

Daniela Lohaus
Christian Rietz

Arbeitgeberattraktivität im Verlauf der Lebensspanne

Arbeitgeberattraktivität im Verlauf der Lebensspanne

Prof. Dr. Daniela Lohaus, Dipl.-Psych.
Hochschule Darmstadt
Fachbereich Gesellschaftswissenschaften
Studienbereich Wirtschaftspsychologie
Haardtring 100
D-64295 Darmstadt

Prof. Dr. Christian Rietz, Dipl.-Psych.
Pädagogische Hochschule Heidelberg
Fakultät für Erziehungs- und Sozialwissenschaften
Institut für Erziehungswissenschaft
Keplerstraße 87
D-69120 Heidelberg

ISBN 978-3-96187-001-1

Herausgeber: Darmstädter Institut für Wirtschaftspsychologie der Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
Haardtring 100
D-64295 Darmstadt
<https://wipsy.h-da.de/>

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Hochschule Darmstadt, University of Applied Sciences, 2018



Inhalt

1	Zusammenfassung.....	1
2	Abstract.....	2
3	Bedeutung des Forschungsgebiets.....	3
4	Arbeitgeberattraktivität.....	4
5	Einflussfaktoren im Verlauf der Lebensspanne.....	6
5.1	Personale Ebene.....	7
5.2	Gesellschaftliche Ebene/Geburtskohorten.....	8
5.3	Berufliche Ebene.....	9
6	Fragestellung und Hypothesen.....	11
7	Methode.....	13
7.1	Vorgehen und Interviewleitfaden.....	13
7.2	Analyse der Interviews.....	14
8	Ergebnisse.....	17
8.1	Relevante Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale.....	17
8.2	Bedeutung symbolischer Attraktivitätsmerkmale.....	18
8.3	Bedeutung des Attraktivitätsfaktors Arbeitsaufgabe.....	19
8.4	Bedeutung des Attraktivitätsfaktors Entgelt.....	20
8.5	Bedeutung von Attraktivitätsfaktoren zu Beginn der Berufstätigkeit.....	21
8.6	Bedeutung von Attraktivitätsfaktoren in der mittleren Phase der Berufstätigkeit.....	21
8.7	Bedeutung von Attraktivitätsfaktoren in der späten Phase der Berufstätigkeit.....	22
9	Diskussion.....	23
9.1	Bedeutung der Ergebnisse.....	23
9.2	Limitationen und Ausblick.....	30
10	Literatur.....	31

1 Zusammenfassung

Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte versuchen Unternehmen, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Studien darüber, was attraktiv wirkt, konzentrieren sich auf Berufseinsteiger. Die meisten Unternehmen suchen aber überwiegend Berufserfahrene, über deren Präferenzen wenig bekannt ist. In der aktuellen Studie wurden erstens die Präferenzen Berufserfahrener erhoben. Um zweitens die Bedeutung von Attraktivitätsfaktoren im Verlauf der Lebensspanne zu ermitteln, wurden die zeitlichen Einflussfaktoren Lebensphase, Laufbahnstadium und Generationenzugehörigkeit berücksichtigt.

In einer qualitativen Befragung mit mehr als 60 Fachkräften wurden deren Ansprüche an Arbeitgeber, ihre Gründe für Stellenwechsel und die Bedeutungsänderung von Attraktivitätsfaktoren untersucht. Die Daten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen Unterschiede zwischen Berufserfahrenen und Berufseinsteigern auf und belegen in Übereinstimmung mit anderen Studien die höhere Bedeutung von instrumentellen im Vergleich zu symbolischen Attraktivitätsfaktoren. Das bedeutet, Merkmale, die einen direkten materiellen Nutzen versprechen bestimmen die Präferenzen der Befragten. Sie weisen außerdem auf die unterschiedliche Wichtigkeit von Attraktivitätsfaktoren im Verlauf der Lebensspanne hin. Diese dynamische Komponente muss bei der Definition und der Messung des Konstrukts Arbeitgeberattraktivität unter den Aspekten der quantitativen Ausdifferenzierung und der strukturellen Invarianz berücksichtigt werden.

Insgesamt bieten die Befunde konkrete Anhaltspunkte für eine demografie- und lebensphasenorientierte Personalpolitik mit einem besonderen Fokus auf Personalmarketingaktivitäten zur Gewinnung der durch zunehmende Knappheit gekennzeichneten Gruppe der hochqualifizierten Fachkräfte. Um Mitarbeiter langfristig motivieren und binden zu können, sind differenzierte Angebote notwendig, die die Vergütung und Anreizgestaltung, Aspekte des Personaleinsatzes mit Arbeitszeit und Arbeitsort sowie Personalentwicklungsangebote im Sinne einer gezielten Karriereplanung umfassen. Da für die zukünftige Humankapitalausstattung von Organisationen ist nicht nur die Verfügbarkeit von Erwerbstätigen, sondern auch deren Produktivität erfolgskritisch ist (Klaffke, 2014a), müssen auch Weiterbildungsangebote zum Erhalt der Qualifikation der Beschäftigten sowie ein angemessenes Gesundheitsmanagement realisiert werden.

Schlüsselwörter in diesem Beitrag: Arbeitgeberattraktivität – ältere Mitarbeiter – Theorie der sozialen Identität – symbolische und instrumentelle Attraktivitätsfaktoren – berufliche Entwicklung – Lebensphasen – Geburtskohorte

2 Abstract

Employer attractiveness throughout the life span

In times of competition for skilled personnel organizations strive to enhance their attractiveness as an employer. Surveys on the factors determining attractiveness have emphasized the perceptions of young professionals. However, most organizations search for experienced professionals whose priorities are not yet well known. The current study focused on preferences of experienced professionals. In addition, in order to capture changes in the relevance of factors of attractiveness depending on the individual's life situation the temporal influences phase of life, stage in career development and cohort were considered.

Qualitative interviews were conducted with more than 60 experienced professionals in view of the benefits they expect of employers, their reasons for job changes and the change in significance of factors of attractiveness over time. Content analysis method was used to analyze the data.

Results show relevant differences between young versus experienced professionals. Consistent with earlier studies they also substantiate the greater significance of instrumental as compared to symbol factors of employer attractiveness. That means, direct material benefits determine the preferences to a greater degree. Further, results prove the differential importance of factors of employer attractiveness throughout the life span. This dynamic component has to be considered in the definition and measurement of employer attractiveness with regard to a quantitative differentiation and structural invariance.

Key words in this study: employer attractiveness – older employees – social identity theory – symbolic and instrumental factors of attractiveness – professional development – phases of life – birth cohorte

3 Bedeutung des Forschungsgebiets

Der Talentmarkt ist neben dem Kapital- und dem Konsumentenmarkt das wichtigste Gebiet, auf dem Unternehmen miteinander konkurrieren (Boudreau & Ramstad 2002). Aufgrund des demographischen Wandels berichten Unternehmen zunehmend von Schwierigkeiten, ihren Fachkräftebedarf zu decken (Bethkenhagen, 2013; DGfP, 2013; Gottwald, 2013) und Prognosen zufolge liegt die Ersatzquote der Renteneintrittsjahrgänge 2015-2025 nur noch bei 77 % (Rump, Wilms & Eilers, 2014). Dieser zahlenmäßigen Verringerung des Arbeitskräftepotenzials wirkt die Anhebung des regulären Renteneintrittsalters in Deutschland entgegen, was einen Anstieg des Durchschnittsalters der Beschäftigten zur Folge hat. Die Gruppe der jüngeren Mitarbeiter (bis 30 Jahre) wird in den nächsten zehn Jahren nur noch 20 % der Erwerbstätigen ausmachen, die übrigen gehören nahezu mit gleichen Anteilen der mittleren und der älteren Altersgruppe an (Rump et al., 2014). 2025 sind nach Schätzungen 25-40 % der Erwerbsfähigen älter als 55 Jahre (Kunze & Bruch, 2012; Sievert, Berger, Kröhnert & Klingholz, 2013).

Das bedeutet, Unternehmen müssen in diesem Arbeitnehmermarkt ihre Personalmarketingaktivitäten zur Gewinnung und Bindung zukünftig auf die Erwartungen älterer Arbeitnehmer ausrichten.

Während aber die Wünsche von Studienabgängern vieler Fachrichtungen in Bezug auf ihre (potenziellen) Arbeitgeber regelmäßig erforscht werden (z. B. durch Organisationen wie Universum oder das Trendence Institute) und diese Ergebnisse als Ranglisten von Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren vielfältig publiziert werden (zusammenfassend Lohaus, Rietz & Haase, 2013), sind ältere Erwerbstätige bislang kaum Gegenstand solcher Untersuchungen. Arbeitgeber haben ihre Arbeitgeberversprechen auf die in derartigen Ranglisten genannten Präferenzen ausgerichtet. In einer Analyse von 142 Arbeitgeberversprechen (Brast & Hendriks, 2013) zeigte sich, dass über 100 Unternehmen mit Personalentwicklung und mehr als die Hälfte mit Zukunfts- und Karrieremöglichkeiten werben. Diese Top-Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren gehören zu den Angeboten, die gerade älteren Arbeitnehmern in der Regel deutlich seltener gemacht werden (Shore et al., 2009). Unternehmen sind daher gut beraten, sich mit deren Anforderungen an Arbeitgeber vertraut zu machen.

Entsprechend soll hier untersucht werden, welche Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren für berufserfahrene Arbeitnehmer unterschiedlichen Alters relevant sind und ob sich die Wichtigkeit von Aktivitätsfaktoren im Verlauf der Lebensspanne verändert.

Bei der Klärung dieser Frage sind verschiedene Einflussfaktoren zu berücksichtigen, die auf personaler, beruflicher und gesellschaftlicher Ebene eine Rolle spielen können. Daher werden nach der Erläuterung des Begriffs der Arbeitgeberattraktivität Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren und deren theoretische Grundlagen geklärt, bevor Einflussfaktoren im Verlauf der Lebensspanne betrachtet werden.

4 Arbeitgeberattraktivität

Das Konstrukt der Arbeitgeberattraktivität kann definiert werden als „the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organisation“ (Berthon, Ewing & Hah, 2005, S. 156).

Faktoren, die die Attraktivität von Arbeitgebern bestimmen, werden meist mit Bezug auf die Marketing- und Markenimage-Literatur untersucht (z.B. Cable & Turban, 2001, 2003; Collins & Stevens, 2002; Rietz, Lohaus & Kling, 2015; Slaughter & Greguras, 2009). Mögliche „benefits“ der Tätigkeit für einen Arbeitgeber werden dabei nach instrumentellen und symbolischen Faktoren unterschieden (Froese, Vo, & Garrett, 2010; Kausel & Slaughter, 2011; Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003; Lohaus & Rietz, 2015a; Schreurs, Druart, Proost, & De Witte, 2009; Slaughter, Cable, & Turban, 2014; Slaughter, Zickar, Highhouse, & Mohr, 2004; van Hoyer, Bas, Cromheecke, & Lievens, 2013; van Hoyer & Saks, 2011). Für die Ableitung instrumenteller und symbolischer Nutzenmerkmale wird die Social Identity Theory herangezogen (Backhaus, 2003; Backhaus & Tikoo, 2004; DeArmond & Crawford, 2011; Griepentrog, Harold, Holtz, Klimoski, & Marsh, 2012; Herriot, 2004; Lievens & Highhouse, 2003; Love & Singh, 2011). Nach der Theorie der sozialen Identität (Tajfel, 1982) definiert jedes Individuum einen Teil seines Selbstkonzepts aus dem Wissen um seine Zugehörigkeit zu verschiedenen sozialen Gruppen. Die Zugehörigkeit zu einer In-Group wird gegenüber sich selbst und anderen als Ausdrucksmöglichkeit eigener Präferenzen und Aktivitäten genutzt. Sie ist wertvoll und emotional bedeutsam und erlaubt es, sich positiv von relevanten anderen Gruppen (Out-Groups) abzuheben. Auf diese Weise kann das Selbstwertgefühl gesteigert werden. Das bedeutet, die Attraktivität einer Organisation bzw. die Verhaltensintentionen gegenüber der Organisation drehen sich um drei Prinzipien: Erstens fühlen sich Personen von Organisationen und Stellen angezogen, die konsistent mit ihren eigenen Werten und Kompetenzen sind, d.h. sie streben eine Passung zur Organisation und der auszuübenden Tätigkeit an. Zweitens suchen sie Organisationen, die sich von vergleichbaren positiv unterscheiden und drittens muss die Zugehörigkeit zur Organisation es ermöglichen, das eigene Ansehen in den Augen relevanter Dritter zu erhöhen.

In Analogie zur Produktmarke, bei der instrumentelle Merkmale die produktbezogenen Charakteristika sind, beschreiben sie in Bezug auf die Mitarbeitergewinnung objektive Gegebenheiten, die mit der Tätigkeit für eine bestimmte Organisation verbunden sind oder nicht und die in der Regel materielle Vorteile bedingen (Abbildung 1, Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse, 2003). Dazu gehören beispielsweise Gehalt und Sozialleistungen, Weiterbildungen, Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen, konkrete Arbeitsanforderungen und ganz generell Arbeitsbedingungen (z.B. Backhaus & Tikoo, 2004; van Hoyer, Bas, Cromheecke & Lievens, 2013; van Hoyer & Saks, 2011). Für einige instrumentelle Merkmale, wie z. B. leistungsbezogenes Entgelt, Karrierechancen und Arbeitsbedingungen, ist belegt, dass sie für potenzielle Bewerber relevant sind (z. B. Turban & Keon, 1993; van Hoyer et al., 2013; van Hoyer & Saks, 2011). Allerdings sind sie für Unternehmen meist weniger geeignet, sich von Wettbewerbern auf dem Arbeitsmarkt abzuheben, da sich Unternehmen in ihren dies-

bezüglichen Versprechen nicht stark unterscheiden (vgl. Brast & Hendriks, 2013; Lievens & Highhouse, 2003).

