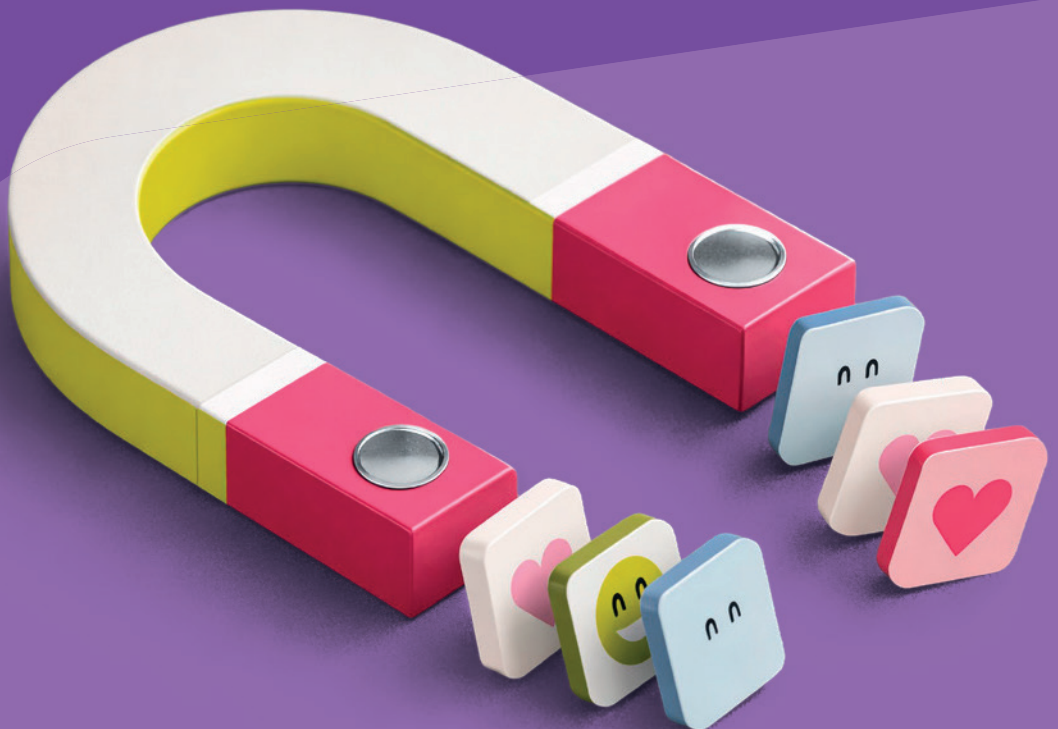


HAUFE

Handlungsfelder für eine starke Mitarbeiterbindung und attraktive Arbeitgebermarke



Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Internes Employer Branding

Vera Koltermann/Beate Schulte/Dominik Bernauer

Internes Employer Branding

Handlungsfelder für eine starke Mitarbeiterbindung und attraktive Arbeitgebermarke

1. Auflage

Haufe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print:	ISBN 978-3-648-19037-1	Bestell-Nr. 14196-0001
ePub:	ISBN 978-3-648-19038-8	Bestell-Nr. 14196-0100
ePDF:	ISBN 978-3-648-19039-5	Bestell-Nr. 14196-0150

Vera Koltermann/Beate Schulte/Dominik Bernauer

Internes Employer Branding

1. Auflage, Juli 2026

© 2026 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg

www.haufe.de | info@haufe.de

Covergestaltung: Stoffers Grafik-Design, Leipzig; KI-generiert mit Sora by OpenAI

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zum Buch	9
1 Die Lage am Arbeitsmarkt	11
1.1 Vom Fachkräftemangel zur Arbeiterlosigkeit	13
Interview mit Dr. Tobias Zimmermann zur Entwicklung am Arbeitsmarkt.	15
1.2 Die Zielgruppen am Arbeitsmarkt	18
1.2.1 Der Generationen-Ansatz	19
1.2.2 Das PMAZF-Modell	28
1.2.3 Persönlichkeitsmerkmale	32
Fallbeispiel 1 zum Limbic®-Modell	35
Fallbeispiel 2 zum Limbic®-Modell	37
Fazit	38
2 Employer Branding	41
2.1 Entstehungsgeschichte	41
Konzeptionsphase (1980er- bis 1990er-Jahre)	41
Professionalisierungsphase (2000er-Jahre)	42
Vernetzungsphase (2010er-Jahre)	43
Evolutionsphase (2020er-Jahre und darüber hinaus)	44
2.2 Was ist Employer Branding?	45
2.2.1 Definitionen	45
2.2.2 Merkmale und Prinzipien	46
2.2.3 Wirkmechanismus Person-Organization-Fit	49
2.2.4 Abgrenzung Employer, Product und Corporate Brand	53
Fallbeispiel Haniel	54
Fallbeispiel Patagonia	55
2.3 Dimensionen des internen Employer Branding	60
2.3.1 Normen und Werte	61
2.3.2 Interne Kommunikation	62
2.3.3 Führung	63
2.3.4 Gestaltung der Arbeitswelt	64
2.3.5 Beitrag zur Unternehmensstrategie	66
Checkliste für strategische EVP-Projekte.	67
2.4 Fazit	68
3 Mitarbeiterbindung	69
3.1 Dimensionen von Mitarbeiterbindung	70
3.1.1 Systemische Perspektive	72
3.1.2 Arbeitsmarkt-Perspektive	74

