BestMasters

Mit „BestMasters“ zeichnet Springer die besten, anwendungsorientierten Masterarbeiten aus, die im Jahr 2013 an renommierten Wirtschaftslehrstühlen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz entstanden sind.

Die mit Bestnote ausgezeichneten und durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlenen Arbeiten weisen i.d.R. einen deutlichen Anwendungsbezug auf und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Teilgebieten der Wirtschaftswissenschaften.

Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchs-Wissenschaftlern Orientierung geben.

Julia Ruthus

Employer of Choice der Generation Y

Herausforderungen und
Erfolgsfaktoren zur Steigerung
der Arbeitgeberattraktivität

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. habil Rüdiger Reinhardt

Julia Ruthus
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-04733-7
DOI 10.1007/978-3-658-04734-4

ISBN 978-3-658-04734-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Geleitwort

Die SRH Fernhochschule Riedlingen ist fest in regionalen und überregionalen Kooperationen verankert. Sie ist ein anerkannter Partner für Forschung und Entwicklung und bearbeitet innovative Ideen angewandter Wissenschaft. Lehre und angewandte Forschung sind die zentralen Säulen der Hochschule. Die Forschung dient der Generierung von praxisrelevantem Wissen und Know-how, das die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stärkt und den Studierenden aktuell zur Verfügung gestellt wird. Die Studierenden profitieren von der Anwendung wissenschaftlicher Methoden und Instrumente.

Die Qualität von Lehre und Forschung bedingt sich inhaltlich und strukturell. Forschungs- und Entwicklungsprojekte in Kooperation mit der Wirtschaft und geförderte Projekte der öffentlichen Hand nehmen dabei eine besondere Stellung ein. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten stehen auf einem breiten Fundament in allen Studiengängen.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftspsychologischen Studiengängen wird gerade aufgrund der Matrixstruktur der Hochschule gefördert. Die Anwendungsorientierung unserer Forschung ist nicht nur unserem Selbstverständnis, sondern insbesondere dem Umstand geschuldet, dass ca. 95% unserer Studierenden berufsbegleitend studieren. Konsequenterweise wird der Großteil der Abschlussarbeiten im näheren Umfeld des Arbeitgebers geschrieben, greift also betriebliche Fragestellungen auf.

Nicht nur praxisrelevant, sondern darüber hinaus auch noch wissenschaftlich besonders anspruchsvoll sind dann solche - wie die drei eingereichten - Arbeiten, die über die Lösung konkreter betrieblicher Probleme hinausgehen und versuchen, generalisierbare Ergebnisse abzuleiten.

Der weiterbildende Masterstudiengang "Wirtschaftspsychologie, Leadership und Management" wurde erstmalig zum WS 2010/11 angeboten und verfolgt das Ziel, Persönlichkeiten mit erstem Studienabschluss in den Bereichen Führung & Management

sowie Arbeits- und Organisationspsychologie oder Markt- und Werbepsychologie weiterzubilden. Die eingereichten Arbeiten stammen von drei AbsolventInnen dieses Studiengangs.

Prof. Dr. habil Rüdiger Reinhardt

Kurzfassung

Die vorliegende Masterthesis befasst sich, vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und dem resultierenden Fachkräftemangel, mit der zunehmend an Aufmerksamkeit gewinnenden Generation Y (Geburtsjahrgänge nach 1980), die sich gemäß der einschlägigen personalwirtschaftlichen Literatur durch völlig andere Wertorientierungen und Bedürfnisse auszeichnet als ihre Vorgänger.

Es wird angenommen, dass es zukünftig eine der vordringlichsten Aufgaben des Human Resources Managements sein wird, sich systematisch mit der Generation Y auseinanderzusetzen und die entsprechenden Personalaktivitäten zielgruppenspezifisch auszurichten. Daher wird der Versuch unternommen, die Generation Y umfassend zu typisieren sowie deren Präferenzen hinsichtlich eines Arbeitgebers der Wahl als auch deren berufsbezogene Bedürfnisse im Vergleich zu anderen Generationen darzustellen.

