

## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden der Begriff demographischer Wandel und seine Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sowie das Personalmanagement erläutert. Im weiteren Verlauf werden die verschiedenen Generationsbilder im Arbeitsleben vorgestellt und deren Werte und Bedürfnisse näher charakterisiert. Besondere Beachtung findet hierbei die Generation Y. Ferner werden die Möglichkeiten gezielten Personalmanagements zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität dargestellt und deren Einflussfaktoren beschrieben.

### 2.1 Demographischer Wandel und seine Implikationen für das Personalmanagement

Die demographischen Veränderungen, die die gesellschaftlichen Diskussionen seit geraumer Zeit maßgeblich bestimmen, sind häufig und hinlänglich beschrieben. Den Prognosen einiger Arbeitsmarktexperten zufolge, sehen sich Unternehmen mit „ergrauenden Belegschaften“<sup>8</sup> und rückläufigem Erwerbspersonenpotenzial konfrontiert, was wiederum negative Auswirkungen auf die Fachkräfteverfügbarkeit in Teilbereichen des Arbeitsmarktes nach sich zieht. Erweisen sich die Prognosen als zutreffend, gilt es für Unternehmen, sich kurz Theoretische Grundlagen und mittelfristig den Herausforderungen einer veränderten Belegschaft (u.a. stark altersgemischte Teams, ein höherer Frauenanteil, eine größere Anzahl an Migrantinnen) zu stellen und Anpassungsstrategien zu entwickeln, um im „War for Talents“<sup>9</sup> zu bestehen und so mit ihren Personalbedarf weiterhin quantitativ als auch qualitativ decken zu können.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Länge, T. W./ Menke, B. (Hrsg.) (2007): Generation 40 plus - Demographischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt, S. 7

<sup>9</sup> Vgl. Karriere.de Handelsblatt GmbH (24. Mai 2013), <http://www.karriere.de/berufseinstieg/war-for-talents-arbeitgeber-suchen-qualifizierten-nachwuchs-6684/>

<sup>10</sup> Vgl. Bullinger, H./ Buck, H. (2007): Demografie betrifft alle. Handlungsoptionen für älter werdende Unternehmen, in: Happe, G. (Hrsg.): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten, S.16

### 2.1.1 Die demographische Entwicklung in Deutschland

Die aktuellsten Zahlen des statistischen Bundesamtes zur demographischen Entwicklung verdeutlichen die drastischen Veränderungen der Bevölkerungsstruktur in Deutschland.<sup>11</sup> Seit nahezu vier Jahrzehnten reicht die Anzahl der Neugeborenen nicht aus, um die Elterngeneration zu ersetzen. Die Geburtenanzahl lag im Bundesdurchschnitt im Jahr 2008 bei 1,38 Kindern und damit weit unter dem Bestandernhaltungsniveau von 2,1 Kindern je Frau. Weiterhin nimmt die Lebenserwartung in Deutschland kontinuierlich zu.<sup>12</sup> Berechnungen bestätigen eine Schrumpfung sowie Alterung der Erwerbsbevölkerung bedingt durch den Geburtenrückgang und den Anstieg der Lebenserwartung, der sich deutlich auf das Erwerbspersonenpotenzial auswirken wird.<sup>13</sup> Folglich kann antizipiert werden, dass sich der Handlungsspielraum in der Personalbeschaffung sowie im Erhalt von Unternehmen maßgeblich ändern wird.<sup>14</sup>

Die dargelegte Entwicklung der Gesamtbevölkerung, einerseits durch den Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, andererseits durch den gleichzeitigen Anstieg der älteren Bevölkerungsgruppen, verursacht eine deutliche Verschiebung der Bevölkerungspyramide, die in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht wird:<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Schon seit Mitte der 1960er Jahre werden neben den laufenden Bevölkerungsstatistiken auch Bevölkerungsvorausberechnungen durch die amtliche Statistik erstellt, die die demographischen Veränderungen in Deutschland darzulegen versuchen. Diese Berechnungen werden in Abstimmung mit Bund und Ländern angestellt und zeigen auf Basis von plausiblen Annahmen zur Geburtenentwicklung, Lebenserwartung und Wanderungsbewegungen Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung auf. Vgl. hierzu Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011): Demographischer Wandel in Deutschland. Heft 1. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern, Ausgabe 2011, S. 3