3.2	Daten und Messbarkeit	78
	Interview mit Veronika Birkheim zum Thema »Datenbasierte Mitarbeiterbindung«	80
3.3	Employer Branding als strategische Investition für Mitarbeiterbindung	86
	Fallbeispiel Konzept des »Talent-Lifetime-Value« von talentsconnect	88
	Interview mit Mark-Christian Schmidt zum »Business-ROI und Employee Lifetime Value«	93
4	Internes Employer Branding entlang des Employee Lifecycle	97
4.1	Einbinden	98
4.1.1	Chronologie des Einbindens	100
	Unterstützende Maßnahmen im Preboarding	102
	Gastbeitrag von Veronika Birkheim zum Thema »Chancen und Barrieren im Pre- und Onboarding«	104
4.1.2	Normen und Werte	111
	Gastbeitrag von Dennis Sponholz zur »EVP-basierten Optimierung des Onboardings beim ARD ZDF Deutschlandradio Beitragsservice«	112
4.1.3	Interne Kommunikation	115
	Fallbeispiel »Merchandising als Teil EVP-basierter Mitarbeiterkommunikation bei der AVU«	118
4.1.4	Führung	119
	Checkliste: Was Führungskräfte im Onboarding beachten sollten	120
	Gastbeitrag von Sebastian Mosch zu »Die Rolle der Führungskraft für gelingendes Onboarding bei Saria«	121
4.1.5	Gestaltung der Arbeitswelt	128
	Die sechs Phasen des Onboardings	130
	Interview mit Sebastian Mosch zum Thema »Hybrides Onboarding«	131
	Fallbeispiel »Digitaler Zwilling im Onboarding bei REWE Digital«	134
	Fallbeispiel »Digitaler Zwilling im Onboarding ausländischer Fachkräfte bei der Techniker Krankenkasse«	135
4.1.6	Beitrag zur Unternehmensstrategie	136
4.2	Vertiefen	138
4.2.1	Normen und Werte	140
	Fallbeispiel »Werte-Transformation im Kontext Banken & Versicherungen« ..	141
	Interview mit Thorsten Prigge zu »Mitgestaltung und Perspektivwechsel durch Employer Branding bei der Stadt Köln«	144
4.2.2	Interne Kommunikation	148
	Beispiele für zielgruppenorientierte Kommunikation nach dem Limbic®- Modell	150
4.2.3	Führung	152
	Fallbeispiel »Wirkung eines flexiblen Arbeitsmodells auf die Führungskultur bei YeaHR«	155

4.2.4	Gestaltung der Arbeitswelt	160
	Fallbeispiel »Workdate«	161
	Gastbeitrag von Annika Sievers-Sinapius zum »Aufbau des Frauen- Netzwerks bei Alstom«	162
	Gastbeitrag von Lena Muhß zur »Flexibilisierung von Schichtsystemen in der Zielgruppe blue collar bei Speira«	167
	Gastbeitrag von Susanne Hasenstab zum Thema »Ausbildung in Teilzeit bei Weitblick«	174
4.2.5	Beitrag zur Unternehmensstrategie	182
	Interview mit Dennis Sponholz zum Thema »Vom Gebührenklichee zur Arbeitgebermarke: eine Reise zu mehr Self-Love beim ARD ZDF Deutschlandradio Beitragsservice«	183
4.3	Entwickeln	187
	Beispiele für individuelle Entwicklungstreiber im Limbic®-Modell.	188
4.3.1	Normen und Werte	189
	Gastbeitrag von Sarah Rehberg und Melanie Ahlers zum Thema »Persönliches Wachstum und Entwicklung als Teil des Arbeitgebersversprechens von James Hardie«	190
4.3.2	Interne Kommunikation	195
4.3.3	Führung	197
	Fallbeispiel »Don't call me sick«	198
4.3.4	Gestaltung der Arbeitswelt	199
	Gastbeitrag von Jan Helwerth zum Thema »Integrierter Transformationsprozess bei Bosch«	201
	Gastbeitrag von Christina Pallmann zum Thema »Systematische Neu- Ausrichtung der Karrierepfade bei ERNI«	207
	Fallbeispiel »Differenzierte Laufbahnen in der Pflege bei der Uniklinik Köln« ..	210
	Fallbeispiel »Refill with skill bei Evonik«	226
4.3.5	Beitrag zur Unternehmensstrategie	227
4.4	Erneuern	233
4.4.1	Normen und Werte	233
	Fallbeispiel »Partizipative Leitbild-Entwicklung bei R.i.T«	234
	Gastbeitrag von Sebastian Lorenz zum »Markenbotschafter-Programm bei Peek & Cloppenburg Düsseldorf«	238
	Interview mit Elisa Birekoven zum Thema »Offline-Corporate-Influencer bei REWE«	247
4.4.2	Interne Kommunikation	252
4.4.3	Führung	255
	Gastbeitrag von Christina Pallmann zur »Einführung des UNBOSS-Konzepts bei ERNI«	256

4.4.4	Gestaltung der Arbeitswelt	261
	Interview mit Michael Witzel zum »Joyspeed-Ansatz bei gicom«	262
	Interview mit Evelyn Holbein und Judith Schütte zu ihrem individuellen »Shared-Leadership-Modell bei Metro Deutschland«	269
	Gastbeitrag von Anja Guske-Eppmann zum »Shared-Leadership-Modell bei Alstom«	273
	Fallbeispiel »4-Tage-Woche bei der Wenzel Group«	279
	Fallbeispiel »Remote First bei Wildling Shoes«	281
	Fallbeispiel »Wertebasierte Arbeitsplatzgestaltung bei R.iT«	284
4.4.5	Beitrag zur Unternehmensstrategie	286
	Interview mit Tobias Rademann über die »Strategische Relevanz einer werteorientierten Ausrichtung der R.iT«	287
	Interview mit Phillip Johann Preißer zu »Diversity, Equity, Inclusion & Belonging (DEI&B) als Teil der Unternehmensstrategie bei Decathlon Deutschland«	292
	Gastbeitrag von Dr. Arndt Ahlers über die »Interne Employer-Branding- Kampagne »Your Why Matters« bei Transporeon«	295
4.5	Trennen & Zurückgewinnen	301
4.5.1	Normen und Werte	304
	Interview mit einem Wiederkehrer (anonymisiert) zu »Gründe einer Rückkehr«	306
	Fallbeispiel »Win-Back-Strategie«	307
4.5.2	Interne Kommunikation	309
4.5.3	Führung	312
	Interview mit Deniz Sen und Florian Schrupp zu »Exit-Interviews bei Stadtwerke Düsseldorf«	316
4.5.4	Gestaltung der Arbeitswelt	320
	Fallbeispiel »Rückfahrtickets«	321
4.5.5	Beitrag zur Unternehmensstrategie	324
	Interview mit Dr. Heinrich Frenken zum »Senior Expert Programm bei thyssenkrupp«	325
5	Fazit & Ausblick	329
5.1	Zusammenfassung	329
5.2	Zukunftsperspektive	330
	Interview mit Robindroh Ullah zum Thema »Nachhaltige Investition in Mitarbeiterbindung – heute und in Zukunft«	339
	Gastbeitrag von Stefan Baumann über »Kulturelle Co-Evolution als gemeinsame Investition in die Zukunft«	342
	Literatur	347
	Stichwortverzeichnis	361
	Autorinnen und Autoren	367

