

# Personalgewinnung und -bindung von Digital Natives

## Was empfiehlt die Wirtschaftspsychologie?

Die Arbeitsmarktstruktur in Deutschland verändert sich: Während die geburtenstarken Jahrgänge auf die Rente zusteuern, rücken vergleichsweise wenige junge Erwerbstätige nach. Wie können Unternehmen die Vertreter der Generationen, die mit digitalen Technologien aufgewachsen sind, die sogenannten Digital Natives, für sich begeistern? Welche spezifischen Werte gelten für diese Generation? Auf einer wertorientierten Basis geben die Autoren Empfehlungen für Strategien und Kanäle, um junge Menschen zu erreichen und im Unternehmen halten zu können. (Red.)

Ob Kleinunternehmen, mittelständische Betriebe oder Großkonzerne: Der demografische Wandel stellt Organisationen aller Größen und Branchen zunehmend vor neue Herausforderungen. Hochrechnungen des Statistischen Bundesamtes zufolge wird die in Deutschland vorherrschende Altersstruktur in den kommenden Jahren zu drastischen Veränderungen bei der Erwerbsbevölkerung führen. Während die geburtenstarken Jahrgänge sich langsam Richtung Rente bewegen, geht die Anzahl junger Erwerbstätiger weiter zurück. Die Arbeitsmarktstruktur

verändert sich und mit ihr die personellen Strukturen in den Unternehmen. So nimmt die Anzahl älterer Arbeitnehmer sowie altersdiverser Arbeitsteams stetig zu.

Um langfristig innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben, erfordert dies von Unternehmen altersspezifische Maßnahmen auf Personalentwicklungsebene sowie gezielte Strategien zur Nachwuchsgewinnung. Faktoren wie die fortschreitende Globalisierung und Digitalisierung verschärfen den Wettbewerb um junge Nachwuchs-

kräfte aus den Generationen Y und Z, die sogenannten Digital Natives, dabei zusätzlich.

Wie also kann es gelingen, Menschen der zwei jüngsten Generationen für ein Unternehmen zu gewinnen und sie langfristig zu binden? Welche psychologischen Prozesse und Faktoren sind entscheidend und sollten demnach bei der Nachwuchsgewinnung berücksichtigt werden? Zur Beantwortung eben dieser Fragen werden im Folgenden zentrale Erkenntnisse der wissenschaftlichen Psychologie zu generationenspezifischen Wertesystemen und deren Bedeutung für die Gewinnung und Bindung von Digital Natives dargestellt. In einer Reihe von Empfehlungen soll darauf aufbauend dargestellt werden, wie diese Befunde nützliche Hilfestellungen für die Praxis bieten können.

### Sozialisation und Werte der Generationen

Wieso ist es überhaupt sinnvoll, sich beim Thema Nachwuchsgewinnung mit Generationen und generationenspezifischen Werten und Unterschieden auseinanderzusetzen?

Wenngleich vermutlich vielen zur Thematik des Generationenbegriffs zunächst populärwissenschaftliche Literatur und nicht evidenzbasierte Studien in den Sinn kommen, lohnt sich doch, die Perspektive der wissenschaftlichen Psychologie einzunehmen. Denn im Fokus einer seit Jahren andauernden wissenschaftlichen Debatte steht die Frage, was Menschen prägt und wie Menschen Fähigkeiten und Werte erwerben.

Wie eine Vielzahl an Studien zeigen konnte, spielen dabei neben geneti-



PROF. DR. PETER FISCHER

ist Inhaber des Lehrstuhls für Sozial-, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Regensburg und seit vielen Jahren als Berater und Trainer in diversen Branchen tätig.



E-Mail:  
peter.fischer@ur.de



HANNA HEINRICH

ist Doktorandin am Lehrstuhl für Sozial-, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Regensburg mit dem Forschungsschwerpunkt generationenübergreifende Zusammenarbeit und Führung.