Mittels der Ergebnisse einer eigens zu diesem Zweck entworfenen empirischen Untersuchung, an der sich 438 Personen beteiligten, werden die Entscheidungsparameter hinsichtlich eines ‚Employers of Choice‘ der Generation Y abgebildet sowie diesbezügliche Unterschiede zu anderen Generationen erfasst. Hierbei wird angenommen, dass Arbeitgeber dann als attraktiv wahrgenommen werden, insofern Mitarbeiter davon ausgehen können, ihre berufsbezogenen Bedürfnisse zu erfüllen.

Es konnte aufgezeigt werden, dass sich die Bedürfnisse und somit die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität in Abhängigkeit der Generationen kaum unterscheiden, hingegen Einflussgrößen wie Bildungsniveau, Berufserfahrung, Unternehmensgröße und Personalverantwortung Abweichungen deutlicher erklären. Eine umfassende generationsspezifische Ausrichtung der Personalaktivitäten erscheint somit nicht gerechtfertigt.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden ferner personalwirtschaftliche Handlungsfelder in Bezug auf die Generation Y identifiziert und Implikationen zur Erhö-

hung der Arbeitgeberattraktivität in den Bereichen Mitarbeitergewinnung, -entwicklung und -bindung abgeleitet.

Schlagwörter: Generation Y, Arbeitgeberattraktivität, Personalmanagement, berufsbezogene Bedürfnisse, generationsspezifische Ausrichtung von Personalaktivitäten

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Kurzfassung	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung und Ausgangssituation	1
1.2 Ziel der Arbeit und Abgrenzung des Untersuchungsfeldes	2
1.3 Aufbau der Arbeit	4
2 Theoretische Grundlagen	7
2.1 Demographischer Wandel und seine Implikationen für das Personalmanagement	7
2.1.1 Die demographische Entwicklung in Deutschland	8
2.1.2 Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt	9
2.1.3 Erklärungsversuche für die Verknappung gesuchter Qualifikationen	11
2.2 Generationsbilder im Arbeitsleben	14
2.2.1 Arbeitnehmergenerationen und generationsspezifische Werte sowie Bedürfnisse im Überblick	14
2.2.2 Ein- und Abgrenzung der Generation Y	17
2.2.2.1 Baby Boomers	17
2.2.2.2 Generation X	18
2.2.3 Charakterisierung der Generation Y	18
2.2.3.1 Persönliche Ebene	20
2.2.3.2 Gesellschaftliche Ebene	25
2.3 Gezieltes Personalmanagement zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	29
2.3.1 Zum Begriff Personalmanagement	29
2.3.1.1 Personalgewinnung und Employer Branding	30
2.3.1.2 Personalentwicklung	32
2.3.1.3 Personalbindung	33