Vorwort zum Buch

Die Bindung von Mitarbeitenden ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen – doch wie lässt sie sich gezielt und nachhaltig stärken? Dieses Buch bietet Ihnen praxisnahe Antworten und zeigt Wege auf, wie Unternehmen durch fundierte Strategien und konkrete Maßnahmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern können. Mit einer ausgewogenen Mischung aus theoretischem Hintergrund und realen Fallbeispielen vermittelt es nicht nur Wissen, sondern auch Inspiration für die praktische Umsetzung.

Im ersten Teil des Buches werfen wir einen Blick auf die Grundlagen: Wie gestaltet sich die aktuelle Lage am Arbeitsmarkt? Welche Zielgruppen spielen eine Rolle, und wie beeinflussen Generationenzugehörigkeit sowie individuelle Persönlichkeitsmerkmale die Mitarbeiterbindung? Darüber hinaus skizzieren wir die Entwicklung des Employer Branding von den Anfängen in den 1980er-Jahren bis heute. Dabei stehen zentrale Prinzipien im Fokus, die Employer Branding wirklich wirksam machen.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf den fünf Dimensionen des internen Employer Brandings: Normen und Werte, interne Kommunikation, Führung, Gestaltung der Arbeitswelt und der Beitrag zur Unternehmensstrategie. Diese Aspekte werden nicht nur theoretisch beleuchtet, sondern bilden auch die Grundlage für die später vorgestellten Praxisbeispiele. Ergänzend dazu widmen wir uns den psychologischen und ökonomischen Grundlagen der Mitarbeiterbindung und betrachten den Employee Lifecycle aus systemischer Perspektive. Statt mit der Personalgewinnung zu beginnen, setzen wir bewusst beim Eintritt in die Organisation an – ab dem Moment der Vertragsunterschrift. Die darauffolgenden Phasen wie Einbinden, Vertiefen, Entwickeln, Erneuern, Trennen und Zurückgewinnen stehen im Mittelpunkt und bieten einen umfassenden Rahmen für gezielte Maßnahmen.

Der praktische Teil des Buches führt Sie direkt in die Anwendung: Anhand zahlreicher Beispiele aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmenskontexten zeigen wir, welche Dimensionen des internen Employer Brandings in den jeweiligen Phasen des Employee Lifecycles sinnvoll eingesetzt werden können. So finden Sie gezielt Maßnahmen, die zu Ihrer aktuellen Herausforderung passen – sei es eine bestimmte Phase des Lifecycles oder eine konkrete Dimension, die im Unternehmen Handlungsbedarf erfordert.

Zum Abschluss werfen wir einen Blick in die Zukunft: Welche Trends zeichnen sich ab, die das interne Employer Branding und die Mitarbeiterbindung nachhaltig beeinflussen werden? Externe Expertinnen und Experten teilen ihre Einschätzungen und geben spannende Prognosen für kommende Entwicklungen.

Dieses Buch ist weit mehr als ein Fachbuch. Es kann als strategisches Nachschlagewerk, als Inspirationsquelle oder als Planungsinstrument für konkrete Maßnahmen dienen. Es richtet sich an Fach- und Führungskräfte im HR- und Employer Branding-Bereich, die gezielt Impulse und Tools suchen, um die Bindung ihrer Mitarbeitenden systematisch zu stärken. Ziel ist es, Zusammenhänge verständlich zu machen und die Umsetzung im unternehmerischen Alltag zu erleichtern – unabhängig davon, an welcher Stelle im Employee Lifecycle oder vor welcher Herausforderung ihre Organisation gerade steht.

Bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Buch wird versucht, sowohl die weibliche als auch die männliche Form gleichverteilt zu verwenden. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die ggf. verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keinerlei Wertung.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre, die Sie nicht nur informiert, sondern auch inspiriert, neue Wege in der Mitarbeiterbindung zu gehen.

Vera Koltermann, Beate Schulte, Dominik Bernauer, Bochum, 06. Juni 2026

1 Die Lage am Arbeitsmarkt

Unternehmen sind heute, mehr denn je, dem Druck ausgesetzt, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie den Wünschen und Bedürfnissen der Arbeitnehmenden entsprechen. Die Zeiten, in denen Arbeitgeber nahezu unbegrenzt Arbeitskräfte fanden, sind vorbei. Der Fachkräftemangel ist kein temporäres Phänomen, sondern eine strukturelle Realität, die sich durch den demografischen Wandel weiter verschärft. Gleichzeitig haben sich die Erwartungen der Beschäftigten massiv verändert: Flexibilität, sinnstiftende Arbeit und ein modernes Arbeitsumfeld sind zu zentralen Entscheidungsfaktoren geworden. In dieser neuen Machtkonstellation wird die strategische Bindung von Mitarbeitenden zur überlebenswichtigen Kernaufgabe für Unternehmen, die ihre besten Talente nicht nur gewinnen, sondern auch halten wollen.

Diese Entwicklung ist Ausdruck eines tiefgreifenden Wandels, ausgelöst durch Demografie, einen neuen Wertekanon und den Übergang zur Wissensgesellschaft. Wo früher starre Arbeitszeiten, Präsenzpflcht und klare Hierarchien galten, setzen viele Unternehmen heute auf mobile Arbeit, agile Teams und flache Strukturen. Mitarbeitende erwarten mehr Mitsprache, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und ein Umfeld, das zu ihrem Leben passt und nicht umgekehrt. Doch dieser Wandel kam nicht über Nacht. Er ist das Ergebnis einer langen historischen Entwicklung, die durch die Pandemie einen entscheidenden Katalysator erhielt.