E-Mail:  
hanna.heinrich@ur.de

schen Faktoren insbesondere Sozialisationsprozesse eine ganz entscheidende Rolle. Die Auseinandersetzung in prägenden Lebensphasen mit einer bestimmten Umwelt, Erziehung, Politik, Technik oder auch Denkweise führt zur Manifestierung gewisser Werte. Personen, die einer Alterskohorte angehören und derartige prägende Ereignisse teilen, lassen sich folglich in Generationen clustern.<sup>1)</sup> Durch generationale Vergleiche konnten in Forschungsstudien bereits diverse generationenspezifische Merkmale identifiziert werden. Personen, die in verschiedenen Generationen aufwachsen und demnach unterschiedlich sozialisiert werden, bilden beispielsweise unterschiedliche generationenspezifische Wertesysteme aus.

Um Stereotypisierung vorzubauen ist hervorzuheben, dass dabei natürlich immer die Mehrheit einer Generation beschrieben wird und die einzelnen Merkmale keinesfalls auf jeden Vertreter dieser Generation zutreffen müssen. Betrachtet man zum Beispiel das individuelle Bedürfnis nach Selbstbestimmung vergleichend in der Generation X und Y, so weist die Mehrheit der Generation Y ein höheres Bedürfnis nach Selbstbestimmung auf als die Mehrheit der Generation X. Dieses hohe Bedürfnis nach Selbstbestimmung ist ein spezifisches Merkmal der Generation Y. Nichtsdestotrotz gibt es auch eine Minderheit in der Generation Y, die nur ein sehr geringes Bedürfnis nach Selbstbestimmung verspürt und damit mit

ihren Werten sogar unter den Werten einer Person der Generation X liegen können, die ein sehr hohes Bedürfnis nach Selbstbestimmung zeigt (siehe Abbildung 1).

Auch wenn das eben angeführte Beispiel verdeutlicht, dass eine scharfe Trennung von Merkmalsausprägungen nach Generationen nicht möglich ist, ist es dennoch sehr sinnvoll, sich im organisationalen Kontext – speziell im Hinblick auf Nachwuchsgewinnung – mit Werten und generationenspezifischen Unterschieden auseinanderzusetzen. Denn Werte und soziale Normen können das Verhalten von Menschen im privaten und beruflichen Kontext signifikant beeinflussen.

Das Wertesystem einer Person ist dabei als ein gelerntes, zeitlich relativ stabiles Konstrukt an Regeln und Prinzipien anzusehen. Es umfasst die Einstellungen, Vorlieben und Abneigungen von Menschen gegenüber anderen Personen, Institutionen oder auch Lebensstilen und hilft dabei, Alternativen abzuwägen, Entscheidungen zu treffen oder Konflikte zu lösen.<sup>2)</sup> Möchte ein Unternehmen Digital Natives gewinnen und langfristig binden, sollten Personen dieser Generationen ihre Werte im Unternehmen wiederfinden. Nur wenn sie sich auf individueller Werteebene mit dem Unternehmen identifizieren, kann neben normativem Commitment auch affektives Commitment, das heißt eine emotionale Bindung an das Unternehmen, entstehen. Dieses zeichnet sich

durch eine hohe persönliche Wichtigkeit des Unternehmens für die Beschäftigten aus und nährt den Wunsch, diesem auch langfristig anzugehören. Welche Werte sind also zentral für Digital Natives und sollten folglich von Unternehmensseite in puncto Nachwuchsgewinnung unbedingt bedacht werden?