Symbolische Merkmale einer Tätigkeit oder Organisation repräsentieren die subjektive Bedeutung der Zugehörigkeit zur Organisation. Sie sind abstrakt, weniger greifbar, teilweise immateriell und haben einen emotionalen Wert (Abbildung 1). Symbolische Bedeutung entsteht durch die Wahrnehmung der Menschen und die Form, in der sie Schlussfolgerungen über die Organisation ziehen und weniger durch das, was konkret mit ihr verbunden ist (Lievens & Highhouse, 2003; van Hove & Saks, 2011). Sie spielt besonders in der frühen Phase der Rekrutierung eine Rolle (Lievens & Highhouse, 2003). Beispiele für symbolische Attribute sind Prestige, Seriosität und Innovationsstärke (Lievens & Highhouse, 2003; van Hove & Saks, 2011; van Hove et al., 2013). Das bedeutet, Organisationsmitglieder definieren sich durch das, was ihr Arbeitgeber repräsentiert und ziehen daraus psychologischen Nutzen (Highhouse, Thornbury & Little, 2007). So wie Menschen ein bestimmtes Auto kaufen, weil es ihrer Meinung nach „cool und trendy“ ist und dieses Image auf sie selbst abstrahlt (Lievens & Highhouse, 2003), erwarten sie, dass die Innovativität des Unternehmens oder sein seriöser Ruf auf sie selbst „abfärben“. Symbolische Merkmale können besser genutzt werden, um sich von Wettbewerbern am Arbeitsmarkt zu unterscheiden und dadurch Bewerber anzuziehen (Highhouse, Thornbury & Little, 2007; Lievens & Highhouse, 2003; Ployhart, 2006). Forschung hat gezeigt, dass symbolische Attribute in der Vorhersage der Arbeitgeberattraktivität inkrementellen Nutzen gegenüber instrumentellen haben (Lievens & Highhouse, 2003; Ployhart, 2006; van Hove & Saks, 2011). Es gibt allerdings auch Studienergebnisse, die darauf hinweisen, dass instrumentelle und symbolische Merkmale gleich wichtig sind oder symbolische sogar wichtiger (vgl. Breugh, 2013). Da die Ergebnisse bisher uneinheitlich sind, wird dazu mehr Forschung gefordert (Tsai & Yang, 2010). Die Heterogenität der Befunde könnte ein Indikator dafür sein, dass die relative Bedeutung instrumenteller und symbolischer Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren von alterskorrelierten Aspekten abhängt, was bislang nicht untersucht wurde.

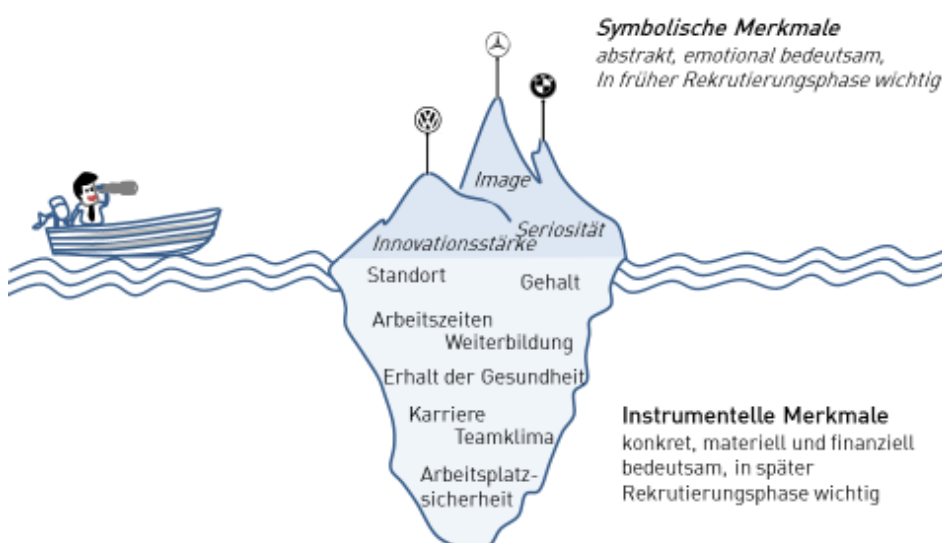


Abbildung 1: Bedeutung symbolischer im Vergleich zu instrumentellen Faktoren der Arbeitgeberattraktivität

Die aus Unternehmenssicht zentrale Frage ist, welche instrumentellen und symbolischen Faktoren für (potenzielle) Mitarbeiter besonders relevant sind. Studien dazu gibt es inzwischen weltweit unzählige. In diesen Studien werden allerdings fast ausnahmslos nur Studierende der Abschlusssemester verschiedener Studiengänge an Universitäten und Hochschulen befragt sowie Young Professionals.

In einer zusammenfassenden Analyse für den deutschsprachigen Raum wurden 37 Studien mit den Aussagen von knapp 64.000 Befragten erfasst (Lohaus, Rietz & Haase, 2013). Die Ergebnisse scheinen die zuvor genannten Annahmen zur Dominanz instrumenteller Merkmale zu bestätigen: Instrumentelle Attraktivitätsfaktoren nehmen die vorderen Rangplätze ein (Team/Arbeitsatmosphäre, Arbeitsaufgabe, Work-Life-Balance, Weiterbildung, Karriere/Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit und Entgelt inkl. Sozialleistungen auf Rängen 1 bis 7), während die symbolischen Attraktivitätsfaktoren, wie Innovation und Image/Reputation/Bekanntheit, die letzten Ränge besetzen.

Für die hier untersuchte Fragestellung, welche Merkmale von Arbeitgebern für Berufserfahrene und ältere Arbeitnehmer attraktiv sind, erlauben sie keine Aussage. Für diese Zielgruppe gibt es nur sehr wenige Studien, die sich außerdem auf spezifische Kontexte beziehen (z.B. Ärzte in Bezug auf den Arbeitgeber Krankenhaus, Trybou, Gemmel, van Vaerenbergh & Annemans, 2014; Wahrnehmung internationaler Unternehmen durch marginalisierte Bewerber, Newburry, Gardberg & Sanchez, 2014). Es kann vermutet werden, dass es einen Unterschied zwischen Berufseinsteigern und Berufserfahrenen gibt, die mit deren beruflicher und privater Lebenssituation einhergehen. Diese potenziellen Einflussfaktoren werden im Folgenden betrachtet, um Hypothesen über die Bedeutung von Attraktivitätsfaktoren bei berufserfahrenen Arbeitskräften abzuleiten.

5 Einflussfaktoren im Verlauf der Lebensspanne

Determinanten der subjektiven Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität sind auf personaler und gesellschaftlicher, wie auch auf beruflicher Ebene angesiedelt (z. B. Glass, 2007; Turban & Keon, 1993). Neben dem Alter, das als rein biologischer Veränderungsprozess zur Erklärung von Unterschieden in Wahrnehmung und Verhalten dienen kann, spielen Lebensphasen-Effekte und die privaten Lebensumstände eine Rolle. Außerdem zeigt aktuelle Forschung, dass Generationen-Effekte bedeutsam sind (vgl. Klaffke, 2014a). Hinzu kommen natürlich auch Einflüsse der individuellen beruflichen Situation. Im Folgenden werden die relevanten theoretischen Ansätze zu den für Arbeitgeberattraktivität bestimmenden Einflussfaktoren dargestellt.

5.1 Personale Ebene

Auf der personalen Ebene spielen die unterschiedlichen Lebensphasen mit ihren spezifischen Entwicklungsaufgaben eine Rolle. In entwicklungspsychologischen Stufenmodellen, beispielsweise von Erikson und Havighurst (vgl. Lohaus & Vierhaus, 2015; Rupperecht, 2008; Oerter & Montada, 2008) werden typischerweise drei Phasen des Erwachsenenalters unterschieden, deren Aufgaben von den Autoren ähnlich beschrieben werden.

Nach Erikson und Havighurst ist das frühe Erwachsenenalter, das ungefähr die Altersstufen 18 bis 30 umfasst, durch die Frage nach Intimität versus Isolation gekennzeichnet. In dieser Zeit geht es darum, sich von der Herkunftsfamilie zu lösen, eine eigene Partnerwahl zu treffen, Partnerschaft und Sexualität zu leben, dauerhafte Freundschaften auszubilden und sich in die Gemeinschaft einzufügen. Berufswahl und Berufseintritt fallen ebenfalls typischerweise in diese Zeit. Mögliche Risiken für den Aufbau von Intimität liegen z.B. im Streben nach beruflicher Karriere oder in Belastungen durch steigende Mobilität.

Das mittlere Erwachsenenalter, als Phase von Stagnation versus Generativität bezeichnet, umfasst die Altersspanne von ca. 30 bis Mitte 50. Es ist die Phase der Fortpflanzung und der Fürsorge für Kinder und deren Erziehung. Die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen, soziales Engagement, Unterrichten und andere Formen der Förderung von Wissen und Fertigkeitserwerb nachfolgender Generationen sind weitere Merkmale. Die Verfolgung einer möglichen beruflichen Karriere fällt ebenfalls in diese Phase. Kennzeichnend ist der geringere Selbstbezug im Vergleich zum frühen Erwachsenenalter. Risiken liegen im Rückzug und dem Verzicht auf einen gesellschaftlichen Beitrag sowie darin, sich im Kümmern um die nächste Generation zu stark zu verausgaben.

Im späten Erwachsenenalter (beginnend ungefähr Ende des sechsten Lebensjahrzehnts), der Phase von Ich-Integrität versus Verzweiflung, sind eigene Kinder erwachsen und haben den gemeinsamen Haushalt verlassen. Beruflich umfasst die Phase die letzten Jahre der Erwerbstätigkeit und den Übergang in den Ruhestand sowie dessen Gestaltung. Nachdem die wesentlichen Lebensentscheidungen getroffen und längst nicht mehr zurückzunehmen sind, geht es darum, sein bisheriges Leben so zu akzeptieren, wie es gelaufen ist. Der Aufbau reifer Wertesysteme steht im Fokus. Diese Phase ist typischerweise mit einem Rückgang der körperlichen Leistungsfähigkeit und mit gesundheitlichen Einschränkungen verbunden. Zu dieser Lebensphase gehört auch die Auseinandersetzung mit dem Tod. Risiken bestehen darin, sich hauptsächlich mit der Vergangenheit zu beschäftigen und sie im Rückblick zu verklären oder mit eigenen Fehlern zu hadern. Aus heutiger Sicht ist zu dem Modell, das Mitte des letzten Jahrhunderts entwickelt wurde, anzumerken, dass die Phase des späten Erwachsenenalters sicher stärker zu differenzieren ist (vgl. Kruse, 2013). Für viele Senioren ist sie durch vielfältige Beschäftigungen gekennzeichnet, wie Sorge für die Enkelkinder oder ggf. pflegebedürftige Eltern, gesellschaftliches Engagement, Reisen sowie sportliche und kulturelle Aktivitäten.

Was bedeutet das für die aktuelle Studie? Im frühen Erwachsenenalter geht es um den Berufseinstieg. Das heißt, es sollte in erster Linie wichtig sein, überhaupt im Berufsleben Fuß zu fassen bzw. in dem Tätigkeitsfeld, für das man ausgebildet wurde. Sich darin zu bewei-

sen könnte auch damit einhergehen, dass berufliche Entwicklungsmöglichkeiten ein wichtiges Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal sind. Da es in dieser Phase um Ablösung von der Herkunftsfamilie geht, sollte eine besondere Bereitschaft zur Mobilität, ggf. sogar Interesse an Auslandseinsätzen gegeben sein. Die finanzielle Entlohnung kann in dieser Phase wichtig sein, indem sie dazu dient, Ablösungsbestrebungen zu unterstützen. Im mittleren Erwachsenenalter sollte in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität für viele die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Fokus stehen. Ebenso sollte wichtig sein, Wissen an andere weitergeben zu können. Arbeitsplatzsicherheit und die Höhe des Entgelts könnten eine wichtige Rolle spielen, um familiäre Aufgaben angemessen erfüllen zu können. Im späteren Erwachsenenalter sollte das Thema Gesundheit relevant sein, um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu erhalten, sowie – da die Hochphase der Karriere vorbei ist – Selbstbestimmtheit in Bezug auf die Arbeitstätigkeit. Das Entgelt sollte eine geringere Rolle spielen, da viele Lebensaufgaben bereits erfüllt sind – es sei denn, es gilt, die nachfolgende Generation finanziell zu unterstützen.

5.2 Gesellschaftliche Ebene/Geburtskohorten

Der Begriff der Generation wird seit längerem zur Beschreibung von Personen annähernd gleichen Alters genutzt, die im selben historischen und sozio-kulturellen Kontext geboren sind. Sie haben ähnliche prägende Erfahrungen gemacht, die eine Gemeinsamkeit erzeugen und zur Herausbildung übereinstimmender Werte führen (Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012; Hansen & Leuty, 2012; Lyons & Kuron, 2014). Eine wissenschaftlich anerkannte Generationeneinteilung hat sich in Deutschland bisher noch nicht herausgebildet und es wird oft auf den amerikanischen Ansatz Bezug genommen (Klaffke, 2014a). Während sich in den letzten Jahren die Generation der Traditionalisten oder Veteranen (Jahrgänge ca. 1925-1945, vgl. Cogin, 2012; Costanza et al., 2012) weitgehend aus dem Berufsleben zurückgezogen hat, bleiben immer noch drei beruflich aktive Generationen. Von dieser multigenerationalen Belegschaft ist zu erwarten, dass sie in Abhängigkeit von der jeweiligen Kohorten-/Generationenzugehörigkeit unterschiedliche Werte und Bedürfnisse hat, die von Personalmanagement und Führungskräften berücksichtigt werden müssen (Benson & Brown, 2011; Rump & Eilers, 2013).