Der lange Weg zur modernen Arbeit: Ein historischer Rückblick

Um die heutige Situation zu verstehen, lohnt ein Blick zurück. Die Industrialisierung des späten 19. Jahrhunderts prägte den deutschen Arbeitsmarkt mit oft prekären Bedingungen. Um 1900 betrug die Arbeitszeit für Fabrikarbeiter bis zu 70 Stunden pro Woche. Arbeitsschutz war kaum vorhanden. Es dauerte in der Bundesrepublik bis zum Jahr 1960, ehe auch die Arbeit von Kindern in der Landwirtschaft gesetzlich untersagt wurde (Bundeszentrale für politische Bildung, 2023).

Ein bedeutender Meilenstein war die Einführung des Acht-Stunden-Tags im Jahr 1918 (Bundesarchiv, o. J.). Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit sank danach kontinuierlich und erreichte in Deutschland bis 1990 einen Wert von 39,7 Stunden (Hans-Böckler-Stiftung, o. J.). Im Jahr 2024 lag sie mit 34,3 Stunden sogar deutlich unter dem EU-Durchschnitt (36,8 Stunden), was vor allem auf den hohen Teilzeitanteil zurückzuführen ist (Statistisches Bundesamt/Eurostat, 2025). Parallel dazu hat sich die Sicherheit am Arbeitsplatz drastisch verbessert. Die Zahl der meldepflichtigen Arbeitsunfälle halbierte sich fast von 1.969.824 im Jahr 1994 auf 967.781 im Jahr 2023 (DGUV, 2023). Diese über Jahrzehnte erkämpften Fortschritte bilden das Fundament für die heutigen Erwartungen an eine humane und sichere Arbeitswelt.

Die Pandemie als Katalysator des Wandels

Obwohl der Trend zu mehr Flexibilität bereits existierte, zögerten viele Unternehmen mit der Umsetzung. Die Corona-Pandemie fungierte hier als Zäsur. Was lange als undenkbar galt, wurde in kürzester Zeit zur neuen Normalität. Unternehmen investierten in digitale Infrastruktur und bewiesen, dass Wandel möglich ist. Die Erfahrung, dass Arbeit nicht an einen Ort gebunden sein muss, hat die Erwartungen nachhaltig geprägt. Flexibilität wurde vom Privileg zur Selbstverständlichkeit.

Die neue Realität: Mitarbeiterbindung als strategische Notwendigkeit

Damit hat sich das Kräfteverhältnis entscheidend verschoben. Aus einem Arbeitgebermarkt ist ein Arbeitnehmermarkt geworden. Arbeitnehmende fordern heute Flexibilität, Remote-Arbeit und eine ausgewogene Work-Life-Balance als Grundvoraussetzung ein. Arbeit ist im Jahr 2025 kein fester Ort mehr, sondern ein flexibles Konzept. Für Unternehmen bedeutet dies, dass die Bindung von Mitarbeitenden – oft als das psychologische oder emotionale Band zwischen Menschen und Organisation beschrieben – aktiv gestaltet werden muss. Die Konsequenzen einer zu geringen Bindung sind nicht nur ein Verlust von Know-how und Produktivität, sondern auch immense Kosten durch Fluktuation (Hammermann/Schmidt/Stettes, 2022).

Dazu zählen die direkten Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung sowie die schweren Produktivitätsverluste, die entstehen, wenn Projekte ins Stocken geraten und eingespielte Teams auseinandergerissen werden. Gleichzeitig leidet die Moral der verbleibenden Kollegen unter der ständigen Mehrbelastung, was das Risiko für Burn-out erhöht und so langfristig die Arbeitgebermarke schädigt.

Natürlich lässt sich diese Flexibilität nicht in jeder Branche und jedem Berufsfeld identisch umsetzen. Ein produzierender Betrieb im Maschinenbau steht vor anderen Herausforderungen bei der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort als eine digitale Marketing-Agentur. Der Grad der möglichen Flexibilisierung hängt also stark von den operativen Notwendigkeiten ab.

Gleichzeitig stieß diese notwendige Transformation zu mehr Flexibilität nicht überall auf Zustimmung (Rump/Eilers, 2025). Die Ausgestaltung von mobilem Arbeiten führte in Unternehmen zu teils kontroversen Diskussionen, wobei oft eine erhöhte physische Präsenz mit Vorteilen assoziiert wurde. Diese positiven Zuschreibungen konnten in der Forschung jedoch nicht nachgewiesen werden. Unternehmen sollten daher die relevanten Stellhebel hybrider Arbeitsmodelle ganzheitlicher betrachten, anstatt sich ausschließlich auf die Frage der Bürotage zu konzentrieren.

Trotz dieser Herausforderungen bleibt die Konsequenz für Unternehmen klar und gilt branchenübergreifend. Organisationen, die diesen Wandel ignorieren und sich den neuen Erwartungen verschließen, scheitern an der Aufgabe der Mitarbeiterbindung.

Angesichts einer hohen Wechselbereitschaft, besonders bei jungen Fachkräften, ist eine fehlende Bindungsstrategie ein untragbares Geschäftsrisiko (New Work SE, 2024). Die Regeln des Spiels haben sich verändert.

Ausblick: Die unumkehrbare Transformation

Wie sehr sich die Entwicklung weiter beschleunigt, hängt von Faktoren wie der wirtschaftlichen Lage, politischen Unsicherheiten und dem Einfluss von Technologien wie KI ab. Auch Fragen zur Einwanderung von Fachkräften bleiben relevant. Doch unabhängig von kurzfristigen Schwankungen steht eine Tatsache fest: Der demografische Wandel in Kombination mit einem neuen Werte-Verständnis verändert die Arbeitswelt dauerhaft und unumkehrbar. Wie Unternehmen diese Anpassung durch gezielte und wirksame Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung meistern können, ist das zentrale Thema dieses Buches.

