

2 Theoretische Grundlagen

Zu einem besseren Verständnis werden zunächst die fachspezifischen Begrifflichkeiten erläutert. Neben der Definition des Begriffs „Personalakquisition“ und einer Präzisierung der Generationen wird auch die Bedeutung der oben erwähnten Generationenvielfalt für die Personalbeschaffung veranschaulicht. Die Termini „Personalakquisition“ und „Personalbeschaffung“ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

2.1 Personalakquisition – das Fundament des Unternehmenserfolgs

Die Personalakquisition zielt vor allem auf die Gewinnung von Mitarbeitern ab, die in das Unternehmen passen und die vorausgesetzten Qualifikationen aufweisen können.¹³ „Sie legt fest,

- wie viele Mitarbeiter,
- welcher Qualifikation,
- über welchen Zeitraum und/oder zu welchem Zeitpunkt,
- über welche Wege beziehungsweise an welchen Orten und
- mit welchem Wertbeitrag

zu beschaffen sind.“¹⁴ Ist die Basis für ein effektives Personalrecruiting geschaffen, können darauf aufbauend operative Aspekte identifiziert werden,¹⁵ die Maßnahmen zur Umsetzung einer zielgerichteten Personalgewinnung formulieren.

¹³ vgl. *Friederichs, Thomas*, Die besten Mitarbeiter gewinnen. Eine neue Recruitingkultur implementieren und umsetzen, Freiburg-München (Haufe) 2012, 14.

¹⁴ *Scholz, Christian*, Grundzüge des Personalmanagements, München (Vahlen) 2. Aufl. 2014, 136.

¹⁵ vgl. *Scholz, Christian*, Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen, München (Vahlen) 6. Aufl. 2014, 527.

Zur erfolgreichen Akquisition von potenziellen Mitarbeitern ist eine notwendige Bedingung der Vergleich von Personenanforderungen und Tätigkeitsvoraussetzungen im Hinblick auf möglichst viele übereinstimmende Merkmale.¹⁶ Um hierbei zu einem Ergebnis zu gelangen, müssen Unternehmen Arbeits- und Anforderungsanalysen erstellen, die bestimmen, worauf sich die Eignung eines Bewerbers bezieht.¹⁷ Oftmals werden die Analysebegriffe synonym verwendet. Für die Untersuchung generationenspezifischer Erwartungen empfiehlt sich aber eine strikte Trennung der Termini. Die Arbeitsanalyse (Arbeitsplatzanalyse) umfasst die Beschreibung des Arbeitsplatzes in Situationsbegriffen und grenzt sich somit von der Anforderungsanalyse ab, die an personenbezogene Anforderungsmerkmale anknüpft.¹⁸ So werden bei der Arbeitsplatzanalyse mitunter die typischen Arbeitsvorgänge für einen bestimmten Arbeitsplatz beschrieben, wohingegen im Rahmen der Anforderungsanalyse unter anderem fachliche Fähigkeiten definiert werden, die der Bewerber für diese Position mitbringen sollte. Beide Analysen bilden die Grundlage für eine zielorientierte Bewerberansprache.

Sind die jeweiligen Anforderungen bekannt, folgt die Kontaktaufnahme zu potenziellen Bewerbern. Grundsätzlich wird zwischen externer und interner Personalbeschaffung unterschieden, die wiederum nach aktiven und passiven Suchmethoden klassifiziert werden. Die nachfolgende

¹⁶ vgl. *Schuler, Heinz/Höft, Stefan*, Diagnose beruflicher Eignung und Leistung, in: *Schuler, Heinz* (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*, Bern (Hans Huber) 3. Aufl. 2004, 290.

¹⁷ vgl. *Schuler, Heinz/Höft, Stefan*, Diagnose beruflicher Eignung und Leistung, in: *Schuler, Heinz* (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*, Bern (Hans Huber) 3. Aufl. 2004, 293.

¹⁸ vgl. *Schuler, Heinz/Funke, Uwe*, Diagnose beruflicher Eignung und Leistung, in: *Schuler, Heinz* (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*, Bern (Huber) 2. Aufl. 1995, 237.

Tabelle 1 veranschaulicht die Suchmethoden zur internen und externen Personalbeschaffung.