<sup>12</sup> Vgl. a.a.O., S. 11

<sup>13</sup> Zum Kreis der Erwerbsbevölkerung zählen alle in einer Volkswirtschaft lebenden erwerbsfähigen Personen, die berufstätig sind oder eine Arbeit suchen, als auch Personen in Aus- und Weiterbildung sowie Studenten. Vgl. hierzu Rechnungswesen verstehen (2. April 2013), <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/erwerbsbevoelkerung.php>

<sup>14</sup> Vgl. Schleiter, A./ Armutat, S. (2004): Was Arbeitgeber attraktiv macht?, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP): Praxis Papiere Ausgabe 4/2004, S. 4

<sup>15</sup> Vgl. Bollwitt, B. (2010): Herausforderung demographischer Wandel, S. 15

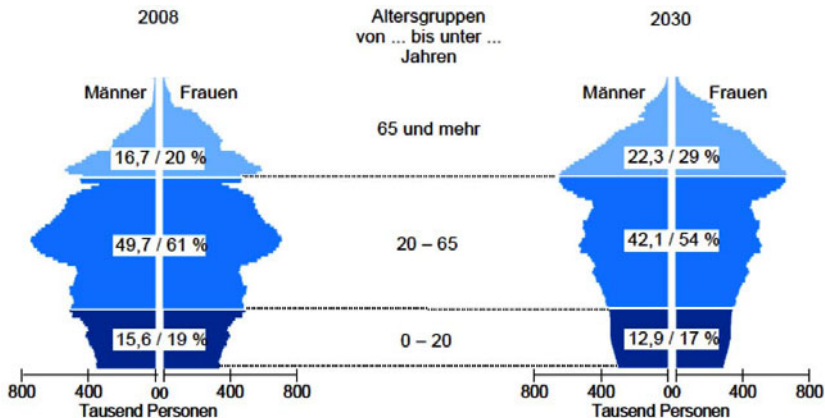


Abbildung 2: Altersaufbau in Deutschland 2008 und 2030, Bevölkerung nach Altersgruppen in Mio./ in Prozent der Gesamtbevölkerung<sup>16</sup>

### 2.1.2 Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt

Nach der Überwindung der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise wächst die deutsche Wirtschaft wieder. Sowohl Export- als auch Binnennachfrage steigen und führen zu einer wachsenden Nachfrage an Fachkräften.<sup>17</sup> Mit diesen positiven konjunkturellen Entwicklungen und der weniger angespannten Lage auf dem Arbeitsmarkt wird gleichzeitig erneut die Verfügbarkeit von Fachkräften diskutiert. „Dabei wird die Frage des Fachkräftebedarfs häufig auf ein Problem des Fachkräftemangels verkürzt und dieser so verallgemeinert, als sei ein genereller, betriebs- und branchenübergreifender Fachkräftemangel vorhanden.“<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011): Demographischer Wandel in Deutschland. Heft 1. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern, Ausgabe 2011, S. 24

<sup>17</sup> Bechmann, S. et al. (2012): Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): IAB-Forschungsbericht 13/2012, S. 15.

<sup>18</sup> Fischer, G. et al. (2008): Langfristig handeln, Mangel vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): IAB-Forschungsbericht 3/2008, S. 33

Die Fragestellung des Fachkräftebedarfs wird inzwischen auch seit mehr als zehn Jahren in den IAB-Betriebspanels<sup>19</sup> aufgegriffen. Den Ergebnissen zufolge kann ein flächendeckender Fachkräftemangel bisher zwar nicht bestätigt werden, jedoch gibt es bereits zahlreiche Unternehmen, die Fachkräftepositionen nicht, nur verspätet oder unzulänglich besetzen können.<sup>20</sup>