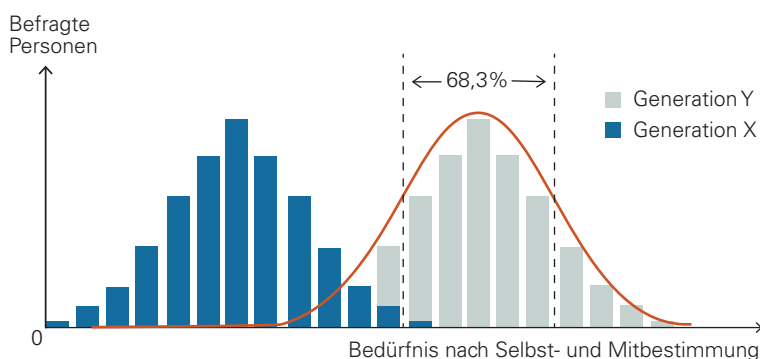
## Digital Natives im Fokus

Als Digital Natives werden in der Regel Personen bezeichnet, die namensgebend mit digitalen Technologien aufgewachsen sind. Da für Deutschland nach aktuellem wissenschaftlichem Stand noch keine einheitlichen Generationencluster existieren, können allerdings je nach Autor sowohl Bezeichnungen als auch Alterskohorten im Sinne von Geburtsjahrgängen als Grenzen einer Generation durchaus variieren. Bruch, Kunze und Böhm (2010) nehmen eine an die deutsche Kultur und Geschichte als auch den Arbeitsmarkt angepasste aktuelle Kategorisierung in fünf Generationen vor. Diese, ergänzt um die jüngste Generation, wird in der Abbildung 2, Seite 42, veranschaulicht.

Als Digital Natives sind dieser Kategorisierung nach Personen der zwei jüngsten Generationen (Generation Y und Generation Z) anzusehen. Getreu dem Motto „Alles ist möglich, aber nichts ist von Dauer“ erleben diese Generationen stärker als alle vorherigen den andauernden Wandel der Arbeitswelt und sind besonders geprägt von dem Gefühl der Grenzenlosigkeit. Die fortschreitende Globalisierung, moderne Kommunikations- und Informationstechnologien, das Internet und soziale Medien bieten nahezu unbegrenzte Vernetzungsmöglichkeiten und die Chance, das Arbeits- und Privatleben so flexibel wie noch nie zu gestalten.

Diese Flexibilität und Mobilität bringt aber nicht nur positive Effekte mit sich. So sehen sich die jungen Erwerbstätigen auch stärker denn je mit unsicheren, instabilen Arbeitsverhältnissen konfrontiert und müssen sich auf

**Abbildung 1: Normalverteilungen des Merkmals „Bedürfnis nach Selbst- und Mitbestimmung“ vergleichend in der Generation X und Y**



Quelle: Fischer, Heinrich



ihrem beruflichen Werdegang dem stetig steigenden Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck stellen. Eine der größten Herausforderungen der Digital Natives ist es demzufolge, den Anforderungen der Arbeitswelt nach Flexibilität, Innovativität und Mobilität gerecht zu werden und sich gleichzeitig ein stabiles und sicheres privates Umfeld aufzubauen, um beispielsweise eine Familie zu gründen.

Während die meisten Vertreter der Generation Y längst voll im Berufsleben angekommen sind, einige sogar bereits Führungspositionen bekleiden, wird sich die derzeit jüngste Generation erst in den kommenden Jahren fest auf dem Arbeitsmarkt etablieren. Auch wenn beide Generationen einige prägenden Ereignisse wie etwa die fortschreitende Globalisierung und Digitalisierung teilen, weisen aktuelle Jugendstudien trotz der noch andauernden Sozialisation der Generation Z bereits auf deutliche Werteunterschiede hin. Dies sollte in puncto

Nachwuchsgewinnung und -bindung unbedingt berücksichtigt werden.

So streben viele der Generation Y, geprägt durch materielle Sicherheit und umfassende Förderungen in ihrer Entwicklungsphase, sehr stark nach individueller Entfaltung und zeigen ein enormes Freiheitsstreben, den Wunsch nach Sinnhaftigkeit sowie ein hohes Bedürfnis nach Selbst- und Mitbestimmung.<sup>3) 4) 5)</sup>

In der Generation Z hingegen wünschen sich viele „so zu sein wie alle“ und definieren „Mainstream“ im Gegensatz zu ihrer Vorgängergeneration nicht als Schimpfwort, sondern als positiven Schlüsselbegriff für ihr Selbstverständnis. Besonders charakteristisch für die Generation Z ist außerdem die Sehnsucht nach Halt, Geborgenheit und Aufgehobensein, die sich möglicherweise auf die verstärkte Auseinandersetzung mit politischen Unruhen und Terrorismusgefahr als gesellschaftlich prägende Ereignisse

in ihrer Entwicklung, zurückführen lässt. In Jugendstudien zeichnen sie sich außerdem durch hohe Disziplin, Anpassungsbereitschaft sowie Akzeptanz der gesellschaftlichen Leistungsnorm aus. Ein Wert, den beide Generationen teilen, ist der ausgeprägte Sinn für Toleranz.<sup>6) 7)</sup>