2.3.1.4	Übersicht des Zusammenhangs der personalwirtschaftlichen Funktionen.....	35
2.3.2	Zum Begriff Hochqualifizierte und High Potentials	36
2.3.3	Zum Begriff Arbeitgeberattraktivität.....	37
2.4	Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität	38
2.4.1	Erfüllung berufsbezogener Bedürfnisse als Voraussetzung für Arbeitgeberattraktivität	39
2.4.2	Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren der Generation Y	42
3	Empirische Befragung: Employer of Choice der Generation Y	47
3.1	Untersuchungsfragestellung und Hypothesenableitung	47
3.2	Forschungsdesign und Untersuchungsform	49
3.3	Ziel der Untersuchung	50
3.4	Operationalisierung des Konstrukts Arbeitgeberattraktivität	50
3.4.1	Fragebogenkonstruktion zur Erfassung der Attraktivitätsfaktoren	53
3.4.2	Erfassung der Generationsunterschiede zu Einflussgrößen auf die Arbeitgeberattraktivität.....	55
3.4.3	Erfassung der Notwendigkeit zur generationsspezifischen Ausrichtung der Personalaktivitäten.....	55
3.4.4	Erfassung der Nichterfüllung berufsbezogener Bedürfnisse und resultierender Wechselabsichten	56
3.5	Rahmenbedingungen und Vorgehen.....	56
3.5.1	Pre-Test	56
3.5.2	Gewinnung der Stichprobe.....	57
3.5.3	Datenauswertung	58
4	Wunschprofil potenzieller Bewerber – Ergebnisse der empirischen Untersuchung	61
4.1	Deskriptive Analysen.....	61
4.1.1	Beschreibung der gewonnenen Stichproben.....	61
4.1.1.1	Generationseinteilung.....	61
4.1.1.2	Höchster Bildungsabschluss.....	62
4.1.1.3	Derzeitige Position im Unternehmen.....	63
4.1.1.4	Einschlägige Berufserfahrung.....	64
4.1.1.5	Unternehmensgröße.....	65
4.1.2	Beschreibung der abhängigen Variablen	67
4.1.2.1	Mitarbeiterzufriedenheit.....	67
4.1.2.2	Unternehmenszugehörigkeit.....	67
4.1.2.3	Aufstiegsmöglichkeiten.....	68

4.1.2.4	Wechselwunsch des Unternehmens.....	68
4.1.3	Beschreibung der unabhängigen Variablen	69
4.1.3.1	Dimension: Informationsverhalten.....	69
4.1.3.2	Dimension: Berufsbezogene Basisbedürfnisse.....	70
4.1.3.3	Dimension: Berufsbezogene Soziale Bedürfnisse.....	71
4.1.3.4	Dimension: Berufsbezogene Wachstumsbedürfnisse.....	73
4.1.4	Darstellung der Ergebnisse der offenen Frage.....	74
4.2	Datenaggregation.....	75
4.2.1	Beschreibung der Skalenwerte	75
4.2.2	Faktorenanalyse.....	75
4.2.2.1	Vorhergehende Überlegungen.....	75
4.2.2.2	Vorgehen bei der Faktorenanalyse.....	76
4.2.2.3	Faktorenanalyse – Dimension berufsbezogene Basis- bedürfnisse.....	77
4.2.2.4	Faktorenanalyse – Dimension berufsbezogene soziale Bedürfnisse.....	78
4.2.2.5	Faktorenanalyse – Dimension berufsbezogene Wachstumsbedürfnisse.....	79
4.2.2.6	Retransformation der Faktoren- in Skalenwerte zur weiterführenden Auswertung.....	79
4.2.3	Zusammenfassende Darstellung des Employers of Choice der Generation Y	80
4.3	Ergebnisdarstellung nach Forschungshypothesen.....	82
4.3.1	Einfluss der Generationszugehörigkeit auf das Informations- beschaffungsverhalten	82
4.3.2	Einfluss der Generationszugehörigkeit auf berufsbezogene Bedürfnisse	84
4.3.3	Einfluss des Bildungsniveaus, der Unternehmensgröße, der Arbeitserfahrung und der Personalverantwortung auf berufs- bezogene Bedürfnisse.....	85
4.3.4	Intergruppen-Unterschiede hinsichtlich berufsbezogener Bedürfnisse bezogen auf die Generation Y	89
4.3.5	Zusammenhang berufsbezogener Bedürfnisse auf die Mitarbeiterzufriedenheit.....	91
4.3.6	Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Wechselabsichten des Unternehmens der Generation Y	93
4.3.7	Einfluss der Nicht-Erfüllung berufsbezogener Bedürfnisse auf die Wechselabsichten des Unternehmens der Generation Y	94
5	Diskussion und Grenzen der Untersuchung.....	97
5.1	Diskussion von Konzept und Methode der Arbeit.....	97
5.2	Interpretation und Einordnung der Ergebnisse	101