Markt der Zielpersonen	Wer geht auf wen zu	Methoden der Personalsuche
Interne Personalsuche	aktiv	➤ Ansprache durch Abteilungsleiter ➤ Ansprache durch Personalabteilung
	passiv	➤ Aushang am Schwarzen Brett ➤ Anzeige im Intranet der Firma
Externe Personalsuche	aktiv	➤ Unternehmen selbst spricht jemanden an ➤ Personalberater mit Stellenanzeige (inkl. Telefonservice) ➤ Personalberater mit Direktansprache (Headhunter)
	passiv	➤ Eigene Anzeige (Print) in Zeitungen bzw. Magazinen ➤ Internet: Jobbörsen ➤ Internet: eigene Firmenwebseite ➤ Jobmessen/ Absolventenmessen ➤ Personalberater mit Stellenanzeige (ohne Telefonservice)

Tabelle 1: Aktive und Passive Suchmethoden zur Personalbeschaffung¹⁹

¹⁹ in Anlehnung an: *Friederichs, Thomas*, Die besten Mitarbeiter gewinnen. Eine neue Recruitingkultur implementieren und umsetzen, Freiburg-München (Haufe) 2012, 28.

Aufgrund der generationenspezifischen Sichtweise liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der externen Personalbeschaffung potenzieller Mitarbeiter. Um qualifizierte externe Bewerber zu erreichen, bedarf es einer zielgruppengerechten Kommunikation der Stellenangebote über geeignete Kanäle.²⁰ Nach *Dorozalla* ist das Ziel der Personalgewinnung erreicht, wenn Unternehmen die Aufmerksamkeit entsprechender Kandidaten wecken und diese sich für einen ausgeschriebenen Arbeitsplatz bewerben.²¹ Die Personalgewinnung wird hier nicht als Synonym für die Personalbeschaffung verwendet, sondern umfasst lediglich das Umwerben von potenziellen Mitarbeitern und somit die ersten drei Phasen der Personalakquisition.

Abschließend müssen die besten Kandidaten aus einem Bewerberpool ausgewählt werden. Dies erfolgt anhand etablierter Auswahlverfahren. Hierbei wird die Eignung der Bewerber überprüft, um eine erfolgreiche Stellenbesetzung zu gewährleisten.²²

Somit ergeben die einzelnen Schritte einen aufeinander abgestimmten Prozess. Die nachfolgende Abbildung 1 stellt den Prozess der Personalakquisition schematisch dar.

²⁰ vgl. Moser, Klaus/Zempel, Jeanette, Personalmarketing, in: Schuler, Heinz (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen etc. (Hogrefe) 2. Aufl. 2006, 78.

²¹ vgl. Dorozalla, Florian, Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel. Integration der Forschungsfelder und Erfolgsauswirkungen altersorientierter Konzepte, in: Stock-Homburg, Ruth/Wieseke, Jan (Hrsg.), Neue Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden (Springer) 2013, 108.

²² vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe, Personalmanagement, Berlin-Heidelberg (Springer Gabler) 2. Aufl. 2012, 64.

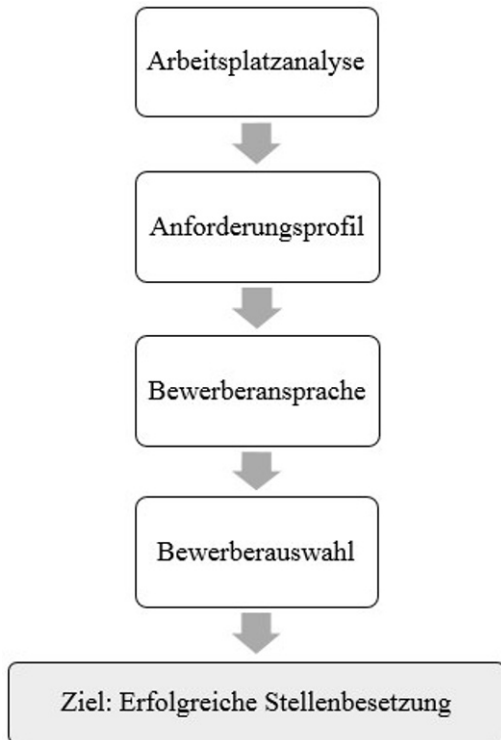


Abbildung 1: Prozess der Personalakquisition²³

Die Personalakquisition wird demnach als linearer Prozess dargestellt, dessen einzelne Phasen der Reihe nach bearbeitet werden, wobei Rückgriffe auf vorherige Schritte und somit Wiederholungen einzelner Phasen nicht ausgeschlossen sind.²⁴

Der Prozess endet, wenn die Vorstellungen des Unternehmens und die Fähigkeiten sowie Erwartungen des Bewerbers derart übereinstimmen,

²³ Eigene Darstellung

²⁴ vgl. *Dincher, Roland*, Personalmarketing und Personalbeschaffung, Neuhofen (Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V.) 3. Aufl. 2013, 13.

dass ein prädestinierter Kandidat für den zu besetzenden Arbeitsplatz ausgemacht werden kann. Derzeit besteht ein Bewerberpool in der Regel aus vier Generationen, die nachfolgend konkretisiert werden.