Die ältere Generation, die der Baby Boomer (Jahrgänge ca. 1946-1964, vgl. Costanza et al., 2012; Jin & Rounds, 2012), gilt als sicherheits- und stabilitätsorientiert. Ihre Werthaltung ist durch gegenseitigen Respekt und Loyalität geprägt. Diese Nachkriegsgeneration ist leistungsorientiert und legt Wert auf gute finanzielle Entlohnung. Mitglieder dieser Generation wollen konsensorientiert handeln (Cogin, 2012; Lester, Standifer, Schultz & Windsor, 2012; Rump & Eilers, 2013).

Die mittlere Generation, häufig als Generation X bezeichnet (Jahrgänge ca. 1965-1980, vgl. Costanza et al., 2012; Jin & Rounds, 2012), ist in Zeiten hoher Scheidungsraten aufgewachsen. Häufiger als zuvor haben beide Elternteile gearbeitet und die Generation gilt als konsumorientiert. Im Beruf sind ihre Werte hohe Ergebnisorientierung und fachliche Expertise.

Sie erwarten Feedback und Anerkennung für ihre Leistung und streben nach Autonomie wie auch Handlungsspielraum, um etwas zu bewegen. Sie bevorzugen Unternehmen mit flachen Hierarchien (Cogin, 2012; Glass, 2007; Lester et al., 2012; Rump & Eilers, 2013).

Die jüngere Generation, die Millennials, Digital Natives oder Gen Y (Jahrgänge ca. 1981-2000, vgl. Cogin, 2012; Costanza et al., 2012), hat stark von moderner Technologie profitiert und ist sehr vertraut mit modernen Kommunikationsmedien. Ethnische Durchmischung ist für sie stärker kennzeichnend als für frühere Generationen. Aus der Eltern- und Großeltern-generation verfügt sie über ein großes finanzielles Polster und die individuelle Bedürfnisbefriedigung steht im Vordergrund. Sie erfährt eine starke Förderung durch die Familie, um eine optimale Startposition für die private und berufliche Entwicklung zu erreichen, und sie geht davon aus, dass ihr nach großem Engagement in der Schulzeit ein entsprechend guter Arbeitsplatz zusteht (Krahn & Galambos, 2014). Personen dieser Generation wollen teamorientiert und im gleichwertigen Austausch mit ihren Vorgesetzten arbeiten, von denen sie kontinuierliches Feedback erwarten (Cogin, 2012; Lester et al., 2012). Ihre Arbeit soll Spaß machen (Lester et al., 2012). Sie gelten als markenorientiert, streben eine zukunftsfähige Karriere mit lebenslangen Lernmöglichkeiten an und messen einer angemessenen Work-Life-Balance große Bedeutung bei (Lyons & Kuron, 2014; Rump & Eilers, 2013).

In Bezug auf die Wichtigkeit von Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren könnten die folgenden Annahmen abgeleitet werden: Für die ältere Generation der Baby-Boomer sollten das Entgelt, die Arbeitsplatzsicherheit und eine Arbeitsatmosphäre, die von Respekt und Harmonie geprägt ist, eine große Rolle spielen. Für sie stehen instrumentelle Merkmale im Vordergrund. Für die mittlere Generation X sollten die Arbeitsaufgabe selbst mit Handlungsspielraum sowie Anerkennung und gute Karrieremöglichkeiten entscheidend sein. Ihnen sollten instrumentelle Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren wichtiger als symbolische sein. Es ist zu erwarten, dass die Gen Y neben der Arbeitsaufgabe und den Entwicklungsmöglichkeiten besonders viel Wert auf Work-Life-Balance legt und auf symbolische Attraktivitätsmerkmale, wie Image und Reputation.

5.3 Berufliche Ebene

In Bezug auf die berufliche Entwicklung über die Lebensspanne haben sich Modelle von Savickas (2002) und Super (1994) etabliert, die ähnliche Einteilungen in Altersstufen und Entwicklungsaufgaben vornehmen (Abbildung 2). In der ersten, der Wachstumsphase (ca. 3-14 Jahre) werden träumerische Vorstellungen von Berufen, dann eine Planungskompetenz und Berufswahlkriterien entwickelt. In der darauffolgenden Explorationsphase (ca. 15-24 Jahre) wird eine konkrete Berufswahlentscheidung getroffen und umgesetzt. Es geht darum, Fähigkeiten, Interessen und Realisierungsmöglichkeiten sowie eine für sich passende Tätigkeit zu identifizieren und diese dann zielgerichtet zu verfolgen. Die dritte Phase, Etablierung (ca. 25-44 Jahre), ist durch die Bindung an den gewählten Beruf gekennzeichnet. Es wird ein beruflicher Aufstieg angestrebt bzw. realisiert, in anderen Fällen eine Spezialisierung, die mit entsprechender Expertise einhergeht. Es findet eine Konsolidierung des Er-

reichten statt. Unter Umständen sind auch berufliche Krisen zu bewältigen, die sich beispielsweise durch unerwartete berufliche Wechsel und Arbeitslosigkeit ergeben können. In der Phase der Erhaltung (ca. 45-64 Jahre) wird Kontinuität angestrebt in Bezug auf die Organisation, den Beruf und das Qualifikationsniveau. Es finden mehrheitlich keine beruflichen Veränderungen und Aufstiege mehr statt. Ab dem Alter von 65 Jahren, der Rückzugsphase, gibt es nach den Modellen keine berufliche Entwicklung mehr. Das Ausscheiden aus dem Beruf geht mit der Verlagerung von Aktivitäten in andere Bereiche einher, wie z.B. in ehrenamtliche Tätigkeiten (Kruse, Schmitt & Ehret, 2014).

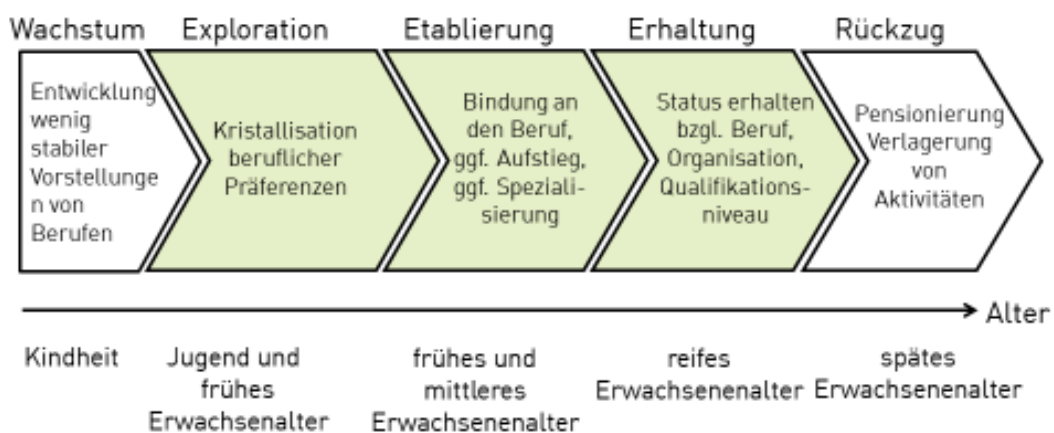


Abbildung 2: Phasen beruflicher Entwicklung nach Bergmann (2004) und Super (1994)

Das Modell beschreibt ein konventionelles Muster der beruflichen Entwicklung (Bergmann, 2004), zu dem noch weitere spezielle Entwicklungsverläufe ergänzt wurden, z. B. unterbrochene oder doppelgleisige Laufbahnmuster für Mütter. In der derzeitigen Situation, die durch einen Rückgang der dualen Berufsausbildung zugunsten eines Hochschulstudiums und dadurch einer Verlängerung der Ausbildungszeiten gekennzeichnet ist, dürfte die Explorationsphase in vielen Fällen länger als bis Mitte 20 dauern. In den letzten Jahren sind Berufsbiografien außerdem verstärkt durch berufliche Wechsel sowie Unterbrechungen gekennzeichnet (z. B. Haller & Jahn, 2014). Dadurch verlängert sich die Phase des Erhalts und der Rückzug wird weiter hinausgeschoben, um keine zu starken finanziellen Einbußen beim Eintritt in die Rente zu erfahren. Die Änderung des gesetzlichen Renteneintrittsalters in Deutschland auf 67 Jahre wird diesen Trend verstärken. Auch sind immer mehr Personen nach Erreichen des Renteneintrittsalters erwerbstätig, meist auf selbständiger Basis. So ist die Erwerbstätigkeit der 65-69 Jährigen 2014 bereits auf 14 % angestiegen (Statistisches Bundesamt, 2015).

Nach diesen Berufsentwicklungsmodellen spielt das Thema Arbeitgeberattraktivität in der Jugend bzw. beruflich gesehen in der Wachstumsphase keine Rolle. Auch für junge Erwachsene, die sich in der Explorationsphase befinden, sollte erwartet werden, dass es eher um den Einstieg in ein bestimmtes Berufsfeld geht und der konkrete Arbeitgeber mit seinen jeweils spezifischen Merkmalen weniger wichtig ist, solange er diese Möglichkeit bietet.

Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren sollten besonders in der Phase der Etablierung relevant werden, wenn eine feste Bindung an den Beruf besteht und die Arbeitnehmer durch ihre Berufserfahrung an Humankapital gewonnen haben. Die Tätigkeitsinhalte und das Bestreben, sich darin zu entwickeln und Expertise zu erlangen, sollten zentral sein. Wenn beruflicher Aufstieg angestrebt wird, sollten auch Karrieremöglichkeiten wichtig sein. In der Phase der beruflichen Erhaltung geht es nicht mehr um Entwicklung und Wechsel, und die Arbeitnehmer in dieser Phase sind sich ihrer Expertise und ihres Humankapitals bewusst. Daher sollten andere Aspekte, wie Handlungsspielraum, Selbstbestimmung und eine harmonische Arbeitsatmosphäre bedeutsamer werden. Außerdem geht es darum, die Qualifikation und damit die Employability zu erhalten. Das könnte durch lebenslanges Lernen (z. B. auch in Form von Weiterbildung) und generell über den Erhalt der Gesundheit realisiert werden. Die Rückzugsphase ist in Bezug auf das Thema Arbeitgeberattraktivität nicht relevant.

6 Fragestellung und Hypothesen

Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren wurden – wie oben beschrieben – bisher nahezu ausschließlich aus der Sicht von Studierenden und Studienabsolventen untersucht, über die Präferenzen Berufserfahrener ist wenig bekannt. Hierzu soll die aktuelle Studie einen Beitrag leisten. Da – wie zuvor ausgeführt – nicht unterstellt werden kann, dass Merkmale, die die Attraktivität von Arbeitgebern ausmachen, im Verlauf des Lebens gleich bleiben, soll außerdem untersucht werden, welche Bedeutung Arbeitgebermerkmale in Abhängigkeit von Lebensphase, Generationenzugehörigkeit und Laufbahnstadium besitzen. Da es sich um eine Fragestellung handelt, zu der bisher wenig Theorie und empirische Untersuchungen vorliegen, haben wir im Rahmen eines eher exploratorischen Vorgehens einen qualitativen Ansatz gewählt. Es sollte erstens überprüft werden, ob neben den Attraktivitätsfaktoren, die über viele Absolventen- und Young Professional-Studien identifiziert wurden (vgl. Lohaus et al., 2013) auch die aus den theoretischen Ansätzen abgeleiteten, wie z.B. Erhalt der Gesundheit, Weitergabe von Wissen und ggf. zusätzliche Attraktivitätsfaktoren für berufstätige Personen relevant sind. Zweitens war von Interesse, wie sich die Präferenzen für Attraktivitätsfaktoren im Verlauf der Lebensspannen in Abhängigkeit der drei genannten Einflussfaktoren verändern (Tabelle 1).

Konkret lassen sich aus den zur Verfügung stehenden theoretischen Ansätzen und Studienergebnissen explorative Hypothesen ableiten, die für die Studie handlungsleitend waren. Zur Frage, ob die aus Studierenden- und Absolventenbefragungen sowie zusätzlich aus Theorien abgeleiteten Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren auch für Berufstätige eine Rolle spielen, wurde die erste Hypothese formuliert:

Hypothese 1: Alle in der Metastudie (Lohaus et al., 2013) empirisch identifizierten Attraktivitätsfaktoren sowie die aus den theoretischen Ansätzen abgeleiteten sind aus Sicht von Berufstätigen relevant.

