

# BFS-FACHBEITRAG

# 05/18

## Attraktiver Arbeitgeber für Jung und Alt – Generationengerechtes Personalmarketing

*Silvia Breyer, contec GmbH*

Vom Arbeitgeber- zum Bewerbermarkt: Diese Entwicklung ist heute angesichts des akuten Fach- und Führungskräftemangels bereits deutlich spürbar und wird in den kommenden Jahren noch zunehmen. Die Zeiten, in denen Arbeitgeber sich aus einer Flut an Bewerbungen nur die besten Mitarbeitenden aussuchen mussten, sind lange vorbei, das Gegenteil ist mittlerweile Gang und Gäbe: Arbeitgeber müssen sich bei Bewerbern bewerben, zeigen, warum sie den besten Arbeitsplatz stellen und gemachte Versprechen halten, um ein Abwandern zu verhindern. Speziell in den sozialen Berufen, die gesellschaftlich oft als nicht besonders attraktiv gelten, müssen Arbeitgeber sich mithilfe eines professionellen Personalmarketings wappnen. Um nicht an den Bedürfnissen der Belegschaft vorbei willkürliche Maßnahmen zu implementieren, gilt es, durch die Brille der Mitarbeitenden einen Blick auf die aktuellen Herausforderungen der Arbeitgeberattraktivität zu werfen.

### Unterschiedliche Generation gleich unterschiedliche Bedürfnisse

Weil das Bewusstsein auch auf Arbeitgeberseite sich dahingehend verändert hat, ist die oberste Prämisse, Mitarbeitende aller Altersgruppen und aller Ebenen zu halten, ob Fach- oder Führungskräfte. Um dies zu gewährleisten, ist es nicht nur wichtig, sich allgemeine Gedanken um die Attraktivitätsfaktoren als Arbeitgeber zu machen, sondern das Angebot für die Mitarbeitenden an deren individuellen Wünschen auszurichten. Gewisse Generationen-Stereotype sind dabei behilflich, denn sie bilden ab, in welchen grundlegenden Eigenschaften sich Mitarbeitende verschiedener Generationen in ihren Einstellungen und Bedürfnissen unter-

scheiden und machen so ein generationengerechtes Personalmarketing möglich. Während individuelle Vorstellungen und Lebensmodelle von den gängigen Stereotypen abweichen können und werden, lassen sich allgemeine Aussagen zu den Erwartungen der einzelnen Generationen gegenüber ihrem Arbeitgeber treffen, die diesen dabei helfen können, passende Angebotskataloge für ihre Mitarbeitenden zu entwickeln.

### One-fits-all reicht nicht

Dabei hilft es, die unterschiedliche Sozialisation und daraus resultierenden Wertekonzepte, Einstellungen und auch Lebensentwürfe der verschiedenen Generationen genauer unter die Lupe zu nehmen. Baby Boomer, also jene Arbeitnehmende, die zwischen Mitte der 50er bis Mitte der 60er Jahre geboren wurden und sich am Ende ihrer Erwerbsphase befinden, starteten noch zu Zeiten eines Anbietermarktes in das Berufsleben. Ihre Sozialisation bestimmte die Erwerbstätigkeit primär als eine Existenzgrundlage, nicht zuletzt bedingt durch ein Lebenskonzept, welches die Absicherung einer Familie mit einem Alleinverdiener vorsah. Mitarbeitende dieser Generation haben dadurch andere Vorstellungen eines attraktiven Arbeitgebers als Mitarbeitende der Generation Y. Die heute 20 bis 35-Jährigen sind bei einem zunehmend bewerberorientierten Markt ins Arbeitsleben gestartet und sehen in ihrer Arbeit eine Chance zur Selbstverwirklichung, wobei zugunsten einer attraktiveren und selbstständigeren Tätigkeit auch das Risiko eines Stellenwechsels schneller eingegangen wird, als dies noch bei der Generation der Baby Boomer der Fall war. Viele Baby Boomer sind am Kollektiv ausgerichtet und wünschen sich bei der Arbeit Zusammenhalt und Beständigkeit, Wertschätzung für Leistung, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie ein sinnvolles Tätigkeitsfeld. Flache Hierarchien, Teamarbeit und eine eher orientierende als autoritäre Führung mit der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung bei gleichzeitiger Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit oder Familie sind Kernbedürfnisse der Generation Y gegenüber ihrem Arbeitgeber.