Diese Erkenntnisse werden ebenfalls durch eine im Jahr 2010 durchgeführte Studie des IFOK-Instituts bestätigt, in der die Mehrheit der untersuchten Unternehmen bereits die spürbaren Auswirkungen des Fachkräftemangels beklagt. Der Studie zufolge wird vor allem für Unternehmen ab mittlerer Größe die Fachkräftegewinnung den Ausschlag über die Zukunftsfähigkeit geben, da mit steigender Unternehmensgröße auch der Innovationsdruck steigt.<sup>21</sup>

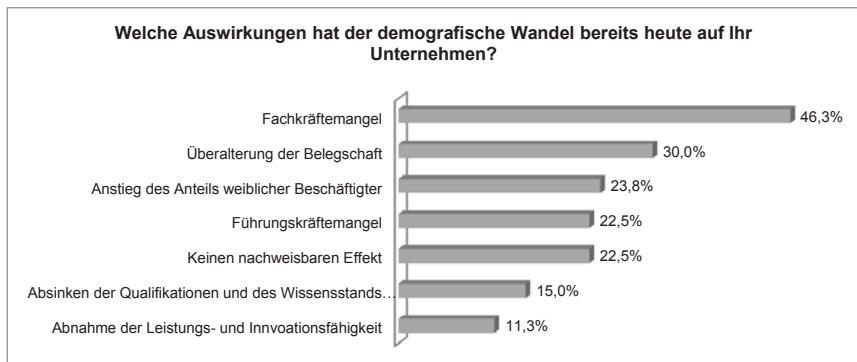


Abbildung 3: Demographischer Wandel - Auswirkungen auf Unternehmen<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Das IAB-Betriebspanel ist eine repräsentative Arbeitgeberbefragung zu betrieblichen Bestimmungsgrößen der Beschäftigung unter knapp 16.000 Betrieben, die jährlich vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung durchgeführt wird. Siehe hierzu Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (24. Mai 2013), <http://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel.aspx/>

<sup>20</sup> Vgl. Fischer, G. et al. (2008): Langfristig handeln, Mangel vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.) IAB-Forschungsbericht 3/2008, S. 33

<sup>21</sup> In der Studie wurden 1.900 Unternehmen vom Kleinunternehmen bis hin zum 'Global Player' zu den bereits wahrgenommenen Auswirkungen des demographischen Wandels befragt. Siehe hierzu IFOK (Institut für Organisationskommunikation) (30. März 2013), <http://www.ifok.de/studie>

<sup>22</sup> Quelle: IFOK (Institut für Organisationskommunikation) (30. März 2013), <http://www.ifok.de/studie>

Durch die oben beschriebenen Entwicklungen lässt sich prognostizieren, dass sich vor allem der Wettbewerb um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte in den kommenden Jahrzehnten verschärfen wird, da die demographischen Veränderungen weiterhin sukzessive zu einer schwindenden Zahl von Hochschulabsolventen und Berufsanfängern führen. Das Angebot junger, qualifizierter Nachwuchskräfte, sog. Young Professionals, wird folglich immer geringer, während zur selben Zeit viele Erwerbstätige immer früher aus dem Arbeitsleben ausscheiden.<sup>23</sup> Zwar kann gegenwärtig noch nicht von einem allgemeinen Fachkräftemangel gesprochen werden, jedoch zeichnen sich entsprechende Tendenzen und Ungleichverteilungen bereits in einigen spezifischen Teilarbeitsmärkten ab. Vor allem in den wissensintensiven „MINT“-Bereichen<sup>24</sup> kann in mancher Hinsicht schon eine Verknappung bei Fachkräften mit mittleren und höheren Qualifikationen beobachtet werden.<sup>25</sup>