1.1 Vom Fachkräftemangel zur Arbeiterlosigkeit

Seit der Corona-Pandemie hat sich die Lage am Arbeitsmarkt zugunsten der Bewerbenden verschoben. Umso wichtiger, dass Arbeitgeber ihre differenzierenden Merkmale herausstellen und durch eine klare Arbeitgeberpositionierung überzeugen.

In diesem Zusammenhang hat sich auch der Begriff der Arbeiterlosigkeit etabliert, den Stepstone's Vorstandsvorsitzender Dr. Sebastian Dettmers 2022 in seinem Buch »Die große Arbeiterlosigkeit« beschreibt und in den HR-Mainstream gespült hat. Darin stellt er die anstehende globale Krise dar, die unserer Gesellschaft bevorsteht und gibt Impulse für eine neue Revolution von Wirtschaft und Arbeit. Sein Aufruf ist ein eindringlicher Appell, den Arbeitsmarkt und seine gewachsenen Strukturen neu zu überdenken und mit frischen Ideen zu gestalten.

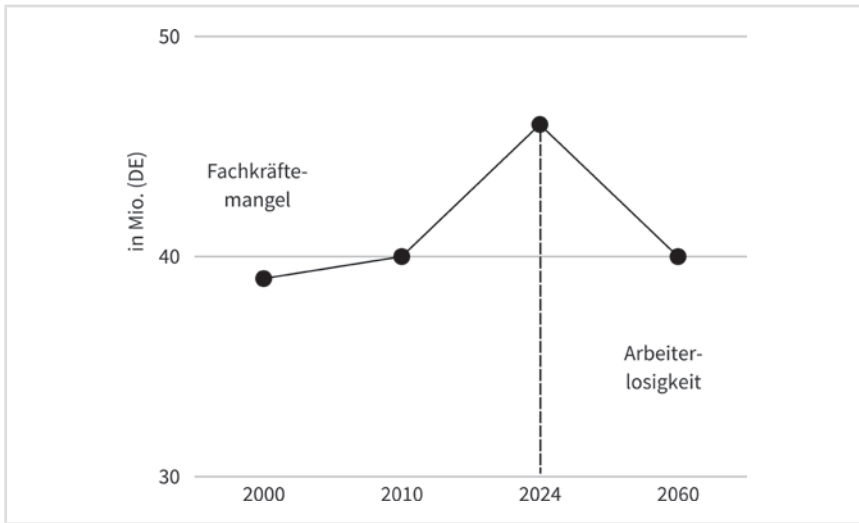


Abbildung 1: Anzahl Erwerbstätiger in Deutschland. Quellen: Bundeszentrale für politische Bildung (2013); Hellwagner/Söhnlein/Weber (2023)

Die zunehmende Verknappung von Arbeitskräften scheint unumkehrbar und erhöht den Druck auf Unternehmen, ihr Employer Branding, Recruiting sowie die Mitarbeiterbindung zu stärken.

Der zunehmende Mangel an Fach- und Arbeitskräften wird dabei immer mehr zu einem limitierenden Faktor bei der Erreichung der strategischen Unternehmensziele. Nach einer Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) zusammen mit Hays AG (2022) ist der Fachkräftemangel die größte Bedrohung hinter der Energiekrise. Auch deshalb rückt die Frage nach der Bindung von Mitarbeitenden immer stärker in den Vordergrund.

Die Kennzahl *abgeschlossene Vakanzzeit in Tagen* zeigt, wie viele Tage eine bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) gemeldete Stelle unbesetzt bleibt – und zwar vom gewünschten Besetzungstermin bis zur Abmeldung der Stelle beim Arbeitgeberservice. Je höher der Wert, desto länger dauert die Besetzung. Die Zahl bezieht sich ausschließlich auf sozialversicherungspflichtige Stellen und bildet nur den bei der BA gemeldeten Arbeitsmarkt ab.

In der Betrachtung der letzten 1 bis 1,5 Jahre ist erkennbar, dass sich der Zeitraum bis zur Nachbesetzung auf hohem Niveau eingependelt hat. Im Schnitt und je nach Branche lagen die Vakanzzeiten pro Stelle bei mehr als 160 Tagen.

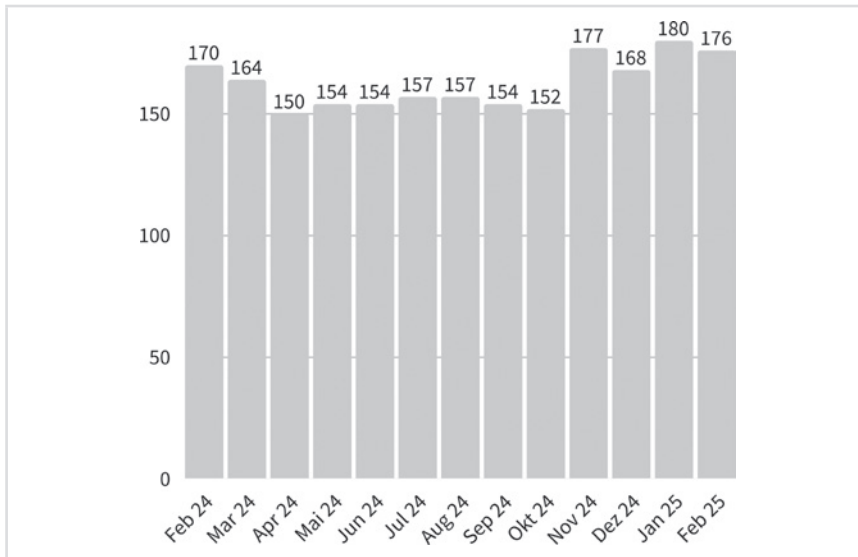


Abbildung 2: Vakanz Zeit Mai 2024 – April 2025 in Tagen (Statista, Mai 2025)

Der Arbeitsmarkt ist insgesamt volatil, wir hangeln uns seit Corona gefühlt von Krise zu Krise.

Zuletzt hat insbesondere die geo- und wirtschaftspolitische Lage weltweit für Unsicherheiten gesorgt. Vom Ukraine-Krieg über die Energiekrise bis zu den Zollverhandlungen mit Trump. Im Leben wie in der Wirtschaft scheint nur noch wenig auf lange Sicht planbar. Inwiefern lässt sich dann eine Prognose wagen? Fragen wir jemanden, der sich mit dem Thema Arbeitsmarkt auskennt.