2.2 Abgrenzung der Generationenbegriffe: von B wie Babyboomer bis Z wie Zukunft

Den Vorstellungen des Unternehmens hinsichtlich einer erfolgreichen Stellenbesetzung stehen die Erwartungen der verschiedenen Generationen gegenüber. Auf dem Arbeitsmarkt treffen derzeit vier Generationen unterschiedlicher Altersstufen aufeinander: Babyboomer, X, Y und Z. Der nachfolgende Ansatz stellt eine Möglichkeit dar, die vier Altersgruppen nach charakteristischen Eigenschaften voneinander abzugrenzen.

Die älteste der vier Kohorten, die noch fest im Berufsleben verankert ist, ist die Generation der Babyboomer. Sie verdankt ihren Namen den starken Geburtsraten nach dem zweiten Weltkrieg.²⁵ Als „Rückgrat der deutschen Erwerbsbevölkerung“, so *Klaffke*, werden alle zwischen 1956 und 1965 Geborenen bezeichnet.²⁶ Charakteristisch für diese Generation sind ein gefestigtes Expertenwissen, ein breites Detailwissen und hohe soziale Kompetenz – Eigenschaften, die als Qualifikation für Führungspositio-

²⁵ vgl. *Oertel, Jutta*, Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen, in: *Klaffke, Martin* (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden (Springer Gabler) 2014, 31.

²⁶ vgl. *Klaffke, Martin*, Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement, in: *Klaffke, Martin* (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden (Springer Gabler) 2014, 12.

nen betrachtet werden.²⁷ Ferner sind ihnen die Familie, ein stabiles soziales Umfeld und Sicherheit in ihrem Leben sehr wichtig.²⁸ Die Babyboomer sind aus unserer Arbeitswelt derzeit nicht wegzudenken. Durch ihr fundiertes Fachwissen besetzen sie nicht nur Führungspositionen oder sind in Aufsichtsräten tätig, sondern mischen in zahlreichen bedeutsamen Positionen der Politik mit.²⁹ „Rein zahlenmäßig sind die Baby Boomer auf dem Arbeitsmarkt derzeit die stärkste Generation, deren letzte Mitglieder erst ca. 2030 aus dem Berufsleben ausscheiden werden.“³⁰

Als Gegenbewegung zu der Altersgruppe der Babyboomer wird die nachfolgende Generation X angesehen.³¹ Diese Generation umfasst die Jahrgänge 1965 bis 1980 und verdankt ihre Bezeichnung dem Roman „Generation X: Tales for an Accelerated Culture“ von Douglas Coupland.³² Sie fühlen sich nicht zur Politik berufen, sehen Titel als Zeitverschwendung an und sind dennoch sehr präsent in vielen Unternehmen,

²⁷ vgl. *Oertel, Jutta*, Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen, in: *Klaffke, Martin* (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden (Springer Gabler) 2014, 38.

²⁸ vgl. *Oertel, Jutta*, Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen, in: *Klaffke, Martin* (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden (Springer Gabler) 2014, 40.

²⁹ vgl. *Scholz, Christian*, Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim (Wiley-VCH) 2014, 83.

³⁰ *Oertel, Jutta*, Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen, in: *Klaffke, Martin* (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden (Springer Gabler) 2014, 41.

³¹ vgl. *Scholz, Christian*, Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim (Wiley-VCH) 2014, 79.

³² vgl. *Klaffke, Martin*, Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement, in: *Klaffke, Martin* (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden (Springer Gabler) 2014, 12.

was auf den Kampfeswillen und das Durchsetzungsvermögen der Generation zurückzuführen ist.³³ Diese Kohorte besteht aus selbstbewussten Individuen, für die Teamarbeit kein Fremdwort ist, die aber eine eigenständige Arbeitsweise und die freie Entfaltung ihrer Persönlichkeit bevorzugen.³⁴ Bezeichnend für sie ist ein ausgeprägtes Leistungsvermögen, was durch Führungspositionen belohnt werden soll, welche gegenwärtig jedoch von den Babyboomern besetzt sind und zukünftig vermehrt von der nachrückenden Generation Y eingenommen werden.³⁵ Somit steht die Generation X für eine strebsame und ehrgeizige Altersgruppe, deren Wünsche und Vorstellungen im Hinblick auf berufliche Ziele oft unerfüllt bleiben.

Der Nachwuchs der Babyboomer kam zwischen den Jahren 1981 und 1995 zur Welt und gilt als eine alles hinterfragende Generation, weshalb sie den Namen Y – aus dem Englischen: „Why“ – trägt.³⁶ In der einschlägigen Fachliteratur werden Anhänger dieser Altersgruppe auch als Millennials bezeichnet.³⁷ Sie sind vom Internet-Zeitalter geprägt und

³³ vgl. *Scholz, Christian*, Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim (Wiley-VCH) 2014, 79-80.