Laut einem im Jahr 2012 publizierten Forschungsbericht des IAB, erwartet die Mehrheit der befragten Betriebe für die nähere Zukunft noch keine offenen Fachkräftestellen, so dass derzeit die Diskussion um den Fachkräftemangel faktisch nur eine Minderheit betrifft. Mit besonderen Problemen bei der Fachkräftebesetzung rechnen neben den MINT-Bereichen vor allem die Branchen personennaher Dienstleistungen, wie bspw. Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht sowie Beherbergung und Gastronomie. Die Schaffung von attraktiven Arbeitsbedingungen, um dem Problem von nicht besetzten Fachkräftestellen zu begegnen, steht dabei in fast allen Branchen ganz oben auf der Agenda.<sup>26</sup>

### *2.1.3 Erklärungsversuche für die Verknappung gesuchter Qualifikationen*

Da sich der demographische Wandel erst in 10 bis 20 Jahren deutlich bemerkbar machen wird, kann dieser aktuell nicht alleine der Grund für den vielumschriebenen Fachkräftemangel sein. Obwohl Unternehmen zweifelsohne gut daran tun, sich früh-

<sup>23</sup> Vgl. Schleiter, A./ Armutat, S. (2004): Was Arbeitgeber attraktiv macht?, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP): Praxis Papiere Ausgabe 4/2004, S. 4

<sup>24</sup> MINT-Bereiche stehen für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik. Vgl. hierzu Arnold, H. (2012): Personal gewinnen mit Social Media, S. 9

<sup>25</sup> Vgl. Schleiter, A./ Armutat, S. (2004): Was Arbeitgeber attraktiv macht?, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP): Praxis Papiere Ausgabe 4/2004, S. 4

<sup>26</sup> Vgl. Bechmann, S. et al. (2012): Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): IAB-Forschungsbericht 13/2012, S. 8

zeitig auf die demographischen Entwicklungen einzustellen, ist sie nicht ausschließlich Ursache der derzeitigen Verknappung gesuchter Qualifikationen.<sup>27</sup>

Tatsächlich veränderte sich die Erwerbsbevölkerung in den Jahren von 1991 bis 2010 nur sehr gering und fiel von 55,1 Mio. auf 54,0 Mio. Der Anteil der jüngeren Bevölkerung von 15-39 Jahren an der Gesamtbevölkerung sank zwar von 53,7 Prozent auf 44,3 Prozent, was in absoluten Zahlen einem Rückgang von 5,7 Mio. Personen gleicht, gleichzeitig stieg der Anteil der älteren erwerbstätigen Bevölkerung jedoch von 46,3 Prozent auf 55,7 Prozent bzw. um 4,5 Mio. Personen.<sup>28</sup> Während sich die strukturellen Veränderungen innerhalb der Bevölkerung relativ deutlich bemerkbar machen und sich diese Entwicklungen auch in den nächsten Jahren noch weiter verstärken, bleibt die Erwerbsbevölkerung bis 2020 trotzdem in etwa gleich groß.<sup>29</sup>

Gemäß des IAB-Forschungsberichts sind Gründe, die die aktuelle Verknappung an qualifizierten Fachkräften teilweise erklären können, möglicherweise die mangelnde Ausschöpfung innerbetrieblicher Möglichkeiten zur Deckung des Fachkräftebedarfs wie bspw. Laufbahnentwicklungs- und Nachfolgeplanung sowie ein zu geringer Stellenwert der betrieblichen Aus- und Weiterbildung.<sup>30</sup> Die Ergebnisse zeigen, dass der Erfolg der Besetzung von Fachkräftestellen neben externen Faktoren wie Unternehmensgröße und Branchen ebenfalls maßgeblich mit dem personalpolitischen Engagement der Unternehmen selbst zusammenhängt. Die Unternehmen, die gezielt personalpolitische Maßnahmen wie Aus- und Weiterbildung einsetzen oder Nachfolgeplanung vor dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter verfolgen, erwarten seltener Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen. Weiterhin zeigt sich, dass solche Unternehmen, die bereits Probleme bei der Besetzung von Fachkräften antizipieren, frühzeitig und vorausschauend innerbetriebliche Maßnahmen anwenden. So bilden über die Hälfte dieser Unternehmen aus, fördern Weiterbildungen oder kombinieren beide Möglichkeiten innerbetrieblicher Qualifizierung. Die Verbindung beider betrieb-