Interview mit Dr. Tobias Zimmermann zur Entwicklung am Arbeitsmarkt

Dr. Tobias Zimmermann: Dr. Tobias Zimmermann ist ein aus dem Fernsehen und zahlreichen Leitmedien bekannter Arbeitsmarktexperte sowie ein gefragter Keynotespeaker. Seit 2018 beschäftigt er sich mit allen Fragen rund um Personalgewinnung und Jobsuche – im engen Austausch mit führenden Personalverantwortlichen, Branchenexpertinnen und -experten sowie Forschenden.

VK: Mit den geo- und wirtschaftspolitischen Veränderungen, die wir allerorts erleben, gehen auch Veränderungen am Arbeitsmarkt einher. Welche haben aus Deiner Sicht den größten Einfluss auf die Arbeitgebermarken von morgen?

TZ: Der wichtigste Trend ist und bleibt die Demografie. Der Wirtschaftsstandort Deutschland wird nur erfolgreich bleiben – oder wieder erfolgreich werden – wenn die Unternehmen genug qualifizierte Arbeitskräfte finden. Perspektivisch kann

der Arbeitsmarkt nur ein Arbeitnehmermarkt werden. Eine starke und attraktive Employer Brand ist deshalb ein grundlegendes Investment in die eigene Zukunftsfähigkeit. Arbeitskräfte werden die Qual der Wahl haben, wie wir es heute schon in vielen Mangelberufen, etwa im Gesundheitssektor, der IT oder technischen Berufen, erleben. Ebenfalls wichtig sind künstliche Intelligenz und die Transformation der Wirtschaft. Hierdurch wandeln sich Anforderungen und Jobprofile immer schneller, weshalb Unternehmen flexibler agieren müssen. Das geht nur durch attraktive Angebote, intern wie extern.

Natürlich haben die globalen, geo- und handelspolitischen Entwicklungen massive Effekte. Aber in diesem Punkt bin ich kein Experte und traue mir daher keine Prognose zu. Deshalb halte ich mich daran, was wir vorhersagen können. Und das sind eben Demografie, Technologie und Transformation.

VK: Was muss eine Arbeitgebermarke heute mitbringen, um im »War for Talents« jetzt und morgen noch relevant zu sein?

TZ: Zwei Dinge: Sie muss wirklich attraktiv sein und zu meiner Zielgruppe passen. Und sie muss unterscheidbar sein. Ich wünsche mir von Arbeitgebermarken den Mut, nicht alles zu wollen, sondern bewusst Schwerpunkte dort zu setzen, wo es für die Zielgruppe des Unternehmens einen Unterschied macht. Setze ich auf Selbstbestimmtheit und Flexibilität? Bin ich stark performanceorientiert? Verstehe ich mich als Karrieresprungbrett?

VK: Welche Unterschiede zeigen sich hier je nach Generation?

TZ: Ich bin kein Freund davon, in Generationen zu denken. Was aber Sinn ergibt, ist nach Karrierephasen zu unterscheiden. Für junge Menschen ist das Gehalt besonders wichtig. Auch Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten sind in jungen Jahren am wichtigsten. Klar: Ich komme aus der Ausbildung oder dem Studium und will jetzt etwas erreichen, etwas aufbauen. In den 30ern gründen viele eine Familie, daher ist Flexibilität überproportional wichtig. Erfahrenere Fachkräfte freuen sich über ein starkes Teamgefüge, Anerkennung und Sinnhaftigkeit im Job. Altersspezifische Kampagnen halte ich für ein sehr erfolgversprechendes Instrument.

VK: Nun beschäftigst Du Dich besonders mit dem Kontext Recruiting. Wie unterscheiden sich die Erkenntnisse aus dem Bereich Recruiting im Bereich Retention? Was ist gleich, was ist anders? Ist Retention vielleicht sogar das neue Recruiting?

TZ: Ich würde die Frage etwas anders beantworten, denn die Unterscheidung zwischen Retention und Recruiting führt in die falsche Richtung. Es wird in Zukunft

viel mehr Wechsel geben (müssen). Auch intern. Hier ist aktuell viel Bewegung drin, denn viele Unternehmen erleben gerade beides: Sie müssen umstrukturieren und haben viele offene Stellen. Da ist es der Jackpot, wenn diese intern besetzt werden können.

In Zukunft werden wir das ganze Themenfeld viel ganzheitlicher verstehen. Die Grenzen zwischen Recruiting, Retention, Employer Branding und Co. werden zunehmend zugunsten eines holistischen Ansatzes verschwimmen. Der Mensch wird endgültig zum Wettbewerbsfaktor Nummer 1. Und deshalb werden Unternehmen alles daransetzen, ihre Stellen schnellst- und bestmöglich zu besetzen. Ob intern oder extern, spielt eine nachgelagerte Rolle.

VK: Jedes Jahr blicken wir besorgt auf die jährlichen Gallup-Ergebnisse. Nie war die Bindung zum Arbeitgeber so niedrig wie jetzt. Woran liegt das und was können Arbeitgeber tun, um Bindung zu stärken?

TZ: Ich finde das wenig überraschend. Die Wirtschaftslage war zuletzt nicht gut. Das baut Druck auf. Hinzu kommt der ohnehin vorhandene Transformationsdruck. Das ist keine einfache Situation, in der viel verlangt wird. Gleichzeitig sind die Möglichkeiten, Anreize zu setzen, beschränkter als in besseren Zeiten. Hinzu kommen die Erfahrungen aus der Pandemie und dem Boom-Jahr 2022. Hierdurch hat sich eine neue Erwartungshaltung unter den Beschäftigten aufgebaut. Es wird spannend zu sehen sein, wie sich diese Situation in den nächsten Jahren weiterentwickelt.

