

# Fachkräftemangel und Generationenwechsel – neue Herausforderungen für das Personalmanagement

*ein Beitrag von Beate Rahn*

Der zunehmende Mangel an Fachkräften in Deutschland führt in einigen Branchen (Gesundheitsmarkt, technische und IT-Berufe) und Berufsgruppen zu Stellenbesetzungsproblemen. Um dieses Problem zu lösen, steht derzeit die Generation Y - die nach 1980 geborenen - besonders im Fokus der Personalmanager. Diese Generation kommt nun nach Ausbildung oder Studium in den Unternehmen an und bringt teilweise andere Vorstellungen und Erwartungen an ihren Arbeitgeber mit. Deshalb wird sie besonders mikroskopisch betrachtet und untersucht. Dabei stehen vor allem die gut ausgebildeten und qualifizierten Mitglieder dieser Generation Y im Fokus des Interesses für die Unternehmen, die kurz vor dem Eintritt ins Arbeitsleben stehen oder bereits einige Jahre Berufserfahrung gesammelt haben.

Angesichts des Fachkräftemangels bietet sich vielen qualifizierten Angehörigen der Generation Y heute eine Auswahl an potenziellen Arbeitgebern. Diese Umkehr zum Arbeitnehmermarkt in Kombination mit dem bereits beschriebenen Wertewandel führt dazu, dass die Generation Y sehr genau hinterfragt, ob die Unternehmenskultur zu den eigenen Werten passt.

Wenn Sie als Personalmanager wissen, wie diese Generation ‚tickt‘, wie Sie ihnen begegnen können, wie Sie sie gewinnen, integrieren, entwickeln und an das Unternehmen binden können, dann haben Sie einen wesentlichen Vorsprung gegenüber anderen Unternehmen.

## **Hat jede Generation ihre typischen Charakteristika?**

Die soziologische Forschung ordnet die Gesellschaft seit einiger Zeit nicht mehr nur nach Bildungsniveau, sozioökonomischem Hintergrund, geografischer Herkunft oder anderen Merkmalen, sondern auch nach Generationszugehörigkeit. Das reduziert einerseits die Komplexität, ist gleichzeitig aber eine Orientierungshilfe, um individuelles Verhalten zu verstehen. Die Generationen orientieren sich an unterschiedlichen Wertevorstellungen, die durch die Bedingungen und Ereignisse in dieser Zeit entstanden sind.

Die wesentlichen Merkmale der letzten vier Generationen sind:

## **1. Die Traditionalisten, geboren von 1928 bis 1945**

- Engagement, Opferbereitschaft, Geduld, Konformismus
- Formalität, Disziplin, Ehre, Recht und Gesetz
- Respekt gegenüber Autorität(en)
- Pflichterfüllung vor Vergnügen
- Stabilität und Erfahrung
- Detailorientierung und Gründlichkeit
- Loyalität und Beständigkeit
- Schwierigkeiten mit Unklarheit, Unsicherheit, Veränderungen, Konflikten
- Zurückhaltung bei abweichender Meinung

Diese Generation gilt als sehr beständig und loyal und fleißig. Die Menschen dieser Generation richten ihr Handeln stärker nach Regeln, Gesetzen und Autoritäten aus als der anderen Generationen. Pflichtgefühl und Gehorsam sind für sie wichtige Tugenden. Sie spielen in der Arbeitswelt mittlerweile eine kleine Rolle, da im Jahr 2010 nur noch fünf bis zehn Prozent von ihnen im Arbeitsleben standen. In der öffentlichen Wahrnehmung werden sie aber durchaus weiterhin wahrgenommen und bestimmen diverse gesellschaftliche und politische Diskussionen. In der Arbeitswelt wurden viele Abläufe und Praktiken von den Traditionalisten geprägt. Sie haben Respekt vor den Vorgesetzten und treten eher autoritätshörig und regelkonform auf.