Tabelle 1: Übersicht der Attraktivitätsfaktoren, die in Abhängigkeit von Lebensphase, beruflichem Stadium und Generationenzugehörigkeit besonders relevant sein sollten

Lebensphase	Frühes Erwachsenenalter	Mittleres Erwachsenenalter	Höheres Erwachsenenalter
	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsaufgabe • berufliche Entwicklungsmöglichkeiten • ggf. Auslandseinsatz • Entgelt • Berufseinstieg 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarkeit von Beruf und Familie • Wissen weitergeben • Arbeitsplatzsicherheit • Entgelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit • Selbstbestimmtheit
Laufbahnstadium	Exploration	Etablierung	Erhaltung
	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsaufgabe • Berufseinstieg 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsaufgabe • Karrieremöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsspielraum • Selbstbestimmung • harmonische Arbeitsatmosphäre
Generation	Jüngere	Mittlere	Ältere
	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsaufgabe • Entwicklungsmöglichkeiten • Work-Life-Balance • Symbolische Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsaufgabe • Anerkennung • Karrieremöglichkeiten • Instrumentelle Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Entgelt • Arbeitsplatzsicherheit • Arbeitsatmosphäre • Instrumentelle Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren

Zur Frage, wie sich die Bedeutung von Attraktivitätsfaktoren bei Berufstätigen in Abhängigkeit von Lebensphase, Laufbahnstadium und Generationenzugehörigkeit verändert, wurden die Hypothesen 2 bis 7 aufgestellt:

Hypothese 2: Jüngere Personen, die am Beginn ihrer Berufstätigkeit stehen, sollten mehr Wert auf symbolische Attraktivitätsfaktoren legen als Berufserfahrene. (Lebensphase x Laufbahnstadium)

Hypothese 3: Die Arbeitsaufgabe sollte in allen Altersgruppen relevant sein. Allerdings sollte die Bedeutung der Inhalte im Verlauf der Lebensspanne zugunsten von Handlungsspielraum und Autonomie zurücktreten. (Lebensphase x Laufbahnstadium)

Hypothese 4: Das Entgelt sollte für Berufstätige in allen Phasen relevant sein, speziell allerdings für die stärker materiell orientierten Gruppen der mittelalten und älteren Berufstätigen. (Laufbahnstadium x Generation)

Hypothese 5: Für Berufseinsteiger sollte besonders wichtig sein, einen Einstieg ins Berufsleben und eine Beschäftigung im angestrebten Tätigkeitsfeld zu finden. Weiterhin wichtig sind Entwicklungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance und Auslandseinsätze. (Laufbahnstadium)

Hypothese 6: In der mittleren beruflichen Phase sollten neben Aufstiegschancen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie große Bedeutung haben, ebenso wie Anerkennung, Wissensweitergabe und Arbeitsplatzsicherheit. (Laufbahnstadium)

Hypothese 7: In der späten Phase des Berufslebens sollten die Themen Selbstbestimmtheit und Gesundheit als Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren benannt werden. Auch Arbeitsplatzsicherheit sollte bedeutsam sein. (Laufbahnstadium)

7 Methode

7.1 Vorgehen und Interviewleitfaden

Durchführung

Im Sommer 2014 wurde in der Fußgängerzone einer deutschen Großstadt eine qualitative Interviewstudie mit Berufstätigen durchgeführt. Passanten wurden gefragt, ob sie berufstätig seien und bislang mindestens bei zwei unterschiedlichen Arbeitgebern beschäftigt waren. Diese Bedingung wurde aufgenommen, weil davon auszugehen ist, dass sich eine Veränderung der Attraktivitätsfaktoren mit größerer Wahrscheinlichkeit bemerkbar macht, wenn Personen mehrere Arbeitgeber kennengelernt haben. Bei positiver Reaktion wurden die Angesprochenen gebeten, an einer Befragung von ca. 10 Minuten teilzunehmen. Die Befragung wurde leitfadengestützt im Sinne des problemzentrierten Interviews (Mayring, 2016) durchgeführt. Interviewer notierten die Antworten der Studienteilnehmer. Einige Teilnehmer nahmen ihre Eintragungen auf dem Befragungsbogen selbst vor. Als Incentivierung für die Teilnahme erhielten die Befragten eine Tafel Schokolade.

Interviewinhalte

Das leitfadengestützte Interview umfasste folgende Fragen:

1. Wenn Sie an Ihren letzten Stellenwechsel bzw. die letzte Stellensuche denken, was waren die wichtigsten Entscheidungskriterien für eine Stelle/einen Arbeitgeber? (Nach Nennung in Rangfolge bringen lassen)
2. Was war der wichtigste Grund für diesen Wechsel?
3. Welche Veränderung bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber würde dazu führen, dass Sie die Stelle wechseln (guter Arbeitsmarkt und realistische Chancen zum Wechseln voraussetzt)?
4. Aus welchen Gründen bleiben Sie bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber?
5. Wie war das damals, als Sie Ihre erste Stelle gesucht haben: Worauf haben Sie bei der Wahl Ihres ersten Arbeitgebers geachtet (nach Abschluss der Schule, der Ausbildung oder des Studiums)?
6. Wenn Sie Ihre ganze Berufstätigkeit Revue passieren lassen, von der ersten Tätigkeit bis heute: Was hat sich in all den Jahren mit der wachsenden Erfahrung bzgl.

wichtiger Kriterien verändert? Welche Faktoren sind Ihnen wichtiger geworden, welche weniger wichtig?

Außerdem wurden demografische Daten, vor allem in Bezug auf Bildung und Berufstätigkeit, erhoben, darüber hinaus Geschlecht, Alter und aktuelle Lebenssituation.

Stichprobe

An der Befragung nahmen 68 Personen teil. Die Daten von 64 Personen waren für die Analyse verwertbar, drei mussten ausgeschlossen werden, weil aus ihren Angaben hervorging, dass sie bislang nur einen Arbeitgeber hatten, eine weitere, weil sie weder die Anzahl der Arbeitgeber, noch das Alter und die Jahre der Berufstätigkeit angegeben hatte. Die demografische Beschreibung der Stichprobe ist in Tabelle 2 wiedergegeben.

Tabelle 2: Demografische Beschreibung der Stichprobe

Umfang	64 zu wertende Teilnehmer/-innen von 68 Befragten
Alter	Durchschnitt: 39,8 Jahre, Range: 19 bis 77 Jahre
Geschlecht	männlich: 25, weiblich: 38, ohne Angabe: 2
Berufserfahrung	Durchschnitt 19,3 Jahre, Range: 1 bis 50 Jahre
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	Durchschnitt: 3,1, Range: 2 bis 12
Art der Beschäftigung	angestellt: 46, selbständig: 8, beamtet: 1, unbeschäftigt: 3, studierend: 5, ohne Angabe: 2
Höchster Bildungsabschluss	Berufsausbildung: 36, FH-Studium: 17, Universitätsstudium: 8, ohne Abschluss: 3, ohne Angabe: 1
Höchster Schulabschluss	Abitur oder vergleichbar: 35, Realschulabschluss oder vergleichbar: 23, Hauptschulabschluss: 4, ohne Angabe: 3
Beschäftigungsumfang	Vollzeit: 44, Teilzeit: 17
Aktuelle Lebenssituation	Single: 18, mit Partner/-in: 18, mit Partner/-in und Kind: 23, Familienphase beendet: 5, ohne Partner/-in mit Kind: 0
Lebenssituation zum Zeitpunkt der ersten Jobsuche	Single: 44, mit Partner/-in: 16, mit Partner/-in und Kind: 4, Familienphase beendet: 0, ohne Partner/-in mit Kind: 0

7.2 Analyse der Interviews

Um eine sinnvolle Auswertung der Daten zu ermöglichen, wurden zunächst die Angaben aller Befragten je Item wörtlich in eine Tabelle übertragen. Lediglich die Angaben zu den beiden geschlossenen Fragen (nach konkretem Auslöser für den letzten Wechsel und der Dauer des Entscheidungsprozesses) sowie ein Teil der demografischen Items wurden numerisch kodiert. Für die qualitative Analyse der relevanten Arbeitgeberattraktivitätsfakto-

ren wurden deduktiv Kategorien gebildet (vgl. Mayring, 2010). Als Grundlage dafür dienten die auf empirischer Basis identifizierten 19 Faktoren aus der Studie von Lohaus et al. (2013), die die Angaben von knapp 64.000 Befragten umfasst. Zusätzlich wurden aus den oben dargestellten theoretischen Ansätzen vier neue Kategorien abgeleitet: Überhaupt eine Stelle finden, Einstieg ins angestrebte Tätigkeitsfeld, Wissen weitergeben können, Erhalt der Gesundheit. Außerdem wurde gemäß den in Tabelle 1 dargestellten zu erwartenden Attraktivitätsfaktoren der bisher umfassend benannte Faktor „Arbeitsaufgabe“ (vgl. Lohaus et al., 2013) ausdifferenziert in die Komponenten „Arbeitsinhalte“ und „Handlungsspielraum“. Die Angaben der Probanden wurden zunächst anhand dieser 24 Kategorien kodiert. Der Kodierleitfaden umfasste für jede der Kategorien Erläuterungen und Beispiele; für den Faktor Arbeitszeitmodelle beispielsweise „flexible Arbeitszeiten, passende Arbeitszeiten, Freiraum in der Gestaltung der Arbeitszeit, Teilzeit möglich, feste Arbeitszeiten“. Analyseeinheit waren das einzelne Argument bzw. auch einzelne Begriffe, da die Befragten teilweise knapp und häufig mit direkter Nennung eines Attraktivitätsfaktors auf die Fragen geantwortet haben. Die Einteilung wurde von drei Untersuchern unabhängig voneinander durchgeführt. In strittigen Fällen wurde Urteilerübereinstimmung nach Diskussion und Konsensbildung erzielt. Dem Vorschlag von Mayring (2015) folgend wurde die qualitative Analyse um eine Frequenzanalyse ergänzt, die einen Hinweis auf die Bedeutsamkeit thematisierter Inhalte erlaubt.

Zur Prüfung von Hypothese 1 wurden die Interviewdaten über alle Befragten hinweg ausgewertet, für die Tests der Hypothesen 2 bis 7 zusätzliche nach den drei Untergruppen der jüngeren Berufstätigen, der mittelalten Berufstätigen und der älteren Berufstätigen, die im Hinblick auf die drei Arten von zeitlichen Einflussfaktoren im Verlauf der Lebensspanne gebildet wurden (zur Beantwortung der Hypothesen 2 bis 7). Da sich alle zuvor beschriebenen Modelle für die Unterscheidung von Phasen am Alter orientieren und dies ein objektives Merkmal ist, entschieden wir, das Alter als Hauptmerkmal für die Kategorisierung nach Lebensphase, beruflicher Phase und Generationenzugehörigkeit zu nutzen. Allerdings gehen alle Modelle lediglich von ungefähren Altersangaben aus, daher wurden für die Einteilung auch die familiäre Lebenssituation und die aktuelle berufliche Tätigkeit als zusätzliche Indikatoren verwendet. Nach dieser grundsätzlichen Festlegung nahmen zwei Untersucher unabhängig voneinander die Einteilung der Probanden vor. Fälle, bei denen nicht unmittelbar Übereinstimmung herrschte, wurden besprochen, bis eine Einteilung im Konsens vorlag. Daraus ergab sich folgende Einteilung:

- **Lebensphase:** In Anlehnung an das Modell von Erikson wurden nach der Lebensphase in das frühe Erwachsenenalter alle eingeteilt, die höchstens 29 Jahre alt waren und als Single lebten. Die mittlere Lebensphase wurde für alle angenommen, die 30 bis 64 Jahre alt waren. Diese Einteilung wurde relativiert, indem auch Personen ab 28, die in Partnerschaft lebten oder noch jüngere mit Kind eingeschlossen wurden (vgl. Modell von Erikson), weil durch deren Lebenssituation deutlich wird, dass eine Ablösung von der Herkunftsfamilie stattgefunden hat und selbst familiäre Versorgungsaufgaben übernommen werden. Diese Merkmale der Lebenssituation wurden

als besserer Indikator angesehen als eine reine Einteilung nach Alter. Ins späte Erwachsenenalter wurden alle ab 65 Jahren eingeteilt.

- **Berufliche Phase:** Sofern sich keine anderen Hinweise ergaben (z.B. durch die Aussage, derzeit ein Studium zu absolvieren oder erst seit zwei Jahren berufstätig zu sein, was für die Explorationsphase spricht), wurde das Laufbahnstadium nach dem Alter festgelegt: Die Explorationsphase für die 14-25-Jährigen, die Etablierung bei den Personen zwischen 25 und 45 Jahren, die über 45 bis unter 65-Jährigen wurden der Erhaltungsphase zugeordnet und die über 65-Jährigen der Rückzugsphase.
- **Generationenzugehörigkeit:** Die Kategorisierung erfolgte in Anlehnung an Rump und Eilers (2013) sowie Glass (2007) ausschließlich nach dem Alter. Bis 33 Jahre zählten sie zur jüngeren Generation (Digital Natives), von 34 bis 50 Jahren zur mittleren (Generation X) und darüber zur älteren Generation (Baby Boomer).

Um über alle drei Arten von Einflussfaktoren homogene Gruppen zu bilden, über die zusammenfassende Aussagen möglich sind, wurden verschiedene Kriterien angewendet. Da es in der Studie um eine berufliche Fragestellung geht, wurde dem Kriterium des Laufbahnstadiums die höchste Priorität eingeräumt. Die Gruppen sollten sich diesbezüglich nicht überlappen. Da die Phase Rückzug nur mit einer Person besetzt war, wurde sie bei der Analyse nicht berücksichtigt. Somit ergaben sich drei Gruppen nach den Phasen Exploration, Etablierung und Erhalt, die auch die aus Arbeitgebersicht zentralen Phasen der beruflichen Entwicklung sind (siehe Abbildung 3).

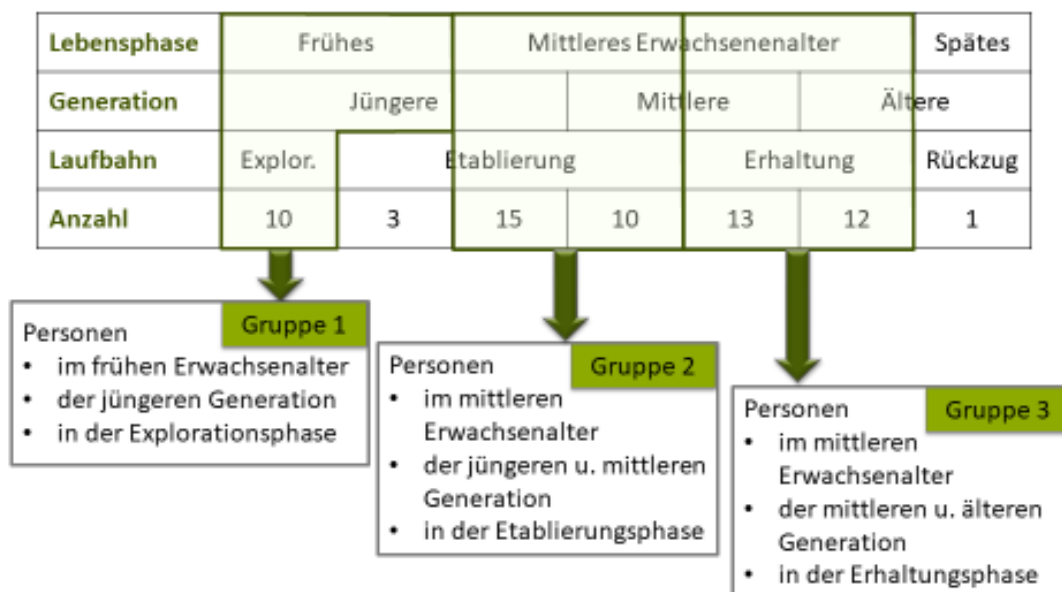


Abbildung 3: Gruppierung der Stichprobe nach zeitlichen Einflüssen

In die Gruppe „Jüngere Berufstätige“ wurden jene integriert, die sich zum Zeitpunkt der Befragung beruflich gesehen in der Explorationsphase befanden. Sie waren alle im jüngeren Erwachsenenalter und gehörten der jüngeren Generation an. Die Gruppe umfasste zehn Personen. In die Gruppe „Mittelalte Berufstätige“ wurden Personen genommen, die beruflich in der Etablierungsphase waren. Sie waren im mittleren Erwachsenenalter und gehörten teilweise der jüngeren und teilweise der mittleren Generation an. Drei Personen, die ebenfalls in der Etablierungsphase waren, wurden in die Analyse nicht einbezogen, weil sie gleichzeitig der jüngeren Generation angehörten und im frühen Erwachsenenalter waren. Auf die Auswertung ihrer Daten wurde zugunsten einer größeren Homogenität der Gruppe in der beruflichen Etablierungsphase verzichtet, so dass die Gruppe 25 Personen umfasste. Die dritte Gruppe „Ältere Berufstätige“ wurde aus allen Personen gebildet, die in der beruflichen Erhaltungsphase waren. Sie gehörten je zur Hälfte der mittleren und der älteren Generation an und waren im mittleren Erwachsenenalter. Die Gruppenstärke lag bei 25 Personen.