5.3	Personalwirtschaftliche Handlungsfelder zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität	110
5.3.1	Mitarbeitergewinnung und Employer Branding.....	111
5.3.2	Mitarbeiterentwicklung.....	113
5.3.3	Mitarbeiterbindung	116
5.4	Fazit und Ausblick auf Grundlage der Erkenntnisse.....	118
Anhang		123
Quellenverzeichnis		145

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
AG	Arbeitgeber
AufenthG	Gesetz über den Aufenthalt, die Erwerbstätigkeit und die Integration von Ausländern im Bundesgebiet
B	Regressionskoeffizient
BB	Baby Boomers
BE	Berufserfahrung
bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
e.V.	eingetragener Verein
f. (ff.)	folgende Seite (n)
FuE	Forschung und Entwicklung
Gen	Generation
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IBE	Institut für Beschäftigung und Employability
IFOK	Institut für Organisationskommunikation
k.A.	keine Angabe
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeiter
n	Stichprobengröße
Nr.	Nummer
o.O.	ohne Ortsangabe
o.S.	ohne Seitenangabe

o.V.	ohne Verfasser
p	Signifikanz
R	Multipler Korrelationskoeffizient
R ²	Bestimmtheitsmaß
S.	Seite
SE	Standardfehler
u.a.	unter anderem, unter anderen, und andere/ (s)
vgl.	vergleiche
WU	Wirtschaftsunternehmen
β	Standardisierte Koeffizienten

Der Einfachheit und Lesbarkeit halber, wird im Folgenden weitgehend auf die Unterscheidung der männlichen und weiblichen Form verzichtet.

Zum Zeitpunkt der Fertigstellung der Arbeit führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanziert sich die Verfasserin von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur und Aufbau der Arbeit.....	6
Abbildung 2: Altersaufbau in Deutschland 2008 und 2030, Bevölkerung nach Altersgruppen in Mio./ in Prozent der Gesamtbevölkerung.....	9
Abbildung 3: Demographischer Wandel - Auswirkungen auf Unternehmen	10
Abbildung 4: Qualifikationsstruktur nach Branchen (n= 15.283)	13
Abbildung 5: Übersicht über die relevanten Generationsmerkmale	16
Abbildung 6: Einflussfaktoren auf die Charakteristika der Generation Y	19
Abbildung 7: Personalwirtschaftliche Wertschöpfungskette	30
Abbildung 8: Die derzeit bekanntesten Arbeitgeberbewertungsportale.....	32
Abbildung 9: Zusammenhang personalwirtschaftlicher Funktionen	35
Abbildung 10: Maslows Bedürfnispyramide	40
Abbildung 11: Alderfers ERG-Theorie.....	42
Abbildung 12: Einteilung der Attraktivitätsfaktoren nach der ERG-Theorie.....	43
Abbildung 13: Dreidimensionaler Ansatz zur Aufstellung der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren	51
Abbildung 14: Dimensionen, Indikatoren und Einzelitems zur Fragebogenentwicklung.....	53
Abbildung 15: Beispielfrage zur Doppelskalierung der Untersuchung	54
Abbildung 16: Geburtsjahr und entsprechende Generationseinteilung	61
Abbildung 17: Höchster Bildungsabschluss Gesamtstichprobe (n=435).....	62
Abbildung 18: Höchster Bildungsabschluss Generation Y (n=249).....	63