## **2. Die Babyboomer, geboren zwischen 1946 und 1964**

- Arbeits-, Dienstleistungs- und Kundenorientierung
- Optimismus, Antrieb und starker Wille
- Teamgeist, Beteiligung und Konsens, Beziehungsmanagement
- persönliche Erfüllung und Wachstum, Egozentrik
- Gesundheit, Wohlbefinden und Jugendlichkeit
- Prozess- statt Ergebnisorientierung
- Infragestellen von Traditionen und Experimentieren mit Alternativen
- Empfindlichkeit bei Kritik

In den Jahren des Babybooms nach dem Zweiten Weltkrieg betrug die Geburtenrate fast das fünffache der von 2010. Im Jahr 2025 werden die meisten von ihnen aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sein. Damit verschwindet auch ein Großteil des Wissens und Know-hows aus den Unternehmen. Das Ausscheiden dieser großen demografischen Gruppe kann

nicht von den nachfolgenden Generationen aufgefangen werden, da weniger Menschen der Arbeitswelt zur Verfügung stehen. Es geht Wissen verloren und es droht Fachkräftemangel.

### **3. Die Generation X, geboren zwischen 1965 und 1980**

Die wesentlichen Eigenschaften dieser Generation:

- Vielfalt („Diversity“) und globales Denken
- Balance, Ausgleich und Spaß
- informelle und antiautoritäre Haltung
- Eigenverantwortung und Selbstvertrauen
- Unabhängigkeit und Individualismus
- Anpassungsfähigkeit und Pragmatismus
- Affinität zu Technologie und Kreativität
- Ungeduld und Zynismus
- Schwierigkeiten im Umgang mit anderen

Der Roman ‚*Generation X*‘ des kanadischen Schriftstellers Douglas Coupland aus dem Jahr 1991 wurde ein Welterfolg. Der Titel wurde zum sprichwörtlichen Begriff und namensgebend für eine vom Konsumwahn abgestoßene Bewegung und Generation. Diese Generation steht heute auf der Höhe ihrer Erwerbskraft und bildet momentan die Generation ihrer Kinder heran. Die Menschen dieser Generation erlebten Zeiten großer wirtschaftlicher und politischer Unsicherheit: Ölkrise, Kalter Krieg, den Zusammenbruch des Kommunismus, New Economy und Dotcom-Blase. Dazu kamen gesellschaftliche Veränderungen wie eine gestiegene Scheidungsrate, mehr Ein-Eltern-Familien. Gleichzeitig hielten die Computer Einzug ins Privatleben.

### **4. Die Generation Y – geboren zwischen 1980 und 1995**

‚Millenials, Netgeneration, Netizens, Ypsiloner, Generation Dot.com oder Digital Natives‘ sind weitere Synonyme dieser Generation. In den Definitionen der Geburtsjahre gibt es Schwankungen von einigen Jahren. Die Generation Y bekam ihren Namen durch die Nachfolge der Generation X, nach X kommt Y – und danach die Generation Z. Weil das Alphabet dann sein Ende hat, heißt die Generation im Nachgang dann Generation A oder Alpha.

Die Generation Y hat zudem diesen Namen, weil sie vieles in Frage stellt. In der englischen Sprache wird der Buchstabe ‚Y‘ ausgesprochen wie ‚Why‘ – ‚das deutsche Wort ‚warum‘.

Während sich die Generation X vor allem mit dem wie (viel) beschäftigt, treibt diese Generation die Frage nach dem **Warum**: Warum sollte es mich interessieren? Warum machen wir das so und nicht anders? Warum dauert das so lange?

### **Generation Y – reizüberflutet, selbstbewusst und eigenständig**

Wichtige globale Ereignisse sind prägend für diese Generation wie z. B. der Anschlag auf das World Trade Center vom 11. September 2001, die Tsunami-Katastrophe im Indischen Ozean oder auch die Entstehung eines geeinten Europas.

Die Ypsiloner wuchsen mit Mobiltelefonen heran. Die gleichzeitige und permanente Präsenz des Internets sind Symptome der generationseigenen Reizüberflutung. Ist etwas nicht so schnell verfügbar, zappen sie einfach weiter oder verlieren das Interesse, d. h., Grenzen sind für diese Generation kaum akzeptabel.