8 Ergebnisse

8.1 Relevante Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale

In Bezug auf Hypothese 1 wurde untersucht, ob die in der Metastudie von Lohaus et al. (2013) identifizierten Attraktivitätsfaktoren sowie die aus den theoretischen Ansätzen abgeleiteten für erfahrene Arbeitnehmer relevant sind. Außerdem wurde geprüft, ob darüber hinaus gänzlich neue Themen bzw. Faktoren benannt werden. Dafür wurden die Aussagen der Befragten über alle Items hinweg ausgewertet.

Zu allen 19 Kategorien der Metastudie konnten Aussagen der Befragten eindeutig zugeordnet werden. Die als besonders wichtig bekannten Attraktivitätsmerkmale wurden von vielen Probanden genannt, wie Arbeitsaufgabe (82%), Entgelt (85%) und Teamatmosphäre (72%).

Immer noch knapp die Hälfte der Befragten führte das Management/Vorgesetzte, Standort, Arbeitszeitmodelle und Arbeitsplatzsicherheit an. Ebenfalls häufig thematisiert wurden die Arbeitsbedingungen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten sowie Image des Unternehmens. Der Faktor „Internationalität“ wurde allerdings lediglich ein einziges Mal erwähnt (P 17), die Attraktivitätsmerkmale „Innovativität“ (P9, P13) und „Corporate Social Responsibility“ (P5, P51) nur jeweils zweimal, z.B. „.... Umgang mit externen Kunden beim alten Arbeitgeber war nicht mehr für mich vertretbar“ (P5). Die Identifikation mit dem Unternehmen bzw. seinen Leistungen wurden lediglich von drei Befragten thematisiert.

In einigen Fällen wurden über die Metastudie hinausgehende Aspekte genannt, die sich aus den theoretischen Ansätzen herleiten, so z.B., dass es wichtig gewesen sei, überhaupt eine Stelle zu haben (z.B. P6, P9, P10, P13 jeweils nahezu gleichlautend: „überhaupt einen Job zu finden“, P61: „.... überhaupt wieder eine Stelle zu haben nach der Kinderpause.“), die sich der Kategorie „Überhaupt einen Job finden“ zuordnen lassen. Ebenfalls zusätzlich zu den

bisher empirisch erhobenen Faktoren wurde „Erhalt der Gesundheit“ von mehreren Personen genannt (P25, P47, P55, P56). Die theoretisch entwickelte Kategorie „Wissen weitergeben können“ wurde hingegen nicht benötigt.

Über die in der Metastudie und die deduktiv aus den Theorien abgeleiteten Attraktivitätsfaktoren hinaus kamen nur vereinzelt neue Themen zur Sprache. So wurde als neuer Attraktivitätsfaktor von drei Personen die Existenz einer Arbeitsnehmervertretung angesprochen bzw. von gewerkschaftlichem Einfluss (P3: IGM). Ein Einzelfall war auch (allerdings nur bei der Wahl der ersten Stelle), gar keine Kriterien angelegt zu haben, da die Eltern die Entscheidung trafen. Weiterhin argumentierten einige Befragte, ein Wechsel „sei einfach dran gewesen“ (P 3, 18, 51, 64, 68), z.B. um aus dem bekannten Umfeld herauszukommen und neue Erfahrungen zu sammeln. Dieser Faktor ist neu und könnte als „Veränderung um ihrer selbst Willen“ bezeichnet werden. Andere Personen nannten Gründe, wie, den Beruf gewechselt zu haben (P 10) oder aus privaten Gründen umgezogen zu sein (P 21). Da es sich bei diesen Argumenten nicht um Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren handelt, wurden sie nicht ins Kategoriensystem aufgenommen.

Hypothese 1 wurde entsprechend teilweise durch die Daten gestützt: alle empirisch gefundenen AGA-Faktoren sind im Verlauf der Berufstätigkeit bedeutsam. Von den aus der Theorie abgeleiteten Faktoren waren die Faktoren „Gesundheit“; „Überhaupt einen Job finden“ und „Einstieg in den Beruf schaffen“ relevant; der Faktor „Wissen weitergeben“ spielte hingegen keine Rolle. Als gänzlich neuer Attraktivitätsfaktor, wenn auch für nur weniger Personen bedeutsam, zeigte sich die Existenz einer Arbeitnehmervertretung.

8.2 Bedeutung symbolischer Attraktivitätsmerkmale

Für die Überprüfung der übrigen Hypothesen wurden die Daten zusätzlich getrennt für die nach Lebensphase, Laufbahnstadium und Generationenzugehörigkeit gebildeten Gruppen „jüngere Berufstätige“, „mittelalte Berufstätige“ und „ältere Berufstätige“ ausgewertet. Hypothese 2 richtete sich auf den Nutzen symbolischer Attraktivitätsfaktoren zu Beginn der beruflichen Tätigkeit im Vergleich zu späteren beruflichen Phasen, speziell für die Generation der Digital Natives:

Die Daten zeigen, dass symbolische Attraktivitätsfaktoren für die Gruppe der jüngeren Berufstätigen nicht relevant sind. Am stärksten wurden sie von der Gruppe der mittelalten Berufstätigen thematisiert, die zumindest teilweise auf Faktoren wie Image und Reputation Wert legen.

Als nächstes wurden die Daten über alle Befragten hinweg in Bezug auf die Kriterien bei der Wahl ihrer ersten Stelle analysiert. Damit wurden rückblickend die relevanten Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren zur Zeit des Berufseinstiegs bewertet, unabhängig von der Generationenzugehörigkeit. Interessant ist dabei, dass symbolische Attraktivitätsfaktoren, wie die Bekanntheit und der Ruf des Arbeitgebers sowie die Unternehmensgröße (mit Ausnahme des Faktors Innovativität, der überhaupt nicht vorkam), als relevante Kriterien für die Arbeitgeberwahl in Bezug auf die erste Stelle genannt wurden (Tabelle 3). Folgende Beispiele

machen das deutlich: P 1: „Damals war ich noch sehr jung und konnte dies, glaub, nicht einschätzen. Man hat sich eben in bekannten Unternehmen beworben, die einen Namen hatten...“, P 36: „der Stellenwert des Unternehmens“, P 63: „guter Ruf“). Sie fanden in Bezug auf spätere Stellenwechsel deutlich weniger Beachtung und werden auch als an Bedeutung verlierend benannt (z.B. P33: „Ein schickes Firmenschild“).

Tabelle 3: Rückblickende Benennung der Kriterien bei der Wahl der ersten Arbeitsstelle

Rang	Kriterium	Anzahl Nennungen
1.	Aufgabeninhalte/Interesse an der Tätigkeit (nicht Handlungsspielraum)	19
2.	Überhaupt einen Job bekommen (im Feld der Ausbildung, den Berufseinstieg nehmen)	15
3.	Standort/Erreichbarkeit	14
4.	Entgelt	12
5.	Objektive Merkmale, wie Größe und Branche des Unternehmens	9
6.	Arbeitsatmosphäre	7
7.	Bekanntheit/Image/Ruf des Unternehmens	5
8.	Arbeitsplatzsicherheit	4

Allerdings ist auch zu erwähnen, dass dieses Ergebnis auf die rückblickende Betrachtung der Gruppen der mittelalten und der älteren Berufstätigen zurückgeht. Hypothese 2 kann damit als widerlegt gelten, indem symbolische Merkmale zwar beim Berufseinstieg eine Rolle spielen, aber eben nicht speziell bei der jüngeren Generation. Die Analyse der Interviewdaten weisen eher darauf hin, dass symbolische Attraktivitätsfaktoren, wie Image, Reputation, Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Produkten am häufigsten von der Gruppe der mittelalten Berufstätigen genannt wurden. Hingegen sind instrumentelle Merkmale für jede Phase der Berufstätigkeit wichtig zu sein (siehe Ergebnisse zu Hypothese 1).

8.3 Bedeutung des Attraktivitätsfaktors Arbeitsaufgabe

Hypothese 3 zur Bedeutung des Attraktivitätsfaktors Tätigkeit kann als bestätigt gelten: Die Tätigkeit wurde von einer deutlichen Mehrheit der Befragten als relevanter Attraktivitätsfaktor benannt (82%) und ist gemeinsam mit dem Entgelt (85%) das am häufigsten thematisierte Attraktivitätsmerkmal – in den Gruppen der jüngeren und der älteren Berufstätigen liegt sie (jeweils 80%) noch vor dem Entgelt (70%, 72%).

„Dass ich das mache, was mir wirklich liegt und ich mich wohl fühle“, beschrieb es ein Befragter (P 60). Sie spielt sowohl bei der ersten Stellenwahl, wie auch beim letzten Stellen-

wechsel eine wichtige Rolle. Sie wird genannt als relevanter Faktor, der die Weiterführung des aktuellen Arbeitsverhältnisses bestimmt, der im Falle einer Änderung auch zur eigenen Kündigung führen würde und wird auch im Verlauf des Berufslebens von vielen Befragten als in seiner Bedeutung zunehmend beschrieben. Auffällig und konform mit der Hypothese gibt es dabei einen klaren Hinweis darauf, dass es im Verlauf der Berufstätigkeit eine Verschiebung vom Fokus auf die Arbeitsinhalte hin zur Selbstbestimmtheit und Autonomie gibt. Während im Hinblick auf die Wahl der ersten Stelle keine Person den Handlungsspielraum als relevanten Faktor erwähnt, wird dieser in allen drei Gruppen als über die Zeit hinweg wichtiger und von niemandem als weniger wichtig werdend genannt. Hingegen ist das Verhältnis derer, die die Aufgabeninhalte als zunehmend und als weniger wichtig werdend nennen, ausgewogen und insgesamt bzgl. der Anzahl geringer (4 versus 3 Personen).

8.4 Bedeutung des Attraktivitätsfaktors Entgelt

Hypothese 4 zur Wichtigkeit des Attraktivitätsfaktors Entgelt wurde bestätigt. Das Entgelt ist über alle Befragungsteilnehmer hinweg der von den meisten (85%) genannte und am häufigsten über die verschiedenen Fragen hinweg thematisierte Attraktivitätsfaktor (118 Mal). Die Bedeutung des Entgelts zeigte sich bereits bei der Wahl der ersten Stelle als wichtiges Entscheidungskriterium (Tabelle 2), wurde von mehr als der Hälfte der Befragten und am häufigsten als entscheidend für den letzten Stellenwechsel genannt und er bestimmt auch mit darüber, dass die Befragten auf ihrer aktuellen Stelle bleiben und wann sie von sich aus kündigen würden.

Interessant ist, dass viele Befragte (30%) angaben, dass der Faktor Entgelt im Verlauf des Berufslebens wichtiger würde, hingegen nahezu ebenso viele (27%), dass er weniger wichtig würde. Wichtiger geworden ist es beispielsweise für eine Frau aus der Gruppe der älteren Berufstätigen (P 43): „Das Gehalt – Die Ausgaben sind im Laufe der Jahre gestiegen, es besteht eine finanzielle Abhängigkeit.“ Auf die Frage, welche Faktoren weniger wichtig geworden sind, antwortete beispielsweise ein Mann aus der Gruppe der älteren Berufstätigen (P 25): „Geld zu verdienen, die Familie versorgen zu können, nicht lange arbeitslos sein zu müssen, Gesundheit.“ Und ein anderer (P 35): „Gehalt - ist schon noch insoweit wichtig, dass es gut zum Leben reichen muss, aber es kommt bei mir nicht an erster Stelle, ist etwas in den Hintergrund gerückt.“ Dies gilt in besonderem Maße für die Gruppen der mittelalten und der älteren Berufstätigen. Nach Gruppen differenziert zeigt sich erwartungsgemäß, dass das Entgelt für die Gruppen der mittelalten Berufstätigen höchste Priorität hat (92%) und auch bei älteren Berufstätigen nach der Arbeitsaufgabe auf Rang 2 steht, während bei den jüngeren die Arbeitsinhalte und die Teamatmosphäre Vorrang haben.

8.5 Bedeutung von Attraktivitätsfaktoren zu Beginn der Berufstätigkeit

Nach Hypothese 5 sollten für Berufseinsteiger der berufliche Einstieg, Entwicklungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance und Auslandseinsätze sein. Die Hypothese wurde nur teilweise bestätigt (Tabelle 2).