## Strategien und Kanäle

Basierend auf den Erkenntnissen zu generationenspezifischen Wertesystemen lassen sich speziell auf Digital Natives zugeschnittene Recruiting- und Retainingstrategien ableiten und auf die Unternehmenspraxis übertragen. Damit dieser Transfer gelingen kann, ist es jedoch zentral, sich zunächst einmal mit der Altersstruktur des Unternehmens auseinanderzusetzen und mittels Altersstrukturanalysen zu prüfen, welche personelle Zusammensetzung in welchen Fachbereichen und Teams vorliegt. Je nachdem ob sich ein Fachbereich oder Team primär aus Beschäftigten jungen,

Abbildung 2: Kategorisierung der Generationen in Deutschland

| Generationen in Deutschland   |
|---|
| Die Traditionalisten (Geburtsjahrgänge etwa 1935 bis 1945)            |
| Die Wirtschaftswundergeneration (Geburtsjahrgänge etwa 1946 bis 1955) |
| Die Baby Boomer Generation (Geburtsjahrgänge etwa 1956 bis 1965)      |
| Die Generation X (Geburtsjahrgänge etwa 1966 bis 1980)                |
| Die Generation Y (Geburtsjahrgänge etwa 1981 bis 2000)                |
| Die Generation Z (Geburtsjahrgänge etwa ab 2000)                      |

Quelle: Fischer, Heinrich, angelehnt an Albert, Hurrelmann & Quenzel, 2015; Bruch et al., 2010; Calmbach et al., 2016

mittleren oder höheren Alters zusammensetzt, besteht unterschiedlicher Handlungsbedarf, der sich dementsprechend klar identifizieren lässt.

Weist ein Bereich beispielsweise eine alterszentrierte Struktur auf, können kritische Zeitperioden erkannt und Recruitingprozesse so terminiert werden, dass Wissensverluste durch das Ausscheiden älterer Beschäftigter verhindert werden können. So wird möglich festzustellen, wann in welchem Unternehmensbereich vermehrt Nachwuchskräfte gebraucht werden und welcher Generation diese angehören sollten. Recruitingstrategien lassen sich ableiten, die speziell auf die Bewerberzielgruppe (Generation Y oder Z) zugeschnitten sind. Setzt sich ein Bereich hingegen primär aus Beschäftigten jüngeren oder mittleren Alters zusammen, gilt es verstärkt in generationenspezifische Retainingmaßnahmen zu investieren, die zum Beispiel Führungskräfte in der Entwicklung der Teamstruktur und der Gestaltung der Zusammenarbeit unterstützen, um Fluktuationen zu verhindern und die Beschäftigten langfristig an das Unternehmen zu binden.

Folgt man dem beschriebenen Vorgehen um Zielgruppen und Maßnahmen zu definieren, bleibt die Frage, welche Kanäle Unternehmen nutzen sollten um Digital Natives von sich als Arbeitgeber zu überzeugen. Die Wirtschaftspsychologie empfiehlt nachfolgende Strategien.

**Digital Employer Branding:** Gemeint ist damit, eine unternehmensstrategische, langfristig angelegte Maßnahme

auf digitalen Kanälen ein positives Arbeitgeberimage aufzubauen oder aufrechtzuerhalten. Ziel ist es, über das Web 2.0 und Social-Media-Kanäle sowohl nach innen als auch nach außen eine unverwechselbare, glaubwürdige und attraktive Arbeitgebermarke zu vermitteln. Im internationalen Vergleich zeigt sich, dass vor allem kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland „Digital Employer Branding“ noch zu wenig einsetzen und es so versäumen, ihre zahlreichen Stärken, wie zum Beispiel kurze Entscheidungswege, Möglichkeiten zur schnellen Verantwortungsübernahme oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, selbstbewusst zu kommunizieren.