Die Ypsiloner genossen eine andere Erziehung als die Generationen davor: Sie wurden mehr gelobt, gefördert und verhätschelt. Diese Erziehung führte insgesamt zu einem stärkeren Selbstbewusstsein. Sie wurden ermutigt, eigenes zu schaffen und eigene Entscheidungen zu treffen. Dabei lernten sie, Autoritäten in Frage zu stellen, zu analysieren, zu hinterfragen und zu diskutieren.

### **Wichtige Charakteristika der Generation Y**

Die gute Ausbildung dieser Altersgruppe ist eines der Hauptmerkmale. Die Elterngeneration war stärker auf die Förderung ihrer Kinder bedacht. In einigen Branchen (IT, Ingenieurwesen, Technik, Medizin, Pflege) sind sie so begehrt, dass sie entsprechend wählerisch bei der Auswahl ihres Arbeitgebers sein können.

Die Ypsiloner sind über die modernen Medien global miteinander vernetzt. Sie pflegen die virtuelle Kommunikation intensiv und verfügen entsprechend über eine Vielzahl von Kontakten. In Communities wie Facebook oder Twitter tauschen sie sämtliche Neuigkeiten aus. Sie lassen über die virtuellen Netzwerke Menschen an ihrem Leben teilhaben und nehmen am Leben ihrer Freunde teil. Nicht nur, dass Kontaktpflege längst zunehmend im Internet stattfindet, die virtuelle Welt schwappt zunehmend ins reale Leben:

Es gibt kaum noch eine traute Kneipenrunde, in der nicht *eben mal kurz* Smartphones gezückt werden, um etwas nachzuschlagen, Bilder zu zeigen oder gar entfernte Freunde teilhaben zu lassen.

## **Moderne Medien gehören zum Y-Leben**

Diese Vernetzung ist für die Märkte besonders interessant, inzwischen gibt es zahllose Erfolgsbeispiele, wie sich Künstler, Produkte, Dienstleistungen, Veranstaltungen, Ereignisse in kürzester Zeit ohne großen Werbeetat bekannt machen können. Die Ypsiloner haben eine technologie-affine Denk- und Lebensweise entwickelt, sind technisch Up-to-Date und routiniert im Gebrauch der modernen Medien.

Die Ypsiloner sind im Internet zu Hause und schätzen die grenzenlosen Möglichkeiten des Internets. Während sie arbeiten, kochen oder putzen, spielt das Web-Radio die Musik, die sie gerade gerne hören möchten. Den Film, den sie abends sehen wollen, wählen sie je nach Tagesform auf einer der zahllosen Plattformen aus. Shoppen, Reisen buchen, Versicherungen abschließen – der echte Ypsiloner macht dies ausschließlich online.

Für diese Generation ist das Internet fast schon überlebenswichtig geworden. Zwei Drittel würden einen Internet-Zugang dem Besitz eines Autos vorziehen. Das sagt nicht nur etwas über das Wertesystem dieser Generation aus: Es zeigt auch, wie bedeutungsvoll digitale Medien im Alltag der Gesamtgesellschaft geworden sind.

Diese Generation sieht es nicht als Herausforderung, Informationen zu erhalten, zu recherchieren. Sie müssen viel mehr lernen damit umzugehen, Informationen zu strukturieren, zu prüfen oder zu ignorieren. Das macht sie wiederum im Sinne einer heute immer wichtiger werdenden *Aufmerksamkeitsökonomie* als Arbeitskräfte interessant.

## **Neue Arbeitsstrukturen und traditionelle Rollenmuster**

Die Ypsiloner sind weltoffen und haben ein multikulturelles Bewusstsein. Sie leben nicht in hierarchischen Strukturen. Traditionelle Rollenmuster sind ihnen fremd. Sie sind selbstbewusst, wenig selbstkritisch und gehen davon aus, dass ihnen die Welt mit zahlreichen Möglichkeiten offensteht. Sie sind entsprechend optimistisch und voller Vertrauen in die bestehenden Strukturen. Ihre Weltsicht ist nur wenig getrübt, sie stehen den Institutionen unkritisch bis apolitisch gegenüber und tendieren zuweilen zum Konservatismus.

Diese Generation schätzt eine eigenverantwortliche Arbeitsweise mit kreativen Freiräumen. Die Ypsiloner selbst sehen und erleben sich als hochgradig verantwortungsbewusst, was sich vor allem in einer neuen Lebenskultur manifestiert, in der Privates und Berufliches zunehmend verschmelzen - fraglos ermöglicht und begünstigt durch die Mobilität von Kommunikation und Arbeitsplatz.