---

<sup>27</sup> Vgl. Arnold, H. (2012): Personal gewinnen mit Social Media, S. 10

<sup>28</sup> Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2012): Demographischer Wandel der letzten 20 Jahre, in: IAB-Kurzbericht 10/2012, S. 1

<sup>29</sup> Vgl. Arnold, H. (2012): Personal gewinnen mit Social Media, S. 10

<sup>30</sup> Vgl. Fischer, et al. (2008): Langfristig handeln, Mangel vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.) IAB-Forschungsbericht 3/2008, S. 59 ff.

licher Bildungsmaßnahmen korreliert mit der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten.<sup>31</sup> Die nachfolgende Übersicht zeigt die Qualifikationsstruktur nach Branchen in Deutschland auf:

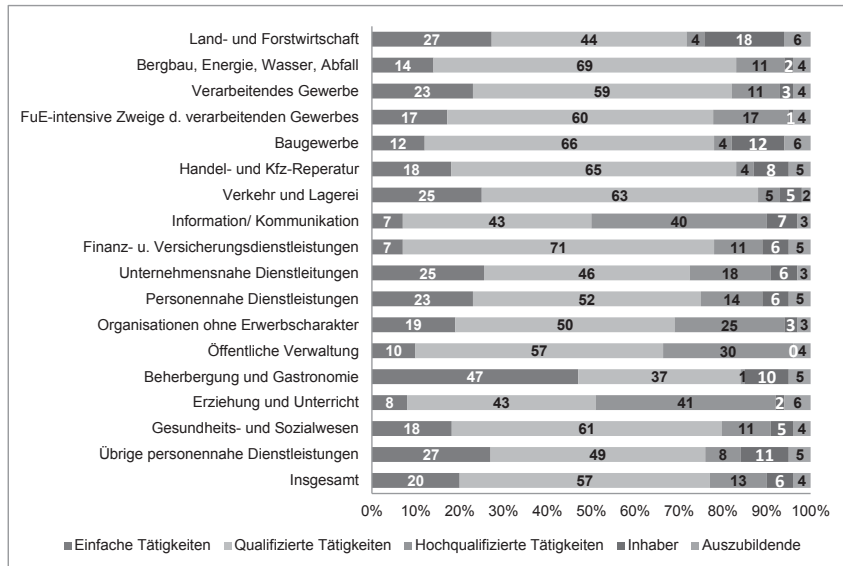


Abbildung 4: Qualifikationsstruktur nach Branchen (n= 15.283)<sup>32</sup>

Auch wenn die demographischen Effekte vorerst nur schleichend ihre Wirkung auf das Arbeitskräfteangebot zeigen, handelt es sich doch um eine unaufhaltsame Entwicklung. Wegen der hohen Bedeutung hochqualifizierter Fachkräfte für die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit und der zunehmenden Verknappung dieses Wettbewerbsfaktors kann es als zentrale personalpolitische Aufgabe angesehen werden, die Anstrengungen hinsichtlich Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung zu erhöhen und somit die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens zu verbessern.<sup>33</sup> Aufgrund der beschriebenen Rahmenbedingung erscheint eine ziel-

<sup>31</sup> Vgl. Fischer, et al. (2008): Langfristig handeln, Mangel vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.) IAB-Forschungsbericht 3/2008, S. 81

<sup>32</sup> Quelle: Bechmann, S. et al. (2012): Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): IAB-Forschungsbericht 13/2012, S. 40

<sup>33</sup> Vgl. Bollwitt, B. (2010): Herausforderung demographischer Wandel, S. 23

gruppenspezifische Analyse der attraktivitätsbeeinflussenden Arbeitgebermerkmale als entscheidend, da vermutet wird, dass sich potenzielle Kandidaten hinsichtlich ihrer Interessen und Bedürfnisse unterscheiden und ein standardisiertes Leistungsangebot den spezifischen Anforderungen nicht gerecht werden kann.<sup>34</sup>