### Arbeitgeberattraktivität: Nicht ohne Arbeitgebermarkenkern

Doch um Mitarbeitenden eine Auswahl an passgenauen Angeboten für ihre jeweiligen Bedürfnisse bieten zu können, muss ein Arbeitgeber sich zunächst ganz grundlegend mit der Frage auseinandersetzen: Was macht mich als Unternehmen besonders? Um zielgerichtet nach außen und innen zu kommunizieren, was das Unternehmen ausmacht und warum Menschen gerade dort arbeiten wollen sollten, ist die Auseinandersetzung mit dem eigenen Arbeitgebermarkenkern entscheidend. Für die Entwicklung einer solchen Marke stehen vier Aspekte im Vordergrund, welche Unternehmen für sich identifizieren sollten. Mit der einleitenden Frage: „Was macht mich als Unternehmen besonders?“ können Unternehmen ihre Identität bestimmen. Die unternehmenseigenen Werte werden durch die Fragestellung, wofür ein Unternehmen als Arbeitgeber steht, identifiziert. Als attraktiver Arbeitgeber sollte jedoch nicht nur die Frage geklärt sein, wo das Unternehmen zum aktuellen Zeitpunkt steht, sondern auch, wo die Reise hingeht. Eine Definition der Unternehmensziele kann Mitarbeitenden Orientierung und eine langfristige Perspektive bieten. Ganz entscheidend für Arbeitgeber und Bewerber zugleich ist die Frage nach der Kultur im Unternehmen, also: „Wer passt zu mir? Wer nicht?“. Nur wenn ein Arbeitgeber sich dieser Faktoren bewusst wird, können sinnvolle Attraktivitätsfaktoren bestimmt und im Unternehmen etabliert werden. In diesem Prozess des Employer Brandings sollten Mitarbeitende unbedingt miteinbezogen werden, denn Sie sind diejenigen, die die Unternehmenskultur und -identität maßgeblich mitformen.

Die Entwicklung einer klar definierten Arbeitgebermarke kann jedoch nur der Anfang der Aufstellung zum attraktiven Arbeitgeber für alle Generationen darstellen. Denn mit der „Bewerbung bei Bewerbern“ müssen Unternehmen auch im Blick haben, wie sie gegenüber der Konkurrenz aufgestellt sind. Eine Wettbewerbsanalyse kann einen Überblick über die eingesetzten Marketinginstrumente sowohl bei der Rekrutierung von neuem Personal als auch den angebotenen Attraktivitätsfaktoren zur Bindung von Mitarbeitenden bei Mitbewerbern im jeweiligen Einzugsgebiet verschaffen.

### Wer will was? – Generationengerechte Attraktivitätsfaktoren

Anhand der unterschiedlichen Bedürfnisse und Lebensentwürfe kann ein diverses Angebot an Attraktivitätsfaktoren entwickelt werden, das Unternehmen ihren Mitarbeitenden bietet. Sinnvolle Arbeitgeberbenefits sollten entsprechend der Unternehmenskultur und des Arbeitgebermarkenkerns gestaltet sein. Dazu können in den Bereichen Vergütung, Karriere, Familie, Arbeitszeit, Teamkultur und Gesundheitsförderung Maßnahmen geschaffen werden, die die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen innerhalb des Unternehmens bedienen können, denn je nach Generationszugehörigkeit wird die Arbeitgeberattraktivität ganz unterschiedlich bewertet.