### **Generationenwechsel: Junger Y-Assistenzarzt trifft Babyboomer-Chefarzt**

Für die Ypsiloner ist eine Work-Life-Balance kein Thema mehr, sondern nur noch die "Life-Balance", was schon auf den Grundsatz "Leben beim Arbeiten" hindeutet. Daraus ergibt sich auch eine hohe Anforderung an den Arbeitsplatz: Das Unternehmen, die Aufgabe, Führungskraft, Gehalt und Perspektiven müssen als passend erlebt werden. Widerspricht dies, ist die Generation Y schnell wechselbereit. Insbesondere in Branchen, in denen ein Fachkräftemangel herrscht, wie z. B. in der Medizin, können sich die Bewerber diese Ansprüche inzwischen auch leisten. Inzwischen wählen sie das Krankenhaus oder den Chefarzt aus. Das führt zu einer Machtumkehr und zuweilen zu einem Kampf der Generationen, wenn der junge Assistenzarzt auf den Chefarzt aus der Babyboomer-Generation trifft, die andere Vorstellungen von der Arbeitskultur reflektiert. Die Ypsiloner wünschen sich faire und sozial kompetente Führungskräfte und legen einen hohen Wert auf die Verwirklichung der Zusagen.

### **Welche Folgen hat der Generationenwechsel für das Personalmanagement?**

Die Herausforderungen für das Personalmanagement im Umgang mit dem Fachkräftemangel und dem Generationenwechsel sind neu und noch wenig erprobt. Im Folgenden werden einige Auswirkungen des Generationenwechsels skizziert. (Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden PraxisPapier 9/2011 DGFP e. V.)

- Der schrittweise Abgang der Babyboomer von der Arbeitsbühne und der zeitgleiche Auftritt der Generation Y mit ihrer z. T. anderen Einstellung zu Arbeit und Leben werden die Unternehmenskultur und -werte nachhaltig verändern.

- Es wird einen Wechsel geben von der Orientierung an Alter, Erfahrung, „Weisheit“ und Dienstjahren hin zur Orientierung an messbarer bzw. nachweisbarer Leistung und Wertschöpfung.
- Die Generation Y stellt Hierarchien, Autoritäten und Status in Frage und die Führungskultur vieler Unternehmen auf den Prüfstand. Delegation und
- (kritiklose) Ausführung werden durch Projektarbeit in wechselnden Teams, Basisdemokratie und vernetztes Wissen ersetzt.
- Die Bedeutung sozialer Netzwerke nimmt zu. Identität und Image werden hier gepflegt, Arbeitgeber und ihre Angebote unter die Lupe genommen und hinterfragt.
- Dass Mitarbeiter als wertvollste Ressource wie Kunden zu behandeln sind, wird der Generation Y nicht mehr in Form von Lippenbekenntnissen genügen: Man will Taten statt Worte. Als anspruchsvolle Kunden, die sich jedes Produkt und jede Dienstleistung maßschneidern lassen, fordern sie auch vom Unternehmen einen Arbeitsplatz, der ihren Vorstellungen möglichst nahekommt.
- Eine Anwesenheitskultur im Sinne des „9 to 5“ erscheint der Generation Y als überholt und wird zunehmend durch flexiblere Modelle in Kombination mit der Beurteilung und Entlohnung von Ergebnissen und Leistung ersetzt werden (müssen).
- Die Verknappung von Fachkräften in manchen Branchen und Berufszweigen, die Veränderungslust und Wechselbereitschaft der Generation Y sowie eine rückläufige Loyalität führen zu einem Anstieg der Fluktuation, Schwierigkeiten in der längerfristigen Personal- und Nachfolgeplanung und zu steigenden Kosten in der Personalbeschaffung und -entwicklung.
- Die Personalbeschaffung geht zunehmend über die nationalen Grenzen hinaus. Internationales Sourcing und Staffing sowie ein umfassendes Inpatriate-/Expatriate-Management werden an Bedeutung gewinnen.
- Zu den Herausforderungen der Mitarbeiterbindung wird es gehören, die Mitglieder der Generation Y auch dann bei der Stange zu halten, wenn das Unternehmen, der Bereich oder das Team eine schwierige Phase durchläuft oder unpopuläre Maßnahmen (z. B. Restrukturierungen, Kürzungen) anstehen.