**Ähnlichkeit schafft Attraktivität:** Diesem bereits vielfach untersuchten psychologischen Phänomen nach steigert Ähnlichkeit in Ansichten, Meinungen und Werten die wahrgenommene Attraktivität des Interaktionspartners („Similarity Effect“),<sup>8)</sup> in diesem Fall des Arbeitgebers. So kann es gelingen, eine interessante Arbeitgebermarke aufzubauen.

**Karrierewebsites anpassen – Erwartungen und Werte der Digital Natives aufgreifen:** Dieser Kanal eignet sich ausgezeichnet, um sich bei der Bewerberzielgruppe als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Will man Digital Natives ansprechen, sollte dabei besonders mit der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, einer herausfordernden Aufgabe sowie persönlichen Entwicklung- und Aufstiegsmöglichkeiten geworben werden. Zentral sind für

die Digital Natives außerdem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ein kollegiales Arbeitsklima, Vielfalt und Gleichberechtigung sowie selbstbestimmtes und flexibles Arbeiten, welches nicht in Stunden, sondern am Ergebnis gemessen wird.

**Social Recruiting:** Digital Natives kommunizieren mehr in sozialen Netzwerken als andere Generationen. Eben dies sollten sich Unternehmen auch im Recruitingprozess zunutze machen und auf den wichtigsten Social-Media-Kanälen wie Facebook, Twitter, LinkedIn, Xing und anderen aktiv werden.

**Social Proof:** Für welchen Job entscheide ich mich? Durch das Internet sehen sich Digital Natives mit einer Fülle an entscheidungsrelevanten Informationen zu einem Job oder Arbeitgeber konfrontiert. Eine wichtige Orientierungshilfe stellen dabei die Meinungen und das Verhalten anderer Personen dar. Digital Natives haben gelernt, ihre Entscheidungen auf Basis von sozialen Empfehlungen („Social Proof“) zu treffen.<sup>9)</sup>

So ist es nicht nur wichtig, auf Social-Media-Kanälen im direkten Vergleich mit anderen Arbeitgebern gut abzuschneiden (zum Beispiel Follower auf Twitter, Likes/Shares auf Facebook), sondern auch auf Arbeitgeberbewertungsportalen (zum Beispiel Kununu) ein gutes Bild abzugeben. Mit Millionen von Besuchern pro Monat bieten diese Unternehmen eine optimale Bühne, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Damit dies gelingen kann, ist ein starkes Online-Reputation-Management von besonderer Bedeutung. Dazu gehört ein kontinuierliches Monitoring und Analysieren von Veröffentlichungen über das Unternehmen im Internet ebenso wie die Überprüfung und aktive Steuerung von Suchmaschinenergebnissen und Meinungen in Foren, Blogs oder Social-Media-Kanälen.

**Recruitingvideos – Authentischer Arbeitgeber gewünscht:** Groß geworden mit digitalen Technologien und vielfältigen Medien haben Digital Natives gelernt, Marketing schnell zu

durchschauen und sich auf anderen Wegen Informationen zu beschaffen. Da sich Videoportale in den jungen Generationen großer Beliebtheit erfreuen, sind Recruitingvideos eine gute Möglichkeit, potenziellen Nachwuchskräften einen authentischen Einblick in den Arbeitsalltag zu geben. Was erwartet mich? Wie könnte mein Arbeitsplatz aussehen? Wer könnten meine zukünftigen Kollegen sein? Wer könnte glaubhafter diese Fragen beantworten und über weiche Faktoren, wie etwa das Arbeitsklima berichten, als Beschäftigte selbst in einem authentischen Video. Eine solch offene und transparente Arbeitgeberpräsentation trifft genau die Werte der Digital Natives und ist beispielsweise auch eine kreative Alternative zu einer klassischen Stellenanzeige.

**Führungskräfte mit Vorbildfunktion:** Neben all den digitalen Kanälen sollte man keinesfalls den persönlichen Kontakt unterschätzen. Dies kann im Recruitingprozess durch Auftritte bei Karrieremessen oder öffentlichen Events gelingen. Besonders wichtig wird persönlicher Kontakt, möchte man Digital Natives auch langfristig binden. Eine Schlüsselrolle wird dabei den Führungskräften zuteil. Denn als jüngste auf dem Arbeitsmarkt sind Digital Natives aktuell stärker als alle anderen Generationen auf Führung angewiesen.