Wie erwartet, war für viele ein wichtiger Faktor bei der Wahl der ersten Stelle, nach der Ausbildung überhaupt einen Job zu finden und einen Einstieg ins angestrebte Berufsfeld zu nehmen:

„Wichtig war, dass die Stelle zum Studium passt. Es war die erste Stelle, da war man nicht so wählerisch.“ (P60). Auch Entwicklungsmöglichkeiten im Sinne von Weiterbildung und Aufstiegschancen wurden häufig als Entscheidungskriterium thematisiert. Entgegen der Hypothese zeigte sich aber, dass der Standort bzw. die Erreichbarkeit des Arbeitgebers eine starke Bedeutung hatten, während die Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten, überhaupt keine Rolle spielte. So sagte ein Teilnehmer: „... musste über zwei Jahre täglich pendeln, was sehr anstrengend war. Je mehr es mich gestört hat, desto mehr stieg der Wunsch nach einem anderem Job“ (P67). Ebenfalls entgegen der Annahme wurde die Work-Life-Balance von der jüngeren Berufsgruppe seltener thematisiert als von der Gen Y zu erwarten wäre (20% der Befragten) und als in den beiden anderen Gruppen (24% und 44%).

8.6 Bedeutung von Attraktivitätsfaktoren in der mittleren Phase der Berufstätigkeit

Hypothese 6 bezog sich auf die mittlere berufliche Phase. In dieser Phase sollten Aufstiegschancen und Vereinbarkeit von Beruf und Familie große Bedeutung haben, ebenso wie Anerkennung, Wissensweitergabe und Arbeitsplatzsicherheit. Die Hypothese wurde nur im Hinblick auf die Wichtigkeit der Faktoren Arbeitsplatzsicherheit und Anerkennung bestätigt.

Die Sicherheit war ein relevantes Kriterium sowohl bei der Entscheidung, auf der aktuellen Stelle zu bleiben, als auch für einen erneuten Stellenwechsel: „Ich habe ein hohes Sicherheitsbedürfnis – die Miete muss gezahlt werden.“ (P 33). Insgesamt gehört sie neben dem Klima und dem Entgelt zu den Faktoren, die Gruppe der mittelalten Berufstätigen im Verlauf der Zeit wichtiger geworden sind (24% der Befragten).

Auch die Anerkennung bzw. Zufriedenheit mit dem Management ist für viele der Befragten der mittelalten Berufstätigen ein zentraler Aspekt des Arbeitslebens. Wenn sie nicht gegeben ist bzw. wäre, ist bzw. wäre das für immerhin 36% ein wichtiger Grund, die Stelle zu wechseln. Hingegen spielten die Aufstiegschancen bestenfalls beim letzten Stellenwechsel eine gewisse Rolle. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurde generell selten thematisiert. Der Attraktivitätsfaktor Wissensweitergabe wurde von niemandem angesprochen.

8.7 Bedeutung von Attraktivitätsfaktoren in der späten Phase der Berufstätigkeit

In Hypothese 7 wurde davon ausgegangen, dass in der späten Phase des Berufslebens die Themen Selbstbestimmtheit und Gesundheit sowie Arbeitsplatzsicherheit besonders relevante Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren sind. Diese Hypothese wurde bestätigt.

Die Selbstbestimmtheit wurde als zentrales Merkmal der Attraktivität des Arbeitsplatzes und mit einem Drittel der Befragten deutlich häufiger als von den anderen beiden Gruppen benannt. Sie wird für diese Gruppe der Berufstätigen wichtiger und ist ein Argument, auf der aktuellen Stelle zu bleiben.

Sie habe eine „relativ selbstständige Arbeit, kreative Ideen können ausgelebt werden“, sagte eine Befragte. Eine andere Frau drückte es so aus, dass ihr „Entscheidungsfreiheit, aber nicht Selbstständigkeit“ wichtig sei. Auch der Faktor Gesundheit wurde in dieser Gruppe am stärksten thematisiert (von 36% der Teilnehmer im Vergleich zu 10% und 16% in den anderen beiden Gruppen) und als wichtiger werdend bezeichnet. Interessant ist allerdings auch, dass mehrere Personen meinten, die Gesundheit sei nicht mehr ganz so wichtig, weil sie inzwischen weniger Verantwortung für die Versorgung ihrer Familie zu tragen hätten. Die Arbeitsplatzsicherheit gewinnt für diese Gruppe ebenfalls an Bedeutung und ist sowohl ein Argument, auf der aktuellen Stellen weiterzuarbeiten als auch die Stelle zu wechseln, um sich diesbezüglich zu verbessern. Nicht vermutet worden war die ebenfalls große Bedeutung des Arbeitsklimas (Beispiel P 53: „Gute Zusammenarbeit im Team - sehr wichtig, damit alles reibungslos verläuft“), des Standortes und der Arbeitszeitmodelle, die sich für diese Gruppe von Berufstätigen zeigte. Während ein schlechtes Klima für sie ein wichtiges Argument war, zu bleiben, waren Standort und Arbeitszeitmodelle relevante Wechselgründe.

Unabhängig von den auf die Hypothesen bezogenen Ergebnissen, soll an dieser Stelle auf die über alle Gruppen hinweg große Bedeutung der Arbeitsatmosphäre im Team hingewiesen werden. Sie spielt zwar bei der ersten Stellenwahl eine untergeordnete Rolle, ist aber in allen Gruppen das bedeutsamste Argument für den Verbleib auf der aktuellen Stelle (30%, 40%, 40% der Befragten). Eine schlechte Arbeitsatmosphäre wäre auch für viele der Befragten ein entscheidendes Kriterium, eine neue Stelle zu suchen. Das Klima wird zudem über die Spanne der Berufstätigkeit hin wichtiger und ist neben dem Entgelt der am häufigsten (30%) als wichtiger werdender Attraktivitätsfaktor genannt worden. Über alle Interviewthemen hinweg war die Arbeitsatmosphäre der Aspekt, der neben Entgelt und Arbeitsaufgabe am häufigsten angesprochen wurde.

Die wesentlichen Ergebnisse nach Gruppen sind in Tabelle 4 zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 4: Zusammenfassung der Ergebnisse

Gruppe	Jüngere Berufstätige	Mittelalte Berufstätige	Ältere Berufstätige
Top-Wechselgründe	1. Klima 2. Entgelt, Standort, Aufgabe	1. Entgelt 2. Aufgabe	1. Entgelt 2. Aufgabe 3. Standort, Arbeitszeit
Entgelt als Wechselgrund genannt	60 % der Befragten	76 % der Befragten	60 % der Befragten
Kriterien für 1. Stelle	1. Standort 2. Überhaupt ein Job	1. Aufgabe 2. Entgelt 3. Überhaupt ein Job	1. Aufgabe 2. Standort 3. Überhaupt ein Job, Entgelt
Zunehmende Bedeutung	1. Klima 2. Entgelt u. Aufgabe	1. Entgelt 2. Sicherheit u. Klima	1. Klima 2. Entgelt 3. Selbstbestimmung, Sicherheit
Abnehmende Bedeutung	-	• Entgelt	• Entgelt
Wichtige Themen in Abgrenzung zu den anderen Gruppen	• Klima	• Entgelt • Management • Weiterbildung • Symbolische Attraktivitätsfaktoren (z.B. Image, Größe)	• Selbstbestimmung • Arbeitszeit • Work-Life-Balance • Gesundheit

9 Diskussion

9.1 Bedeutung der Ergebnisse

In Zeiten des demografischen Wandels und dem weiter steigenden Fachkräftemangel werden Unternehmen zukünftig stärker um berufserfahrene und ältere Arbeitnehmer konkurrieren und ihr Personalmarketing auf deren Vorstellungen ausrichten müssen. Während allerdings von Berufseinsteigern und sog Young Professionals relativ gut bekannt ist, welche Merkmale ihnen an Arbeitgebern wichtig sind, gilt das nicht für ältere Erwerbstätige. In der vorliegenden Studie ging es darum, deren Sichtweise zu beleuchten. Es wurde untersucht, welche Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren für berufserfahrene Personen relevant sind, um ihre Präferenzen den bereits bekannten von Berufseinsteigern gegenüberstellen zu können. Zweitens sollten Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie sich die Bedeutung von Attraktivitätsfaktoren bei Berufstätigen vor dem Hintergrund von Generationenzugehörigkeit, Phase des Erwachsenenalters und beruflicher Entwicklung verändert.

Hierzu wurde ein qualitativer Forschungsansatz mit leitfadengestützten Interviews gewählt. Aus einer umfassenden Meta-Studie zu den Präferenzen junger Erwerbstätiger und verschiedenen theoretischen Modellen zu Generationenzugehörigkeit, Lebensaufgaben und beruflicher Entwicklung wurden explorative Hypothesen abgeleitet. Die an 65 Personen erhobenen Daten wurden nach Mayring (2015) mittels qualitativer Inhaltsanalyse und Frequenzanalyse ausgewertet.

Hypothese 1 prüfte die erste Untersuchungsfrage, ob sich die Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren, die von Studienabsolventen genannt werden und ob weitere, aus theoretischen Ansätzen ableitbare Faktoren, auch für Berufstätige bedeutsam sind. Die Ergebnisse haben Unterstützung für Hypothese 1 geliefert, indem alle 19 von Lohaus et al. (2013) empirisch identifizierten Attraktivitätsfaktoren geeignet waren, um die Aussagen der Befragten zu erfassen. Allerdings war der dort formulierte Attraktivitätsfaktor „Arbeitsaufgabe“ auf der Grundlage der theoretischen Ansätze stärker differenziert worden, indem der inhaltliche Aspekt (z.B. interessante, abwechslungsreiche, herausfordernde Aufgaben) von der Art der Durchführung (z.B. Autonomie, Selbstbestimmtheit, Selbständigkeit, Verantwortung) getrennt wurde. Von den zusätzlich aus den theoretischen Ansätzen abgeleiteten Faktoren sind „Einstieg ins Berufsleben“, „Überhaupt einen Job finden“ sowie „Erhalt der Gesundheit“ relevant. Allerdings bezog sich keine der befragten Personen auf die aus der Theorie abgeleitete Kategorie „Wissen weitergeben“.

Allerdings handelt es sich bei der Kategorie „Überhaupt einen Job finden“, nicht im eigentlichen Sinn um einen Attraktivitätsfaktor. Zwar kann als unbestritten gelten, dass ein Unternehmen, das Arbeitsplätze anbietet und Arbeitssuchende einstellt, prinzipiell attraktiver ist als eins, das keine Stellen anbietet, aber bislang wurde im Rahmen der Erforschung der Arbeitgeberattraktivität von der Prämisse ausgegangen, dass Arbeitsplätze angeboten werden. Das bedeutet, dass Attraktivitätsfaktoren in vielen Fällen erst dann zum Zug kommen, wenn überhaupt Erwerbstätigkeit gewährleistet ist.

Im Hinblick auf eine Einschätzung der Ergebnisse zu Hypothese 1 kann also geschlussfolgert werden, dass die zuvor für Studienabsolventen und Young Professionals identifizierten Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren auch für berufserfahrene und ältere Arbeitnehmer eine Rolle spielen. Für zukünftige Untersuchungen der Arbeitgeberattraktivität sollten entsprechend die Differenzierung der Arbeitsaufgabe in „Arbeitsinhalte“ und „Selbstbestimmtheit“ sowie die zusätzliche Kategorie „Erhalt der Gesundheit“ berücksichtigt werden. In diesen Befunden liegt ein wesentlicher Erkenntnisgewinn der aktuellen Studie gegenüber bisherigen Untersuchungen. In wie fern die ganz neu aufgetauchte Kategorie „Existenz einer Arbeitnehmervertretung“ eine Rolle spielt, muss in zukünftigen Studien überprüft werden.

Für das Personalmarketing von Unternehmen bedeuten die Ergebnisse, dass der bisherige Kanon der Attraktivitätsfaktoren um Gesundheitsangebote erweitert werden sollen, wenn es der Organisation darum, erfahrene Berufstätige zu gewinnen. Sofern zukünftig weitere Belege für den neu gefundenen Attraktivitätsfaktor beigebracht werden, sollten Organisationen in Erwägung ziehen, mit den Vorteilen zu werben, die sich für die Belegschaft aus der Existenz einer Arbeitnehmervertretung ergeben.

Die zweite Forschungsfrage war, ob sich die Bedeutung von Faktoren der Arbeitgeberattraktivität in Abhängigkeit von beruflichem Stadium, Lebensphase und Generationenzugehörigkeit verändert. Nach unserem Wissen wurde diese Frage bislang nicht untersucht. Die Daten belegen, dass es interessante Veränderungen im Verlauf der Lebensspanne gibt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es offenbar ein paar wenige Attraktivitätsfaktoren gibt, die im gesamten Verlauf der Lebensspanne relevant sind, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Gehalt war insgesamt der häufigste thematisierte Attraktivitätsfaktor, darüber hinaus haben offenbar die Aufgabe, das Klima und der Standort besondere Bedeutung.

Andere Faktoren spielen eine geringere Rolle bzw. sind nur in bestimmten Zeiträumen der Lebensspanne besonders wichtig. Im Folgenden werden diese Veränderungen entlang der Hypothesen diskutiert und im Hinblick auf Konsequenzen für das Personalmarketing bewertet, wobei die Verknüpfung von entwicklungspsychologischen (am Lebenslauf und Entwicklungsaufgaben orientierten) Ansätzen und Fragestellungen der Arbeits- und Organisationspsychologie zu einer Perspektiverweiterung führt.