- Karrieremuster und Weiterbildungsangebote nach dem System „One-Size-fits-all“ haben ausgedient. Vielmehr richten sich die Lern- und Lehrmethoden stärker nach den individuellen Entwicklungszielen und müssen in einem geeigneten Mix zusammengestellt werden, das lebenslange Lernen fördern und Karrierewege ebnen.
- Auf Langfristigkeit ausgelegte Vergütungssysteme (z. B. Betriebsrenten, Aktienprogramme) sind aufgrund der kürzeren Verweildauer im Unternehmen für die Generation Y eher unattraktiv und müssen durch neue Anreize materieller und immaterieller Art ersetzt werden.

## Handlungsfelder und Lösungsansätze

Um sich auch künftig als attraktiver Arbeitgeber am Markt profilieren und behaupten zu können, wird die Gestaltung und Kommunikation einer überzeugenden Arbeitgebermarke (Employer Branding) immer wichtiger. Was gilt es da zu tun?

### 1. Analyse der Ist-Situation:

Wie attraktiv sind Sie als Arbeitgeber in der Innen- und Außenwirkung? Mithilfe der SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) betrachten Sie die für Ihre Zielgruppe relevanten Kriterien, wie z. B. Unternehmensimage, Familienfreundlichkeit, Produkte beziehungsweise Services, Führungskultur, Standort, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Sozial- und Nebenleistungen, Personalpolitik und –management, Work-Life-Balance, Aufstiegschancen, Betriebsklima, Vergütung.

### 2. Entwicklung einer Employer-Branding-Strategie:

Priorisierung und Konzentration auf die Bereiche mit dem größten Nutzenpotenzial im Unternehmen

### 3. Entwicklung einer Arbeitgebermarke und Erarbeitung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität:

Beschreibung von Umsetzungsschritten unter Beteiligung aller betroffenen Unternehmenseinheiten

- **Beispiel für eine konkrete Maßnahme: Überprüfung der Unternehmenskultur und Internetpräsenz:** Die Ypsiloner schauen sich ihre zukünftigen Arbeitgeber genau an. Über Arbeitgeberbewertungsportale (kununu, Jobvoting, kelzen) lesen sie die Bewertungen der jeweiligen Arbeitgeber oder nehmen Kontakt zu Mitarbeitern über die sozialen



Netzwerke auf (XING, Facebook). Die Unternehmenskultur transportiert sich über diese Bewertungen, Rückmeldungen, aber auch über Veröffentlichungen, die Internetpräsenz, die Leitlinien etc. Eine kritische Überprüfung der Unternehmenskultur, Werte, Visionen etc. kann ein erster wichtiger Schritt sein, um ein zeitgemäßer und attraktiver Arbeitgeber zu werden. Die Internetpräsenz sollte potenziellen Arbeitnehmern einen authentischen, anschaulichen und ehrlichen Eindruck vermitteln.

#### **4. Erarbeitung einer konkreten Vorgehensplanung:**

Festlegung der Meilensteine, To-do-Liste und Verantwortlichkeiten

#### **5. Evaluierung der optimierten Arbeitgeberattraktivität:**

Nach vorher festgelegten Meilensteinen werden die Ergebnisse überprüft: Gibt es mehr und bessere Bewerbungen? Hat sich die Fluktuation und Krankenstand verringert? Hat sich das Image des Unternehmens nach außen und innen verbessert? Sind die Bewertungen in den Arbeitgeberportalen positiver?

Wir beraten Sie gerne und entwickeln für Ihr Unternehmen individuelle Lösungsansätze!

Beate Rahn  
Senior-Beraterin  
Mitglied der EVOLOG Beratersozietät GbR  
Else-Lang-Str. 1, 50858 Köln  
Tel.: 0221 / 92 15 95 -0  
b.rahn@evolog.de

EVOLOG/13.08.2014/BR/CM