Wir haben uns das Thema Engagement 2022 einmal genauer angeschaut. Die Kommunikation einer klaren und positiven Vision durch die Führungskraft, wirklich sinnhafte Arbeit und gute Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten waren die drei Aspekte, die am stärksten auf die emotionale Bindung zum Arbeitgeber eingezahlt haben. Aufgrund der hohen Dynamik bei den Gehältern würde ich eine transparente und kompetitive Entlohnung ergänzen.

VK: Blicken wir in die Zukunft: 2035. Wie sieht der Arbeitsmarkt dann aus?

TZ: Ganz anders als heute. Bis 2035 werden wir bis zu sieben Millionen Arbeitskräfte weniger zur Verfügung haben. Wie dramatisch es wird, hängt davon ab, wie erfolgreich die Gegenmaßnahmen von Politik und Wirtschaft sind. Gelingt es uns, attraktiv für internationale Fachkräfte zu sein? Können wir ältere Fachkräfte länger in der Workforce halten? Schaffen wir es, Menschen wirklich dort einzusetzen, wo sie am effizientesten wirken können? Kurz: Schaffen wir einen wirklich funktionalen Arbeitsmarkt? Je überzeugendere Antworten wir auf diese und andere Fragen finden, desto besser wird es uns als Gesellschaft gehen. Denn der Arbeitskräfte-

mangel wird zum Spielentscheider der wirtschaftlichen Gesamtentwicklung. In welche Richtung das Pendel ausschlägt, dafür stellen wir aktuell die Weichen. Für Unternehmen heißt das, dass sie sich jetzt mit einer zukunftsfähigen People-Strategie langfristige Vorteile verschaffen können, deren Bedeutung sich kaum über-treiben lässt.

VK: Welche Herausforderungen, aber auch, welche Chance gehen damit einher?

TZ: Ich bin ein unverbesserlicher Optimist. Wir haben die fundamentale Chance, Arbeit endlich gerecht und menschenzentriert zu denken. Wir können es uns erstens nicht leisten, Potenziale zu verschwenden. Zweitens müssen wir das Maximum aus den Menschen herausholen, die da sind. Und das geht nur, wenn diese gesund, motiviert, exzellent aus- bzw. weitergebildet und an der richtigen Stelle eingesetzt sind. Es ist ökonomisch notwendig, dass wir diese Chance nutzen. Gleichzeitig hat KI enormes Potenzial, den Weg dorthin zu vereinfachen. Konzentrieren wir uns doch auf dieses Positivszenario und geben alles, es zu erreichen. Dafür muss HR eine zentrale, strategische Rolle in jedem Unternehmen spielen – und einfordern. Darüber sprechen wir eigentlich auch schon seit Jahren. Aber jetzt ist es Zeit. Ich spreche mit vielen schlaun und motivierten HR-Vordenker*innen dieser Tage, die in ihren Unternehmen richtig etwas in Gang setzen und genau diese Rolle ausfüllen. Das finde ich großartig und es gibt mir das gute Gefühl, mit meinem Optimismus nicht ganz falsch zu liegen.

Es gibt also kein Patentrezept. Genauso wie es nicht DIE Fachkräfte gibt. Aber mit welchen Zielgruppen interagieren Arbeitgeber eigentlich und was sollte man über sie wissen?

1.2 Die Zielgruppen am Arbeitsmarkt

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von einer zunehmenden Komplexität und Dynamik. Sie stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist es unerlässlich, die Vielfalt der Mitarbeitenden gezielt zu verstehen sowie anzusprechen. Ein Ansatz, der sich in der Personalarbeit bewährt hat, ist die zielgerichtete Analyse von Zielgruppen. Sei es anhand ihrer Zugehörigkeit zu bestimmten Generationen, durch die Untersuchung individueller Persönlichkeitsmerkmale oder anhand ihrer Lebensphasen. Die Einteilung in Generationen, wie etwa Babyboomer, Generation X, Millennials oder Generation Z, bietet eine Möglichkeit, allgemeine Trends und Werte-Orientierungen innerhalb der Belegschaft zu identifizieren. Gleichzeitig betonen jedoch Expertinnen und Experten, wie der Soziologe Prof. Dr. Martin Schröder, dass solche Einteilungen oft stark vereinfacht sind und die tatsächlichen Unterschiede zwischen Individuen nicht ausreichend abbilden (Schröder, 2023).

In seinem Beitrag »Warum es keine Generationen gibt« argumentiert Schröder (2023), dass Generationsunterschiede vermeintlich eher auf Stereotype zurückzuführen sind und weniger auf objektiv messbare Unterschiede. Daher reicht es nicht aus, Menschen ausschließlich über ihre Alterskohorte zu definieren. Persönlichkeitsmerkmale wie Offenheit, Gewissenhaftigkeit oder soziale Kompetenzen spielen eine ebenso zentrale Rolle bei der Gestaltung einer erfolgreichen Zusammenarbeit. In einer komplexen Welt eröffnet die Betrachtung von Zielgruppen auf verschiedenen Ebenen wertvolle Möglichkeiten für eine differenzierte und effektive Personalarbeit. Das folgende Kapitel widmet sich zum einen dem Generationen-Ansatz und stellt dessen jeweilige Charakteristika vor und zeigt zum anderen ein mögliches Persönlichkeitsmodell – das sog. PMAZF-Modell – für die Zielgruppenbetrachtung.

1.2.1 Der Generationen-Ansatz

In Unternehmen ist es zur Normalität geworden, dass mehrere Generationen mit unterschiedlichen Werten, Prägungen, Bedürfnissen und Haltungen gemeinsam arbeiten. Diese Unterschiede zeigen sich etwa in der Haltung zur Digitalisierung, im Leistungsverständnis, in Führungsansprüchen oder etwa in der Akzeptanz von Home-Office.

Neben diesen Differenzen bestehen jedoch auch generationenübergreifende Gemeinsamkeiten. Erstmals in der Geschichte sind in vielen Organisationen bis zu vier Generationen gleichzeitig im Arbeitsleben aktiv.