Entgegen der Annahme aus Hypothese 2, dass die Gen Y stärker an symbolischen Attraktivitätsfaktoren, wie z.B. Image, Innovativität und Identifikation mit dem Unternehmen, interessiert sein sollte, zeigte sich die stärkste dahingehende Orientierung bei der Gruppe der mittelalten Berufstätigen. Für die jüngeren spielten nicht nur bei der Wahl ihrer ersten Stelle eindeutig instrumentelle Kriterien eine größere Rolle, wie die Tatsache, überhaupt eine Stelle zu finden, die einen Berufseinstieg im angestrebten Tätigkeitsfeld ermöglicht, der Standort und die Aufgabe selbst. Ganz generell hat diese Gruppe der Befragten symbolische Attraktivitätsmerkmale nur vereinzelt erwähnt. Über alle Interviewfragen hinweg standen für sie instrumentelle Attraktivitätsfaktoren, wie das Team bzw. die Arbeitsatmosphäre, die Aufgabeninhalte, das Entgelt sowie der Standort und die Arbeitsbedingungen im Vordergrund der Argumentation. Das mag auch daran liegen, dass diese Gruppe aufgrund ihres noch geringen Humankapitals von den Vorteilen des durch Fachkräftemangel vermeintlich entstandenen Arbeitnehmermarkts noch nicht profitiert hat. So schreibt Klaffke (2014a, S. 13) zutreffend: „Obgleich viele Vertreter dieser Generation besser ausgebildet sind als jede Altersgruppe zuvor, müssen sie sich am Berufsausbildungs- und Arbeitsmarkt auf eine bislang ungekannte Flexibilität einstellen. Vor dem Hintergrund der Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse in den 2000er Jahren werden Vertreter dieser Altersgruppe ohne Festanstellung mitunter auch «Generation Praktikum» genannt.“ Für sie muss der Fokus demnach darauf liegen, überhaupt beruflich Fuß zu fassen.

Unabhängig von der Generationenzugehörigkeit zeigt sich im Rückblick auf die Wahl der ersten beruflichen Position eine eindeutige Orientierung an instrumentellen Merkmalen. Lediglich zwei der am häufigsten genannten Merkmale unter den ersten acht Rangplätzen (Bekanntheit/Image/Ruf und Branche) lassen sich den symbolischen Merkmalen zurechnen. Natürlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Erinnerung der Befragten verzerrt ist, da die Entscheidung, nach der gefragt wurde, bei vielen bereits etliche Jahre zurücklag. Außerdem ist nicht ausgeschlossen, dass Effekte sozialer Erwünschtheit (sich rati-

onal entschieden zu haben) zugunsten der Angabe instrumenteller Merkmale ausfallen. Der Befund passt allerdings zur Erkenntnis, dass symbolische Merkmale speziell in der frühen Phase der Rekrutierung, d.h., wenn es darum geht, die Aufmerksamkeit potenzieller Bewerber zu gewinnen und sie zur Bewerbung zu animieren, eine Rolle spielt (Lohaus & Rietz, 2015a). Er passt auch zu bisherigen Erkenntnissen, dass symbolische Merkmale eher inkrementellen Nutzen haben und in erster Linie an Bedeutung gewinnen, wenn mehrere Angebote vorliegen, die im Hinblick auf die instrumentellen Attraktivitätsfaktoren vergleichbar sind (Lievens & Highhouse, 2003; Ployhart, 2006; van Hove & Saks, 2011).

Überraschend war der Befund, dass der Standort bzw. die Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes für Berufsanfänger besonders wichtig war und die Wahl des Arbeitgebers deutlich beeinflusste. Internationalität des Unternehmens und Möglichkeiten für Auslandseinsätze hingegen spielten keine Rolle. Das hat Implikationen für die Praxis des Personalmarketings, indem Unternehmen versuchen sollten, ihren Nachwuchs regional zu gewinnen, beispielsweise, indem sie gezielt mit Schulen und Hochschulen in der Nähe ihrer Standorte zusammenarbeiten und in regionalen Werbemöglichkeiten verstärkt nutzen. Außerdem sollte ihnen bewusst sein, dass sie zwar mit symbolischen Attraktivitätsmerkmalen die Aufmerksamkeit potenzieller Bewerber gewinnen können (Lohaus & Rietz, 2015b), aber spätestens in der Entscheidungsphase die instrumentellen Merkmale bedeutsamer sind.

Symbolische Attraktivitätsfaktoren scheinen am ehesten für mittelalte Berufstätige eine Rolle zu spielen. Das würde bedeuten, dass Unternehmen ihr Image und ihre Reputation und Innovativität speziell gegenüber dieser Zielgruppe von Bewerbern bewerben sollten. Insgesamt haben aber für alle in dieser Studie untersuchten Personen instrumentelle Attraktivitätsmerkmale eine höhere Relevanz als symbolische. Das wird in den folgenden Ausführungen jeweils deutlich.

Über alle Befragten hinweg wie auch in den nach den drei Dimensionen Generationenzugehörigkeit, Phase des Erwachsenenalters und beruflicher Entwicklung differenzierten drei Gruppen in „Jüngere Berufstätige“, „mittelalte Berufstätige“ und „ältere Berufstätige“ hat sich gezeigt, dass die Arbeitsaufgabe (Hypothese 3) eine herausragende Bedeutung als Attraktivitätsfaktor hat. Das ist insofern nicht verwunderlich, als die Arbeitsinhalte den Großteil der Arbeitszeit füllen und ein erhebliches Potenzial für Befriedigung bieten. „Berufstätigkeit und Berufszugehörigkeit sind in der Gegenwartsgesellschaft nicht nur Basis der beruflichen Identität, sondern ein zentrales identitätsstiftendes Merkmal der Person“ (Bergmann, 2004, S. 343). Berufliche Interessen gelten als stabile Verhaltenspräferenzen, die bei der Berufswahl eine große Rolle spielen (Bergmann, 2007; Rolfs, 2001). Erwartungen an die Tätigkeit richten sich darauf, dass sie interessant und abwechslungsreich sowie zur eigenen Person passend ist. Obgleich auch für die Berufswahl bereits thematisiert wird, dass sie auch Handlungsspielraum bieten soll, hat die vorliegende Studie ergeben, dass in den früheren Phasen der Berufstätigkeit die zuvor genannten Merkmale wichtiger sind und der Handlungsspielraum, d.h. die Selbstbestimmtheit und die Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme besonders in der späteren Berufstätigkeit relevant werden. Auch dies ist insofern nachvollziehbar, dass es zu Beginn der Berufstätigkeit erst mal darum geht, eine Auf-

gabe zu erlernen und zu beherrschen. Dass Zeit- und Arbeitsdruck bzw. zu hohe Anforderungen, gerade von der jüngsten Gruppe thematisiert werden, obwohl diese Digital Natives daran gewöhnt sind, vieles gleichzeitig zu tun und ihre Aufmerksamkeit auf unterschiedlichste Informationsquellen zu verteilen, könnte darauf hinweisen, dass sie aufgrund ihrer beruflichen Unerfahrenheit noch nicht so gut mit der Komplexität ihrer Arbeitsaufgaben zurechtkommen wie Ältere (vgl. Rump et al., 2014). Erst wenn Expertise erlangt wurde, ist Handlungsspielraum besonders wichtig, um sich im Aufgabengebiet noch zu beweisen und hohe Befriedigung zu erlangen. Während früherer Berufsphasen hat außerdem der Wunsch nach beruflicher Entwicklung, d.h. inhaltlicher Veränderung und hierarchischem Aufstieg noch größeres Gewicht. Diese Veränderungen gehen dann erneut mit der Anforderung einher, sich in eine Aufgabe einzuarbeiten und darin Anerkennung und Respekt anderer zu gewinnen.

Für das Personalmarketing bedeutet das, jüngere Mitarbeiter können besser gewonnen werden, indem ihnen eine interessante Aufgabe angeboten wird, bei deren Erledigung sie auf Unterstützung und Know-how erfahrenerer Kollegen hoffen können, während für Tätigkeiten, die eine sehr hohe Selbständigkeit gefordert sind, besser auf Berufserfahrene Arbeitnehmer zurückgegriffen werden sollte. Für diese sollte dann bereits in der Phase der Anwerbung deutlich werden, dass großer Handlungsspielraum und selbständiges Arbeiten geboten werden.

Das Entgelt ist über alle Befragten hinweg ein entscheidender Attraktivitätsfaktor bei der Arbeitgeberwahl. Dabei ist sowohl der direkt finanzielle Nutzen des Entgelts als auch sein Wert als universeller Verstärker zu beachten. In Übereinstimmung mit Hypothese 4 gilt dies in besonderem Maß für die Gruppen der mittelalten und der älteren Berufstätigen. So zeigte sich, dass die Vergütung bei Jüngeren eine geringere Rolle spielt, vermutlich, weil der Wunsch, überhaupt eine bezahlte Tätigkeit zu erlangen und beruflich Fuß zu fassen, zunächst im Vordergrund steht. Außerdem verfügen die jüngeren Berufstätigen aus ihrem familiären Kontext heraus vielfach über ein sehr gutes finanzielles Polster. Ihnen ist nach Klaffke (2014a) eher die Angemessenheit der Entlohnung im Verhältnis zur Leistung wichtig als ihre absolute Höhe.

Es wird weiterhin deutlich, dass die Vergütung in der mittleren Lebensphase an Bedeutung gewinnt. Das lässt sich leicht durch finanzielle Bedürfnisse im Hinblick auf Gründung und Erhalt einer Familie erklären sowie durch Ansprüche an den Lebensstil, im Bereich des Konsums einschließlich sportlicher und kultureller Interessen.

Aus Sicht der älteren Berufstätigen ist das Entgelt möglicherweise als genereller Verstärker ein wichtiges Attraktivitätsmerkmal. Sie haben zwar die intensivste Zeit der Familienphase hinter sich und sind nicht mehr so stark von hohen und regelmäßigen Einkünften abhängig. Beruflich gesehen stehen sie aber in der Erhaltungsphase, d.h. sie können nicht mehr mit großen inhaltlichen Entwicklungen oder Aufstieg rechnen, durch die sie auch nach außen sichtbare Anerkennung gewinnen. Ein hohes Entgelt ist daher einerseits ein Zeichen der Anerkennung ihrer Expertise und ihres Humankapitals und andererseits ein wichtiger

Garant, um für den Fall des Arbeitsplatzverlusts trotz sehr geringer Wiederbeschäftigungschancen finanziell zurechtzukommen.

Allerdings fällt auch auf, dass in allen Gruppen Gehalt an erster Stelle jener Attraktivitätsfaktoren genannt wird, die über die Zeit hinweg an Relevanz verloren haben. Das bedeutet, die Vergütung ist offenbar für viele Arbeitnehmer ein zentrales Argument, für etliche aber auch nicht entscheidend. Vermutlich ist sie hoch genug, um wichtige Bedürfnisse befriedigen zu können, und mehr davon würde daran nichts wesentlich ändern. Vermutlich ist das Entgelt für diese Personen auch als Zeichen der Wertschätzung nicht besonders wichtig.

Insgesamt lassen die Befunde den wenig erstaunlichen Schluss zu, dass auch zukünftig die Unternehmen bessere Rekrutierungschancen haben, die ihren Mitarbeitern eine angemessene Entlohnung für deren Einsatz bieten. Dabei ist aber zu beachten, dass entsprechend der unterschiedlichen Werthaltung der Befragten das Vergütungsmanagement aus Sicht des Personalmanagements differenziert zu handhaben. Für viele potenzielle und aktuelle Mitarbeiter dürfte es als alleiniger Anreizfaktor für Zwecke der Personalgewinnung und -bindung nicht ausreichen. Stattdessen ist eine auf die Bedürfnisse der jeweiligen Mitarbeiter zugeschnittene Kombination von Attraktivitätsfaktoren erforderlich.

Zur oben dargestellten grundlegende Aufgabe, sich beruflich zu etablieren, passt der Befund, dass dieser Attraktivitätsfaktor für die jüngeren Berufstätigen wichtig ist, ebenso wie sie Entwicklungsmöglichkeiten in Form von Weiterbildung und Aufstiegschancen schätzen (Hypothese 5). Von dieser Gruppe war allerdings auch eine höhere Priorität einer angemessenen Work-Life-Balance erwartet worden. Dass dieses Thema nicht explizit angesprochen wurde, könnte daran liegen, dass die Generation aufgrund der kontinuierlichen Aktivität in sozialen Netzwerken mit der damit verbundenen ständigen Erreichbarkeit auch während der Arbeitszeit keine so starke Trennung zwischen Berufs- und Privatleben wahrnimmt (vgl. Klaffke, 2014b). Dazu passt auch der nach den bisherigen empirischen Befunden und den theoretischen Modellen nicht zu erwartende Befund, dass die Gruppe der jüngeren Berufstätigen dem Teamklima bzw. der Arbeitsatmosphäre so große Bedeutung beimisst. Für sie scheinen engere soziale Kontakte im Kollegenkreis wichtig zu sein, möglicherweise, weil sie eine weniger deutliche Trennung zwischen Arbeitsleben und Privatem vornehmen, wie berufserfahrenere Personen. Diese potenzielle Erklärung würde auch dem Befund entsprechen, dass die Gruppe der jüngeren Erwerbstätigen das Klima als wichtigsten Wechselgrund weg vom bisherigen Arbeitgeber nannten. Das vermutete Interesse an Auslandstätigkeiten konnte nicht bestätigt werden. Möglicherweise ist es dadurch geringer, dass viele junge Erwachsene inzwischen Auslandserfahrungen während des Studiums und durch Praktika gesammelt haben und aus ihrer Sicht eine Auslandstätigkeit keine optimale Voraussetzung ist, um sich beruflich zu etablieren. Verantwortliche im Personalmarketing könnten aus diesen Erkenntnissen den Schluss ziehen, dass sie die jüngeren Berufstätigen erfolgreich ansprechen können, in dem sie auf generelle Indikatoren für Leistungsfähigkeit und Bereitschaft achten, als – wie in den meisten Stellenanzeigen inzwischen üblich – mehrjährige Berufserfahrung im Bereich der zu besetzenden Stelle zu erwarten.