## 2.2 Generationsbilder im Arbeitsleben

Wie oben erwähnt, kann angenommen werden, dass Unternehmen, die gezielt personalpolitische Maßnahmen einsetzen, in der Besetzung von Fachkräftestellen erfolgreicher sind. Um folglich eine zielgruppenspezifische Segmentierung realisieren zu können, liegt die Vorgehensweise nahe, die Einordnung entsprechend der Bedürfnisse und Lebensweisen der Arbeitnehmergenerationen vorzunehmen.<sup>35</sup> Dieser Abschnitt widmet sich daher den verschiedenen Arbeitnehmergruppen und den unterschiedlichen generationsspezifischen Bedürfnissen, die es im Personalmanagement von Unternehmen zu berücksichtigen gilt. Um die personalpolitischen Maßnahmen wie bspw. die Mitarbeitergewinnung und -bindung zielführend auszurichten, ist es wichtig zu erkennen, wodurch sich die einzelnen Arbeitnehmergenerationen auszeichnen und worin es Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu beachten gilt. Besondere Berücksichtigung findet in diesem Zusammenhang die Generation Y.

### 2.2.1 Arbeitnehmergenerationen und generationsspezifische Werte sowie Bedürfnisse im Überblick

In der Literatur herrschen ambivalente Ansichten bezüglich der altersbezogenen Kategorisierung von Generationen. Des Weiteren gibt es Autoren, die die Diskussion um die verschiedenen Arbeitnehmergenerationen gänzlich ablehnen und den Trend um generationsgerechte Personalarbeit in Frage stellen.<sup>36</sup> Dieser Tadel scheint nicht unberechtigt, vernachlässigt eine derartige Einstellung möglicherweise die fundamentale Diversität einzelner Generationen<sup>37</sup>, denn „[...] Menschen sollten immer erst als Individuen angesehen werden und erst dann einer Generation zugehörig und

<sup>34</sup> Vgl. Bollwitt, B. (2010): Herausforderung demographischer Wandel, S. 48

<sup>35</sup> Vgl. Hauke Holste, J. (2012): Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel, S. 17

<sup>36</sup> Vgl. ebenda

<sup>37</sup> Vgl. Schulmeister, R. (2010): Das Ende eines Mythos, in: Personalwirtschaft Nr. 09/ 2010, S. 27



nicht umgekehrt.<sup>38</sup> Innerhalb einer Generation existieren vermutlich ebenso viele Unterschiede wie zwischen Generationen. Für die Entwicklung eines aufrichtigen Verständnisses für eine Gruppe von Menschen sind Stereotypisierung und das Aufgreifen von Vorurteilen wenig hilfreiche Mechanismen. Deshalb ist es notwendig bei der folgenden Typisierung stets den vereinfachenden Charakter zu beachten.<sup>39</sup>

Die Praktikabilität der generationsgerechten Personalarbeit bedarf dennoch gewisser Kategorisierungen, die Orientierungshilfe bieten können, jedoch keine exakten Instrumente darstellen, um individuelles Verhalten zu verstehen.<sup>40</sup> Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die in der Literatur geläufigste Unterteilung, in der gegenwärtig grob drei Generationen im Arbeitsleben differenziert werden können. Diese zeichnen sich durch unterschiedliche Bedürfnisse bezüglich ihres Arbeitgebers und differenzierte Verhaltensweisen bei der Suche nach neuen Herausforderungen aus.<sup>41</sup> Soziologisch wird der Begriff Generation als „Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung“<sup>42</sup> definiert. Demnach ist die Generationszugehörigkeit zwar ein wichtiger Ansatz, kann jedoch nicht ausschließliche Erklärungsgrundlage für differenziertes Denken und Handeln von Menschen sein, da Geschlecht, geografische Herkunft, sozioökonomischer Hintergrund oder Familienstrukturen ebenso bedeutende Einflussfaktoren darstellen. Auf aggregierter Ebene ist Generationszugehörigkeit jedoch in einer Vielzahl von Studien eine wichtige Dimension, um Verhalten zu prognostizieren.<sup>43</sup>