Dabei erwarten sie Führungskräfte mit klaren, herausfordernden und visionären Zielen und Perspektiven, die ihnen als Vorbild dienen. Weder zu viel Autorität noch zu sehr „laissez faire“ versprechen Erfolg in der Arbeit mit Digital Natives, denn Beziehungsaufbau ist für sie der Schlüssel zu langfristiger erfolgreicher Zusammenarbeit. Finden sie in ihrer Führungskraft einen Mentor, der sie in ihrer persönlichen Entwicklung fördert, kann dies sogar ein stärkerer Motivator sein, einen Job anzunehmen oder langfristig zu behalten, als die Tätigkeit selbst.

Arbeitgeber sollten im Wettbewerb um junge Nachwuchskräfte unbedingt auch auf charismatische Führungskräfte aus den eigenen Reihen setzen.

Ermöglicht man Digital Natives durch demokratisches und transparentes Führungsverhalten zudem etwa den Zugang zu Entscheidungsgremien, kann man sie auch langfristig als äußerst motivierte und leistungsstarke Arbeitnehmer gewinnen.<sup>10)</sup>

Eine Herausforderung, die der demografische Wandel nachweislich mit sich bringt, ist der steigende Wettbewerbsdruck um qualifizierte Nachwuchskräfte. Unternehmen sehen sich zunehmend mit der Frage konfrontiert, wie es gelingen kann, Digital Natives zu gewinnen und langfristig zu binden. Ein zentraler Ansatzpunkt sind dabei Recruiting- und Retainingmaßnahmen, die an die spezifischen Werte der Digital Natives angepasst sind. Denn aktuelle wissenschaftliche Befunde zeigen, dass die jungen Nachwuchskräfte aus der Generation Y und der Generation Z in ihrem Entscheidungsverhalten gänzlich anderen Strategien als die Vorgängergenerationen folgen. Unternehmen sollten demnach die unterschiedlichen

generationenspezifischen Wertesysteme kennen und dieses Wissen nutzen, dann steht einer effektiven und zielführenden Nachwuchssuche nichts mehr im Wege.

**Fußnoten**

- 1) Vgl. Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden.
- 2) Vgl. Rokeach, M. (1973). The nature of human values. New York: Free Press.
- 3) Vgl. Bruch et. al. (2010).
- 4) Vgl. Huntley, R. (2006). The world according to Y. Inside the new adult generation. Crows Nest: Allen & Unwin.
- 5) Vgl. Oertel, J. (2007). Generationenmanagement in Unternehmen. Wiesbaden.
- 6) Vgl. Albert, M., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2015). 17. Shell Jugendstudie. Jugend 2015. Frankfurt: Fischer.
- 7) Vgl. Calmbach, M., Borgstedt, S., Borchard, I., Thomas, P.M., & Flaig, B.B. (2016). Wie ticken Jugendliche 2016? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland. Berlin.
- 8) Vgl. Byrne, D. (1997). An overview (and under-view) of research and theory within the attraction paradigm. Journal of Social and Personal Relationships, 14, 417-431.
- 9) Vgl. Cialdini, R. (2007). Die Psychologie des Überzeugens. Bern.
- 10) Vgl. Bruch et. al. (2010).

**Die zukunftssichere  
Standardsoftware  
für Leasing und Finanzierung:**

**leasman<sup>®</sup>**  
leasing manager

- Hochfunktionale Abdeckung der Kerngeschäftsprozesse
- Einfache Integration in komplexe IT-Landschaften durch Modularität und Offenheit
- Umfangreiche Import-/Export-Schnittstellen und Web-Services
- Ausgereifte Implementierungskonzepte zur optimalen Systemeinführung

**DELTA proveris AG**

Ludwig-Richter-Straße 3, 09212 Limbach-Oberfrohna  
Tel. +49 (0) 3722 / 71 70 50, www.depag.de