Für jüngere Mitarbeitende der Generation Y steht eine Balance zwischen Arbeitszeit und Freizeit bzw. Familie häufig im Vordergrund, wobei das Angebot individueller Vereinbarungen oder flexibler Arbeitszeitmodelle einen großen Attraktivitätsfaktor stellen kann. Mit Blick auf eine technikaffine Sozialisation kann eine Einbindung junger Mitarbeitender in digitale Veränderungsprozesse – wie der Einführung digitaler Dokumentationsformen oder Personalmarketing Tools – nicht nur eine ressourcenorientierte Nutzung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden darstellen, sondern auch junge Fachkräfte motivieren und langfristig an das Unternehmen binden. Dem Bedürfnis nach klarer Kommunikation und Transparenz können Unternehmen begegnen, indem aktiv Kommunikationsformate initiiert werden, wobei Hintergründe zu Arbeitsprozessen aufgezeigt werden oder ein offener Austausch zu Einstellungen und Werten stattfinden kann. Gerade dem Wunsch nach einer orientierenden Führung seitens der jüngeren Generation kann mit dem Wunsch nach Zusammenhalt und dem Einbringen der eigenen Erfahrung der älteren Generation gut begegnet werden.

Durch den Aufbau von Wissenstandems zwischen Mitarbeitenden am Ende ihrer Erwerbsphase und denen am Anfang können beispielsweise bei offener Kommunikation generationsübergreifende Attraktivitätsfaktoren geschaffen und gleichzeitig wichtige Erfahrungen und Fachwissen zielgerichtet an jüngere Mitarbeitende im Unternehmen weitergegeben werden. Mit speziellen Fortbildungen für Mitarbeitende im letzten Berufsabschnitt können Unternehmen den Bedürfnissen der Baby Boomer nach sinnvoller Tätigkeit und der Ausrichtung am Kollektiv entgegenkommen. Auch von dem Angebot individueller beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten als Berater oder Co-Trainer können Jung und Alt gleichermaßen profitieren. Die Präferenz von Themen wie Gesundheits- und Leistungserhalt der Baby Boomer kann ein Arbeitgeber durch die Implementierung von Gesundheitsthemen im Mitarbeiterjahresgespräch oder dem Angebot von individuellen Gesundheits-Check Up's bedienen.