Den eben dargelegten Ausführungen entsprechend ist die nachfolgende Charakterisierung der einzelnen Generationen stark verallgemeinernd und kann im Einzelfall deutlich abweichen:

---

<sup>38</sup> Hauke Holste, J. (2012): Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel, S. 17

<sup>39</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, S. 10

<sup>40</sup> Vgl. Klaffke, M./ Parment, A. (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millenials, in: Klaffke, M. (Hrsg.): Personalmanagement von Millenials, S. 6

<sup>41</sup> Vgl. Arnold, H. (2012): Personal gewinnen mit Social Media. Die besten Strategien und Instrumente für Ihr Bewerbermarketing im Web 2.0, S. 17

<sup>42</sup> Duden online (9. April 2013), <http://www.duden.de/rechtschreibung/Generation>

<sup>43</sup> Vgl. Klaffke, M./ Parment, A. (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millenials, in: Klaffke, M. (Hrsg.): Personalmanagement von Millenials, S. 6

|   | Baby Boomer  | Generation X   | Generation Y  |
|---|--|--|---|
| <b>Geboren:</b>   | 1946-1964  | 1965-1979<br>(auch Generation MTV,<br>Schlüsselkinder Generation,<br>Generation Golf)  | 1980-2000<br>(auch Millenials, Generation<br>Next, Nexters, NetGeneration,<br>Generation Nintendo, Netzwerk-<br>kinder,<br>Trophy Kids, Generation Prakti-<br>kum)  |
| <b>Generations-<br/>eigenschaften:</b>  | Idealistisch, anspruchsvoll, durch-<br>setzungsfähig, teamfähig, um-<br>weltbewusst, emanzipiert, konkur-<br>renz- und konfliktterprobt, interes-<br>siert an Selbstbestimmung und<br>postmateriellen Werten   | Individualismus, materielle<br>Werte, karriereorientiert,<br>pragmatisch, rational, weniger<br>loyal   | Tolerant, lernbereit, sehr techno-<br>logieaffin, aufgeschlossen, flexi-<br>bel, mobil, anspruchsvoll   |
| <b>Lebensphase:</b>   | Langsamer Eintritt in die zweite<br>Lebenshälfte, teilweise noch größ-<br>ter Teil der Elterngeneration, erste<br>„Lebensbilanz“, auf dem Höhe-<br>punkt des Berufslebens  | Mittlere Lebensphase, im Be-<br>ruf etabliert, bereits Kinder<br>bzw. baldige Familienplanung  | Beginnende Etablierung im Be-<br>rufsleben, Unabhängigkeit nach<br>Verlassen des Elternhauses und<br>vor eigener Familiengründung   |
| <b>Alterungs-<br/>effekte:</b>  | Erste Rückgänge der körperlichen<br>und geistigen Leistungsfähigkeit,<br>jedoch stark vom Individuum ab-<br>hängig und durch Leistungsbe-<br>reitschaft und Erfahrung aus-<br>gleichbar  | Keine Rückgänge der Leis-<br>tungsfähigkeit und im besten<br>Erwerbsalter, leistungsfähig<br>und von Kompetenz über-<br>zeugt  | Körperlich und geistig sehr gute<br>Leistungsfähigkeit, hohe Lernfä-<br>higkeit bei niedrigem Erfah-<br>rungsschatz   |
| <b>Zentrale<br/>Entscheidungs-<br/>kriterien für<br/>einen<br/>Arbeitgeber:</b> | Längerfristige Perspektive, even-<br>tuell bis zur Pensionierung, Si-<br>cherheit und Stabilität des Unter-<br>nehmens, Sozialleistungen, Wert-<br>schätzung der Erfahrung, eventuel-<br>l Teilzeitmodelle oder geringere<br>Arbeitsbelastung (ohne Einbußen<br>des Ansehens)  | Karrieresprung durch Stellen-<br>wechsel, Entwicklungsmög-<br>lichkeiten im Unternehmen,<br>soziales Ansehen der Stelle/<br>Aufgabe, Anerkennung von<br>Leistung, Lohn und Sozialleis-<br>tungen, flexible Arbeitszeit-<br>oder Teilzeitmodelle (insbe-<br>sondere bei Eltern) | Spaß an der Arbeit, Begeiste-<br>rung für Produkte, herausfor-<br>dernde Aufgaben, Arbeitsmarkt-<br>chancen, Qualität der Produkte,<br>Identifikation mit Mitarbeitern,<br>Weiterbildungsmöglichkeiten  |