³⁴ vgl. *Oertel, Jutta*, Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen, in: *Klaffke, Martin* (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden (Springer Gabler) 2014, 48-49.

³⁵ vgl. *Oertel, Jutta*, Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen, in: *Klaffke, Martin* (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden (Springer Gabler) 2014, 50.

³⁶ vgl. *Klaffke, Martin*, Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement, in: *Klaffke, Martin* (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden (Springer Gabler) 2014, 13.

³⁷ vgl. *Appel, Wolfgang*, Personaler und Digital Natives, in: *Appel, Wolfgang/Michel-Dittgen, Birgit* (Hrsg.), Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten, Wiesbaden (Springer Gabler) 2013, 4.

dementsprechend technologieaffin.³⁸ Doch die Generation Y merkt schnell, dass ihr eine veränderte Arbeitswelt bevorsteht.³⁹ So ist für eine erfolgreiche Karriere ein hohes Maß an Flexibilität unerlässlich.⁴⁰ Die Anzahl der Studien zeigt, dass diese Kohorte die am meisten untersuchte Generation ist, was die enorme Bedeutung dieser Altersgruppe für die zukünftige Arbeitswelt erkennen lässt.

Doch Unternehmen tun gut daran, ihren Blickwinkel heute schon zu erweitern, denn die jüngste Generation, Generation Z, steht in den Startlöchern und wird zeitnah am Arbeitsmarkt partizipieren. Kinder und Jugendliche, die nach dem Jahr 1995 geboren wurden, wachsen mit einer Vielzahl an elektronischen Medien und neuen Kommunikationsmöglichkeiten auf.⁴¹ Sie orientieren sich an kurzfristigen Zielen und Perspektiven.⁴² Charakteristisch für diese Generation sind mitunter eine ausgeprägte Leistungsbereitschaft sowie eine erhebliche Kompetenz und Affinität zu technologischen Standards, wodurch sie räumlich wie zeitlich ungebunden ist, mithin berufliche und private Angelegenheiten nicht

³⁸ vgl. *Klaffke, Martin*, Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, in: *Klaffke, Martin* (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden (Springer Gabler) 2014, 65.

³⁹ vgl. *Scholz, Christian*, *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, Weinheim (Wiley-VCH) 2014, 77.

⁴⁰ vgl. *Parment, Anders*, *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*, Wiesbaden (Springer Gabler) 2. Aufl. 2013, 12-13.

⁴¹ vgl. *Klaffke, Martin*, Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, in: *Klaffke, Martin* (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden (Springer Gabler) 2014, 69-70.

⁴² vgl. *Klaffke, Martin*, Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, in: *Klaffke, Martin* (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden (Springer Gabler) 2014, 73.

mehr getrennt voneinander organisiert werden müssen.⁴³ Im Gegensatz zu den vorherigen Generationen strebt die Generation Z keine Führungsposition an.⁴⁴

Betont sei unterdessen, dass eine klare Abgrenzung der Altersgruppen nicht nach Geburtsjahrgängen erfolgen kann, denn die Zuordnung zu einer Generation richtet sich nach individuellen Einstellungen und Verhaltensmustern.⁴⁵ Die Angabe der Jahreszahlen soll lediglich als Orientierung dienen. So können beispielsweise auch vor dem Jahr 1995 Geborene der Generation Z zugeordnet werden, sofern ihre Erwartungen und Sichtweisen sowie Normen und Werte ebendieser jüngsten Kohorte entsprechen. Darüber hinaus können Generationen-Mutationen nicht ausgeschlossen werden, im Falle derer sich Individuen mit Teilaspekten zweier unterschiedlicher Generationen identifizieren.⁴⁶

In der vorliegenden Untersuchung der generationenspezifischen Anforderungen im Rahmen der Personalakquisition wird indes von einer Unterscheidung der Generationen anhand der angegebenen Jahreszahlen ausgegangen, um eine bessere Zuordnung der Studienergebnisse zu den jeweiligen Kohorten zu ermöglichen.

⁴³ vgl. *Scholz, Christian*, Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim (Wiley-VCH) 2014, 20-21.

⁴⁴ vgl. *Scholz, Christian*, Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim (Wiley-VCH) 2014, 179.

⁴⁵ vgl. *Hucke, Maxi/Füssel, Benedikt/Goll, Alfred/Dietl, Stefan*, Generation Y – Wie man die Berufseinsteiger von morgen erreicht, in: *Stock-Homburg, Ruth* (Hrsg.), Handbuch Strategisches Personalmanagement, Wiesbaden (Springer Gabler) 2. Aufl. 2013, 129.

⁴⁶ vgl. *Scholz, Christian*, Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim (Wiley-VCH) 2014, 78.

Personalakquisition im Spiegelbild der
Generationenvielfalt

Latz, I.

2016, XV, 180 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12322-2