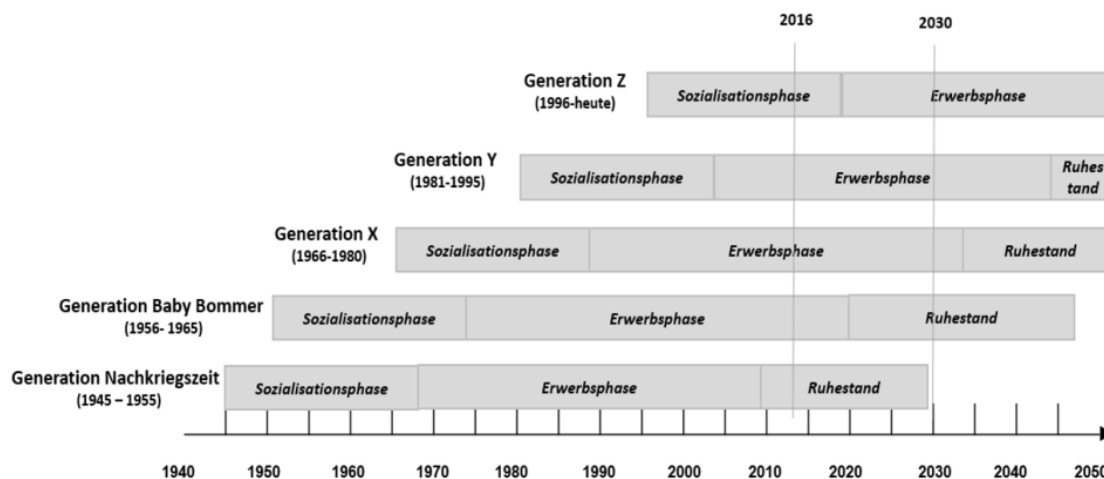


Abbildung: Einteilung der Generationen im Zeitverlauf

## Markenentwicklung und Generationenaustausch

Die Arbeitgebermarkenentwicklung, vor allem aber auch die Pflege und Weiterentwicklung der Marke im Unternehmen erfordert also den Blick verschiedener Generationen, besonders hinsichtlich der Arbeitgeberbenefits, die allen Mitarbeitenden im Unternehmen attraktive Angebote ermöglichen sollen. Dabei ist der Austausch zwischen den Generationen unerlässlich. Dieser kann beispielsweise durch einen Kulturparcours gestaltet werden, wobei einem neuen und jungen Mitarbeitenden ein langjähriger Mitarbeitender der Baby Boomer außerhalb des Arbeitsbereiches des neuen Mitarbeitenden zur Seite gestellt wird, um die ungeschriebenen Regeln, Werte und Verhaltensweisen des Unternehmens zu vermitteln. Dies bietet dem neuen Mitarbeitenden Raum, Fragen zu stellen und Wahrnehmungen einzubringen sowie Probleme in einer vertrauensvollen Atmosphäre anzusprechen. Mit einem solchen Konzept kann über den initialen Onboardingprozess hinaus ein Einarbeitungskonzept aufgebaut werden, in dem über das reine Wissenstandem hinaus auch ein Austausch gewährleistet werden kann, in dem die Unternehmenskultur, -identität und -ziele zwischen den Generationen verhandelt und weiterentwickelt werden können.

Sind der Austausch und eine offene Unternehmenskultur initiiert, so lassen sich individuelle und generationspezifische Angebote für Mitarbeitende am besten im Cafeteria-System einführen und fortwährend weiterentwickeln. Dieser Katalog mit unterschiedlichen Arbeitgeberbenefits ermöglicht es Mitarbeitenden, selbst zu wählen, welche Angebote sie gerne nutzen wollen. Gesundheitsmanagement, Kontakthalteprogramme bei Auszeiten, individuelle Arbeitszeitmodelle und Weiterbildungsangebote – die Möglichkeiten sind vielfältig. Dabei kann im regen Austausch zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen stets an den Angeboten gefeilt, kaum genutzte Maßnahmen überdacht und individuelle Wünsche mitaufgenommen werden. Dabei sollten Unternehmen vor allem auch darauf achten, keine Exzellenz in einem Feld zu entwickeln, sondern ein Angebotspaket zu entwickeln, dass auf eine Bandbreite an Bedürfnissen reagieren kann. Eine selbstkritische und aktive Auseinandersetzung mit den gebotenen Attraktivitätsfaktoren ist von höchster Priorität bei der Entwicklung eines generationsübergreifenden Personalmarketingkonzeptes.

## Autorin:

Silvia Breyer, Leiterin Personalmanagement und -entwicklung, contec GmbH, Bochum,

[silvia.breyer@contec.de](mailto:silvia.breyer@contec.de), Tel. 0234 45273-0

*Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in der BFS-Info 5/18.*

### Impressum

Bank für Sozialwirtschaft  
Aktiengesellschaft  
Wörthstraße 15 – 17  
50668 Köln

Registereintrag für den Sitz Köln  
Handelsregister des Amtsgerichts Köln  
Registernummer HRB 29259

Registereintrag für den Sitz Berlin  
Handelsregister des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg  
Registernummer: HRB 64059  
Umsatzsteuer-ID: DE 136634199

### Vorstand

Prof. Dr. Harald Schmitz (Vorsitzender)  
Thomas Kahleis | Oliver Luckner

### Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Matthias Berger

### Kontakt

Telefon 0221 97356-0  
Telefax 0221 97356-219  
E-Mail [bfs@sozialbank.de](mailto:bfs@sozialbank.de)

### Aufsichtsbehörde

Bundesanstalt für  
Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)  
Sitz Bonn  
Graurheindorfer Straße 108  
53117 Bonn

Wir sind Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR und der Sicherungseinrichtung angeschlossen.

### Haftung und Copyright

Der vorliegende Bericht enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Bank für Sozialwirtschaft AG unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.