Abbildung 19: Derzeitige Position im Unternehmen der Befragungsteilnehmer - Gesamtstichprobe (n=435)	63
Abbildung 20: Derzeitige Position im Unternehmen der Generation Y (n=249)	64
Abbildung 21: Einschlägige Berufserfahrung der Gesamtstichprobe (n=435).....	64
Abbildung 22: Einschlägige Berufserfahrung der Generation Y (n=249).....	65
Abbildung 23: Unternehmensgröße - Gesamtstichprobe (n=435).....	66
Abbildung 24: Unternehmensgröße - Generation Y (n=249).....	66
Abbildung 25: Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber (n=435/ 249).....	67
Abbildung 26: Unternehmenszugehörigkeit beim derzeitigen Arbeitgeber (n=435/ 249)	67
Abbildung 27: Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen (n=435/ 249).....	68
Abbildung 28: Wechselwunsch des Unternehmens (n=435/ 249).....	68
Abbildung 29: Aufmerksamkeit auf den derzeitigen Arbeitgeber (n=434/ 248)	69
Abbildung 30: Basisbedürfnisse - Wichtigkeit vs. Vorhandensein (n=435)	71
Abbildung 31: Soziale Bedürfnisse - Wichtigkeit vs. Vorhandensein (n=435).....	72
Abbildung 32: Wachstumsbedürfnisse - Wichtigkeit vs. Vorhandensein (n=435)	73
Abbildung 33: Retransformierte Mittelwerte der extrahierten Faktoren der Arbeitgeberattraktivität	81
Abbildung 34: Übersicht zu Arbeitgeberattraktivitätsstudien und -modellen	125

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Faktorenanalyse - Dimension Basisbedürfnisse	77
Tabelle 2: Faktorenanalyse zu sozialen Bedürfnissen	78
Tabelle 3: Faktorenanalyse zu Wachstumsbedürfnissen	79
Tabelle 4: Informationssuche bzgl. potenzieller Arbeitgeber nach Generationen	83
Tabelle 5: Unterschiede der berufsbezogenen Bedürfnisse in Abhängigkeit der Generationszugehörigkeit	85
Tabelle 6: Unterschiede der berufsbezogenen Bedürfnisse in Abhängigkeit des Bildungsniveaus	86
Tabelle 7: Unterschiede der berufsbezogenen Bedürfnisse in Abhängigkeit der Personalverantwortung	87
Tabelle 8: Unterschiede der berufsbezogenen Bedürfnisse in Abhängigkeit der Berufserfahrung	88
Tabelle 9: Unterschiede der berufsbezogenen Bedürfnisse in Abhängigkeit der Unternehmensgröße	89
Tabelle 10: Regression berufsbezogener Basisbedürfnisse als Prädiktor auf das Kriterium „Mitarbeiterzufriedenheit“	91
Tabelle 11: Regression berufsbezogener sozialer Bedürfnisse als Prädiktor auf das Kriterium "Mitarbeiterzufriedenheit"	92
Tabelle 12: Regression berufsbezogener sozialer Bedürfnisse als Prädiktor auf das Kriterium "Mitarbeiterzufriedenheit"	92
Tabelle 13: Regression berufsbezogener Bedürfnisse als Prädiktor auf das Kriterium "Mitarbeiterzufriedenheit"	93
Tabelle 14: Korrelation nach Spearman zwischen den Variablen 'Mitarbeiterzufriedenheit' und 'Wechselabsichten'	94
Tabelle 15: Korrelation nach Spearman zwischen den Variablen ‚Diskrepanz berufsbezogener Bedürfnisse‘ und ‚Wechselabsichten‘	95

Tabelle 16: Zusammenfassende Darstellung der Skalenwerte	135
Tabelle 17: Mittelwerte Einzelitems zu berufsbezogenen Basisbedürfnissen	136
Tabelle 18: Mittelwerte Einzelitems zu berufsbezogenen sozialen Bedürfnissen ..	137
Tabelle 19: Mittelwerte Einzelitems zu berufsbezogenen Wachstums- bedürfnissen	137
Tabelle 20: Faktorenmittelwerte der Bedürfnisklassen nach Generationen	139
Tabelle 21: Retransformierte Skalenwerte der extrahierten Faktoren	141
Tabelle 22: Informationsbeschaffungskanäle bzgl. eines potenziellen Arbeit- gebers nach Generationen	143