es gibt noch einen anderen Aspekt: Ungewollte Personalfluktuatation kann auch **massive Kosten** verursachen - hier ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis:



Natürlich steigen diese Zahlen mit der Dimension des Unternehmens - bei grösseren mittelständischen Unternehmen mit mehr als 1'000 Mitarbeitern liegen die Fluktuationskosten schnell einmal im **zweistelligen Millionenbereich**. Fluktuationskosten sind eine der am häufigsten ignorierten Arten von Schattenkosten. Daher ist das Thema gleichzeitig auch ein **direkter Hebel für signifikante Einsparungen!**



**Möchten Sie wissen, in welchem Bereich Ihre Fluktuationskosten liegen? Hier geht's zu unserem Modellrechner!**

[agls.me/fkosten](https://agls.me/fkosten)

## Firmenkultur - der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg Ihrer Firma

Die Personalfluktuatation war für das nebenbenannte Unternehmen nicht nur ein Kostenfaktor. In der Tat **geht mit jedem Abgang auch wertvolles Wissen verloren**, das wieder mühsam aufgebaut werden muss. Das verzögert nicht nur die Entwicklung, sondern wirkt sich auch negativ auf die Software-Qualität aus.

Gleichzeitig war es für das Unternehmen schwierig, junge KandidatInnen mit guter Ausbildung und relevanter Erfahrung zu finden bzw. geeignete KandidatInnen dazu zu bewegen, die angebotene Stelle anzunehmen.

Als AGILIS mit der Problematik konfrontiert wurde, hat sich schnell herausgestellt, dass das Problem nicht in den Anstellungsbedingungen oder der Arbeit an sich lag, sondern an einer inkohärenten und teilweise toxischen Unternehmenskultur. Um das Problem an der Wurzel zu packen, hat AGILIS den Kulturwandel in einem **Vier-Phasen-Approach** geleitet:



Ganz besonderes Augenmerk wurde auf die **Inklusion der Generation Z** gelegt, da diese **wertvolle Wissensträger in neuen Technologien** umfasst. Innerhalb von rund 6 Monaten hat sich die Firmenkultur spür- und messbar verbessert und die Probleme mit der ungewollten Fluktuatation haben sich gelegt.

**Neben den bereits erwähnten massiven Einsparungen durch die Reduktion der Personalfluktuatation um fast 50% hat der Kulturwandel auch ...**

- ... die operative Effizienz um 23% gesteigert,
- ... das Rating auf Plattformen wie kununu.com und glassdoor.com um 1.2 nach oben verbessert,
- ... die Einstellung von zwei Dutzend hochqualifizierten, digitalen Spezialisten aus der Generation Z erlaubt,
- ... und vor allem sichergestellt, dass Qualität, Budget und Termintreue der Software-Entwicklung wieder im grünen Bereich liegen.

## Um das Potenzial der Generation für Ihr Unternehmen zu nutzen, sollten Sie ...

... verstehen, wie die GenZ tickt und welche Stärken Menschen aus dieser Generation in Ihr Unternehmen einbringen können.

... wissen, welche konkreten Massnahmen Sie in Ihrem Unternehmen treffen müssen, um MitarbeiterInnen aus der GenZ anzuziehen und zu halten.

... im Bild sein, wie KonsumentInnen aus der GenZ entscheiden und welche Dinge für sie relevant sind.

... wissen, was Sie konkret tun können, um Ihr aktuelles Produkt- und Dienstleistungsportfolio auch für die GenZ attraktiv zu gestalten.

... die Themen „Firmenkultur“ und „intergenerationale Zusammenarbeit“ proaktiv angehen.

... verstehen, welche finanziellen Chancen und Risiken in diesen Themen liegen.

## Kundenfeedbacks

"Endlich habe ich verstanden, warum wir mit jüngeren Mitarbeitern soviel Probleme haben und wie einfach es eigentlich ist, diese zu lösen!"

*Dario S., Head of Digital eines Logistik-Dienstleisters*

"Ganz besonderes interessant fand ich im Workshop auch die Thematisierung der Best Practices für das Management der älteren Generationen. AGILIS hat keinen GenZ-Tunnelblick, sondern versteht das Thema der Generationen in seiner Ganzheit."

*Christelle T., Personalleiterin einer Regionalbank*

"AGILIS hat den Workshop wirklich auf unsere besondere Situation zugeschnitten und hat - ganz agil - noch einen Exkurs zum Thema interkulturelle Zusammenarbeit eingeschoben. Das war für uns sehr relevant und wir freuen uns, die definierten Massnahmen entlang der Roadmap zu implementieren."

*Thomas T., Country Manager einer internationalen IT-Firma*



**Sind Sie bereit für die GenZ?  
Buchen Sie noch heute Ihr kostenloses  
Abklärungsgespräch!**

[agls.me/meetgz](https://agls.me/meetgz)



## Ihre nächsten Schritte



1

### Kennenlernen vereinbaren

Wir respektieren Ihre begrenzte Zeit genauso wie unsere eigene. Daher bieten wir ein kostenfreies Kennenlerngespräch an, um gemeinsam herauszufinden, ob wir Ihr Unternehmen unterstützen können.

Buchen können Sie dieses mit dem obigen QR-Code oder auf [agls.me/meetgz](https://agls.me/meetgz).



2

### Match abklären

Im Gespräch stellen wir Ihnen ein paar Fragen zu Ihrem Business und der aktuellen Situation.

Wenn sich herausstellt, dass wir gemeinsam Mehrwert für Ihr Unternehmen schaffen können, wird anschliessend ein kostenfreies Strategiegelgespräch mit einer unserer Fachpersonen vereinbart.



3

### GenZ-Planung erhalten

Im kostenfreien Strategiegelgespräch führt Sie unsere Fachperson durch ein kurzes Assessment Ihrer GenZ-Readiness, an dessen Schluss eine High-Level-Aktionsplanung steht.

Sie können das Thema anschliessend gemeinsam mit uns strukturiert vertiefen oder selbstständig angehen.

# Nutzen Sie die Chancen, die Ihnen die Generation Z bietet!

**AGILIS SERVICES AG**  
Bahnhofplatz 15  
1700 Freiburg  
Schweiz

**hello@agilis.services**  
**0041 26 323 32 23**

**[www.agilis.services](http://www.agilis.services)**