| <b>Meist genutzte<br/>Informations-<br/>kanäle bei der<br/>Stellensuche:</b>    | Zeitungsinserate (höherstehende<br>oder fachspezifische Publikatio-<br>nen), persönliches Netzwerk (Kol-<br>legen, Arbeitsbeziehungen, Kun-<br>den, Lieferanten, Wettbewerber),<br>direktansprechende Personalbe-<br>ratungen (Executive Search, fach-<br>lich spezialisierte Vermittler, Out-<br>placement Berater) | Jobplattformen mit elektroni-<br>schen Inseraten, elektronische<br>Benachrichtigung über neue<br>Stellenausschreibungen („Job-<br>Abo“), Platzieren des Lebens-<br>laufs bei Personalberatungen,<br>„Gefunden werden“ auf Platt-<br>formen wie Xing, LinkedIn                  | Image oder Produkte von be-<br>kannten Firmen, Erfahrungen<br>und Empfehlungen von Kollegen/<br>Freunden, zufällige Informatio-<br>nen in Gesprächen, Berichten,<br>Erzählungen, Erwähnen in sozia-<br>len Netzwerken, Werbung an Or-<br>ten, an denen sie sich „aufhalten“ |
| <b>Schwächen:</b>   | Technologiefremd, altbacken,<br>harmoniesüchtig, kritikempfindlich   | Skeptisch, nörgelnd, ungedul-<br>dig, durchsetzungsschwach   | Unausgeglichene, sprunghaft,<br>feedbacksüchtig, sehr betreu-<br>ungsintensiv   |
| <b>Autoritäten:</b>   | Akzeptieren Regeln, Autoritäten  | Stellen Autoritäten offen in<br>Frage, skeptisch   | Erkennen nur solche Autoritäten<br>an, die sich ihren Respekt ver-<br>dient haben   |
| <b>Feedback und<br/>Belohnung:</b>  | Feedback ist nicht so wichtig (mit-<br>unter störend), Geld oder Titel<br>(Statussymbole)  | Sind an Feedback interessiert,<br>Freiheit wichtiger als Geld/ Ti-<br>tel  | Feedback ist essentiell und am<br>besten auf Knopfdruck, erfüllende<br>und anspruchsvolle Arbeits-<br>aufgabe   |
| <b>Vereinbarkeit<br/>von Berufs-<br/>Privat- und<br/>Familienleben:</b>         | Wenig Balance, Arbeit als Leben  | Möchten Balance  | Vermischen Privat- und Berufs-<br>leben   |
| <b>Prägende<br/>Erfahrung:</b>  | Mondlandung, Frauenbewegung,<br>Woodstock  | Kalter Krieg, Fall der Berliner<br>Mauer, Beginn der Massen-<br>medien (MTV), Aids   | Beginn des Informationszeital-<br>ters, Google/ Facebook, „War on<br>Terror“/ Irak-Krieg, steigende Öl-<br>und Lebensmittelpreise   |
| <b>Technische<br/>Innovation:</b>   | PC   | Handy  | Google/ Facebook  |

Abbildung 5: Übersicht über die relevanten Generationsmerkmale<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Quelle: Eigene Synopse aus Hennig, R. (2012): Hotellerie und Generation Y, S. 26 ff., Hauke Holste, J. (2012): Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel, S. 22 ff., Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden,

Employer of Choice der Generation Y  
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung  
der Arbeitgeberattraktivität

Ruthus, J.

2013, XVIII, 154 S. 34 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04733-7