Für die Gruppe der mittelalten Berufstätigen (Hypothese 6) fand sich keine Bestätigung für die Annahme, dass Aufstiegschancen wichtig sind. Die geringe Bedeutung von Karriere/Aufstieg passt zu Beobachtungen von Lyons und Kollegen, dass sich Karriereschritte von Generation zu Generation zunehmend als Tätigkeits- und Arbeitgeberwechsel zeigen und weniger als Aufwärtsbewegungen (Lyons, Schweitzer, Ng & Kuron, 2012). Möglicherweise erwarten die Befragten bereits in geringerem Maß Chancen auf hierarchischen Aufstieg und thematisieren ihn entsprechend dieser veränderten, aber realistischen Einschätzung auch in geringem Ausmaß. Stattdessen wurde von dieser Gruppe der Befragten das Thema Weiterbildung stärker angesprochen als in anderen Gruppen. Das könnte auf den Wunsch hinweisen, die eigene Arbeits- und Leistungsfähigkeit, die Employability, zu erhalten. Das Personalmanagement sollte mit auf diese Zielgruppe bezogenen Weiterbildungsangeboten reagieren. Dafür stehen bereits vielfältige Ansätze zur Verfügung (Göbel & Zwick, 2013; Kunze & Bruch, 2013; Weissenberger-Eibl & Schwenk, 2012).

Entgegen der Annahme wurde auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur von einigen der Befragten explizit thematisiert. Das könnte daran gelegen haben, dass durch die auf den beruflichen Kontext bezogenen Fragen jene Argumente eher in den Sinn kamen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht direkt benennen, aber sehr wohl fördern, wie z.B. Arbeitszeitmodelle, Arbeitsplatzsicherheit, Entgelt und Standort. Diese Attraktivitätsfaktoren wurden von dieser Gruppe häufig geäußert. Gründe für den letzten Arbeitgeberwechsel lagen bei dieser Gruppe vornehmlich in Gehalt und Aufgabe sowie im Management bzw. der Führung. Sie bieten einen Hinweis darauf, dass sie sich in Bezug auf ihre Karriere eine inhaltliche und finanzielle Entwicklung wünschten, die ihnen ihr bisheriger Arbeitgeber offenbar nicht bieten konnte oder wollte.

Wollten Organisationen für diese Zielgruppe eine stärkere Attraktivität erreichen, müssten sie nach unseren Erkenntnissen an den Themenfeldern Personalentwicklung und Vergütungsmanagement ansetzen. Es müsste darüber hinaus eine Führungs- und Unternehmenskultur etabliert sein, die durch fairen und respektvollen Umgang, Gerechtigkeit und Berücksichtigung individueller Bedürfnisse gekennzeichnet ist.

Bei den älteren Berufstätigen (Hypothese 7) spielt erwartungsgemäß die berufliche Entwicklung im Sinne einer Karriere offenbar keine große Rolle mehr; es geht stärker um instrumentelle Aspekte, wie Entgelt, Gesundheit und Arbeitsplatzsicherheit, sowie um Faktoren, die den Arbeitsbedingungen im weiteren Sinne (Arbeitszeit, Klima, Standort) zuzuordnen sind. Außerdem gewinnen intrinsisch motivierende Aufgaben sowie Selbstverwirklichung bzw. Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung an Bedeutung. Die Aussagen und Argumente der Befragten könnten darauf hinweisen, dass diese Gruppe eine geringere Bereitschaft aufweist, der Arbeit andere Interessen und Bedürfnisse unterzuordnen. Da beruflich keine Entwicklung mehr zu erwarten ist, besteht die Tendenz, die Arbeitssituation für sich zu optimieren, d.h. eine interessante Arbeit zu haben, die einen guten Verdienst bietet, und Arbeitsbedingungen, die den persönlichen Bedürfnissen entsprechen. Weiterbildung wird dabei möglicherweise weniger thematisiert, weil oft altersangemessene Angebote fehlen, das Erlernen neuer Fertigkeiten als anstrengend wahrgenommen und vom Unterneh-

men nicht mehr in ältere Mitarbeiter investiert wird (Shore et al., 2009). Um diese Gruppe dauerhaft zu motivieren und zu binden, sind demnach Angebote in Bezug auf eine interessante und selbstverantwortliche Tätigkeit mit Hoheit über die Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort besonders bedeutsam, wie auch das Vergütungsmanagement. Diese Gruppe von Berufstätigen kann außerdem durch passende Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagement angesprochen werden.

9.2 Limitationen und Ausblick

In der Studie wurde der Einfluss von Faktoren auf der personalen, der beruflichen und der gesellschaftlichen Ebene auf die Veränderung der Bedeutung von Merkmalen der Arbeitgeberattraktivität untersucht. Die hier dargestellten Erkenntnisse wurden auf der Grundlage einer mit 65 Personen relativ kleinen Stichprobe gewonnen. Die Daten wurden außerdem in kurzen Interviews erhoben, so dass lediglich erste Hinweise auf Änderungen in der Relevanz von Attraktivitätsfaktoren im Verlauf der Lebensspanne gewonnen werden konnten. In einem nächsten Schritt sollte die Studie mit einer größeren Stichprobe durchgeführt werden, um hier gefundene Tendenzen zu untermauern. Es wurde deutlich, dass alle drei Faktoren, d.h. die persönliche Lebenssituation, das berufliche Entwicklungsstadium und der gesellschaftlicher Kontext Einfluss auf die Bewertung von Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren haben und bei zukünftigen Studien als Faktoren zu berücksichtigen sind.

Für die Forschung weisen die Ergebnisse dieser explorativen Studie auf die Notwendigkeit hin, systematisch weitere Ableitungen zum Konstrukt der Arbeitgeberattraktivität mit Phasenbetrachtung zu ermitteln, um ein änderungssensitives (letztendlich auch psychometrisches) Modell der Arbeitgeberattraktivität zu entwickeln.

Insgesamt bieten die Befunde konkrete Anhaltspunkte für eine demografie- und lebensphasenorientierte Personalpolitik mit einem besonderen Fokus auf Personalmarketingaktivitäten zur Gewinnung der durch zunehmende Knappheit gekennzeichneten Gruppe der hochqualifizierten Fachkräfte. Um Mitarbeiter langfristig motivieren und binden zu können, sind differenzierte Angebote notwendig, die die Vergütung und Anreizgestaltung, Aspekte des Personaleinsatzes mit Arbeitszeit und Arbeitsort sowie Personalentwicklungsangebote im Sinne einer gezielten Karriereplanung umfassen. Da für die zukünftige Humankapitalausstattung von Organisationen ist nicht nur die Verfügbarkeit von Erwerbstätigen, sondern auch deren Produktivität erfolgskritisch ist (Klaffke, 2014a), müssen auch Weiterbildungsangebote zum Erhalt der Qualifikation der Beschäftigten sowie ein angemessenes Gesundheitsmanagement realisiert werden.

10 Literatur

- Backhaus, K. (2003). Importance of person-organization fit to job seekers. *Career Development International, 8*, 21–26.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*, 501–517.
- Bensona, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management, 22*, 1843–1865.
- Bergmann, C. (2004). Berufswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 343–387). Göttingen: Hogrefe.
- Bergmann, C. (2007). Berufliche Interessen und Berufswahl. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 413–421). Göttingen: Hogrefe.
- Berthon, P, Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*, 151–172.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2002). Strategic HRM measurement in the 21st century: From justifying HR to strategic talent leadership, *CAHRS Working Paper Series, Paper 56*, Ithaca, NY.
- Brast, C. & Hendriks, J. (2013). ... wie ein Ei dem anderen? Ein empirischer Vergleich von Arbeitgeberversprechen. *PersonalQuarterly, 66(4)*, 36–40.
- Breaugh, J. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology, 64*, 389–416.
- Bundesagentur für Arbeit (2013). Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Ältere am Arbeitsmarkt. Nürnberg.
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20*, 115–163.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, *The International Journal of Human Resource Management, 23*, 2268–2294.
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology, 87*, 1121–1133.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business Psychology, 27*, 375–394.

- DeArmond, S. & Crawford E. C. (2011). Organization Personality Perceptions and Attraction: The role of social identity consciousness. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 405–414.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98–103.
- Göbel, C. & Zwick, T. (2013). Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? *Labour Economics*, 22, 80–93.
- Griepentrog, B. K., Harold, C. M., Holtz, B. C., Klimoski, R. J. & Marsh, S. M. (2012). Integrating social identity and the theory of planned behavior: Predicting withdrawal from an organizational recruitment process. *Personnel Psychology*, 65, 723–753.
- Haller, P. & Jahn, E. J. (2014). *Zeitarbeit in Deutschland – Hohe Dynamik und kurze Beschäftigungsdauern*. IAB-Kurzbericht 13/2014. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Hansen, J.-I. C. & Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20, 34–52.
- Herriot, P. (2004). Social Identities and Applicant Reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 75–83.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E. & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 134–146.
- Inceoglu, I., Segers, J., Bartram, D. & Vloeberghs, D. (2009). Age differences in work motivation in a sample from five Northern European countries. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8, 59–70.
- Jin, J. & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 326–339.
- Klaffke, M. (2014a). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.): *Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 3–25). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaffke, M. (2014b). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.): *Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 57–82). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Korff, J. & Biemann, T. (2013). Verbreitete Altersstereotype lassen sich durch wissenschaftliche Fakten widerlegen. *PersonalQuarterly*, 66(3), 46–49.
- Krahn, H. J. & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17, 92–112.
- Kruse, A. (2013). *Alternde Gesellschaft – eine Bedrohung?: Ein Gegenentwurf*. Berlin: Lambertus-Verlag.

- Kruse, A., Schmitt, E. & Ehret, S. (2014): *Der Ältesten Rat. Generali Hochaltrigenstudie: Teilhabe im hohen Alter*. Heidelberg: Universität Heidelberg.
- Kunze, F. & Bruch, H. (2012). Aktives Demografiemanagement – Gezielte Maßnahmen steigern die Unternehmensleistung. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 81, 397–402.
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. & Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 341–354.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75–102.
- Lohaus, A. & Vierhaus, M. (2015). *Entwicklungspsychologie des Kindes- und Jugendalters* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Lohaus, D. & Rietz, C. (2015a). Arbeitgeberattraktivität: Der Stellenwert von Bekanntheit und Labels in der frühen Rekrutierungsphase. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59, 70–84.
- Lohaus, D. & Rietz, C. (2015b). Der fragwürdige Wert von Arbeitgeberlabels auf Stellenanzeigen. *Wirtschaftspsychologie*, 17(3), 28–41.
- Lohaus, D., Rietz, C. & Haase, S. (2013). Talente sind wählerisch – Was Arbeitgeber attraktiv macht. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 20(3), 12–15.
- Love, L. F. & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26, 175–181.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139–157.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L. Ng, E. S. W. & Kuron, L. K. J. (2012). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17, 333–357.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring P. (2010). *Qualitative Content Analysis*. Forum Qualitative Social Research, 1 (2). <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385>.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlage und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Muck, P. M., Hell, B. & Gosling, S. (2007). A Self-Peer Study on the German Adaptation of the Ten-Item Personality Inventory (TIPI-G). *European Journal of Psychological Assessment*, 23, 166–175.

- Newburry, W., Gardberg, N. A. & Sanchez, J. I. (2014). Employer attractiveness in Latin America: The association among foreignness, internationalization and talent recruitment. *Journal of International Management*, 20, 327–344.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392–423.
- Oerter, R. & Montada, L. (2008). *Entwicklungspsychologie* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32, 868–897.
- Rietz, C., Lohaus, D. & Kling, S. (2015). Arbeitgeberattraktivität messen. *Wirtschaftspsychologie*, 17(3), 5–14.
- Rolfs, H. (2001). Berufliche Interessen. Die Passung zwischen Person und Umwelt in Beruf und Studium. Göttingen: Hogrefe.
- Rump, J. & Eilers, S. (2013). Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Rump, J., Wilms, G. & Eilers, S. (2014). Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Grundlagen und Gestaltungstipps aus der Praxis für die Praxis. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.): *Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung* (S. 3–69). Berlin: Springer.
- Rupprecht, R. (2008). Psychologische Theorien zum Alternsprozess. In W. D. Oswald, G. Gatterer & U. M. Fleischmann (Hrsg.), *Gerontopsychologie – Grundlagen und klinische Aspekte zur Psychologie des Alterns* (2. Aufl., S. 13–26). Wien, New York: Springer.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction. A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown et al. (eds.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 149–205). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Super, D. D. (1994). Der Lebenszeit-, Lebensraumansatz der Laufbahnentwicklung. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), *Karriere-Entwicklung* (2. Aufl., S. 211–280). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., Jung, D. I., Randel, A. E. & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117–133.
- Sievert, S., Berger, U., Kröhnert, S. & Klingholz, R. (2013). *Produktiv im Alter. Was Politik und Unternehmen von anderen europäischen Ländern lernen können*. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.
- Statistisches Bundesamt (2015). *Erwerbstätigkeit älterer Menschen nimmt zu*. Pressemitteilung vom 29. Juli 2015 – 272/15. https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/07/PD15_272_122.html. Abruf: 16.11.2016

- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge (MA): Cambridge University Press.
- Tsai, W.-C. & Yang, I. W.-F. (2010). Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment, 18*, 48–63.
- Trybou, J., Gemmel, P., van Vaerenbergh, Y. & Annemans, L. (2014). Hospital-physician relations: the relative importance of economic, relational and professional attributes to organizational attractiveness. *BMC Health Services Research, 14*, 276–295.
- Turban, D. B. & Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology, 78*, 184–195.
- van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S. & Lievens, P. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review, 62*, 543–557.
- van Hoye, G. & Saks, A. M. (2011). The Instrumental-Symbolic Framework: Organisational Image and Attractiveness of Potential Applicants and their Companions at a Job Fair. *Applied Psychology: An International Review, 60*, 311–335.
- Weissenberger-Eibl, M. A. & Schwenk, J. (2012). Fünf Gestaltungsfelder des demografischen Wandels – Ein ganzheitlicher Managementansatz. *Zeitschrift Führung und Organisation, 81*, 42–44.

Wir danken Susanne Kling, Vera Knappe und Jenny Kowalski für ihre Mitarbeit in verschiedenen Phasen der Studie.