Die im Folgenden beschriebenen Generationenmerkmale dienen der Orientierung, nicht der Kategorisierung einzelner Personen. Es handelt sich um idealtypische Beschreibungen, die helfen sollen, übergreifende Wertehaltungen, Erwartungen und Verhaltensmuster besser zu verstehen. Zugleich ist es wichtig zu beachten, dass innerhalb jeder Generation erhebliche individuelle Unterschiede bestehen und die Übergänge zwischen den Generationen fließend verlaufen. Die bewusste Wahrnehmung dieser Unterschiede – ohne vorschnelle Bewertung – fördert ein besseres Verständnis für das Gegenüber wie auch für die eigene Position im Arbeitskontext.

Solche Erkenntnisse sind im internen und externen Employer Branding hilfreich, um zielgruppenspezifische Maßnahmen zu entwickeln und deren Wirksamkeit zu erhöhen. Die bewusste Vereinfachung komplexer Zusammenhänge durch Generationenzuschreibungen kann dabei als pragmatisches Instrument dienen. Jeweils unter der Voraussetzung, dass die Einzigartigkeit jedes Individuums weiterhin im Blick bleibt.

Zur Begriffsklärung: Der Begriff »Generation« stammt vom lateinischen *generatio* ab und bezeichnet alle Menschen, die innerhalb eines bestimmten Zeitabschnitts geboren wurden (Bundeszentrale für politische Bildung, 2025).

Generationen als soziale Gruppen sind v. a. durch ähnliche historische und gesellschaftliche Erfahrungen geprägt (Eckert/Von Hippel/Pietraß/Schmidt-Hertha, 2011). Für die Einordnung in unserem Buch folgen wir der Systematik von Nordmann und Drewitz (2023):

- Generation X: geboren 1966–1980
- Generation Y: geboren 1981–1994
- Generation Z: geboren 1995–2010

Die Babyboomer-Generation hat sich überwiegend bereits aus dem Erwerbsleben zurückgezogen oder wird dies in den kommenden Jahren tun. Ihre Bedeutung für die heutige Arbeitswelt ist dennoch nicht zu unterschätzen, da sie viele grundlegende Strukturen und Arbeitsnormen mitgeprägt hat und immer noch über wertvolles Erfahrungswissen verfügt, von dem Unternehmen profitieren können. Die Generation Alpha ist bereits geboren, jedoch bisher nicht physisch in der Arbeitswelt angekommen und mit Blick auf Mitarbeiterbindung demnach noch zu wenig bedeutsam.

Wir fokussieren in der folgenden Betrachtung daher auf die Generation X, Y und Z, da sie den Arbeitsmarkt aktuell am stärksten prägen. Was verbindet, was unterscheidet diese drei?

1.2.1.1 Generation X

Gesellschaftliche Prägung und Werte

Die Generation X ist geprägt durch gesellschaftliche Umbrüche: Hohe Scheidungsraten, weltweite Krisen und Arbeitsmarktdruck formten ein Lebensgefühl von Orientierungslosigkeit, Resignation und Skepsis. Durch die zunehmende Berufstätigkeit beider Elternteile entwickelten sie früh Selbstständigkeit – mit der Kehrseite ständiger Überlastung, was ihr den Namen »Generation Burn-Out« einbrachte.

Trotz dieser Herausforderungen besitzt die Generation X ein stabiles Wertesystem: Menschenwürde, Freiheit, Frieden, Gesundheit, Gerechtigkeit und Familie sind zentrale Werte. Arbeit sehen Angehörige dieser Generation als zentralen Lebensinhalt, wichtiger als Freizeit, allerdings mit klarer Trennung zwischen Beruf und Privatleben (Nordmann/Drewitz, 2023).

Charakteristika und Verhalten

Charakteristisch für diese Generation sind Ehrgeiz, Karriereorientierung und Pragmatismus. Sicherheit, finanzielle Unabhängigkeit und Arbeitsplatzsicherheit haben hohe Priorität. Lange Arbeitstage wurden zugunsten prestigeträchtiger Jobtitel, hoher Gehälter und Statussymbole in Kauf genommen – auch wenn Familie und Freizeit dadurch litten.

Diese Generation wuchs mit dem Gedanken auf, dass Regeln eingehalten werden müssen. Erst allmählich stellen sie Autoritäten infrage und erwarten, dass Respekt verdient werden muss. Sie werden eher als Einzelkämpfer statt als Teamplayer wahrgenommen, wobei Konkurrenz sie zu Höchstleistungen anspornt (Nordmann/Drewitz, 2023).

Erwartungen an Beruf und Arbeitswelt

Die Generation X zeichnet sich durch starken Leistungswillen aus. Ihre Loyalität gilt eher Personen als Institutionen. Sie arbeitet ergebnisorientiert, mit klarem Fokus auf Lösung und Erfolg. Produktivität steht im Vordergrund, wobei Unternehmensziele über persönlichen Zielen stehen. Als *Macher* bieten sie lieber Hilfe an, als sie anzunehmen, und treiben sich selbst zu Höchstleistungen. Da sie selbst kaum Feedback- und Wertschätzungskultur erfahren haben, fällt es ihnen oft schwer, diese an jüngere Teammitglieder weiterzugeben, die regelmäßige Rückmeldungen vermissen.

Diese Generation wechselt eher den Arbeitsplatz, wenn das Preis-Leistungs-Verhältnis anderswo besser ist. Für ihre Gewinnung und Bindung ist es wichtig, sie in ihrer aktuellen Lebenssituation zu unterstützen und gleichzeitig Perspektiven zu bieten. Zeit ist für die Generation X ein knappes Gut. Trotz des Wunsches nach Trennung von Beruf und Privatleben haben sie oft ein schlechtes Gewissen, dass eine Seite zu kurz kommt. Ihre Kommunikation ist sachlich, direkt und ohne Ausschmückung – bevorzugt per E-Mail. Sie definieren sich über Leistung und Kompetenz und erwarten für ihren Einsatz entsprechende Belohnung. Kontrolle und Bevormundung wirken demotivierend (Nordmann/Drewitz, 2023).

Implikationen für Unternehmen

Für Unternehmen ist es zentral, die Leistungsorientierung der Generation X anzuerkennen und mit passenden Rahmenbedingungen zu fördern. Wertschätzung sollte konkret erfolgen und zeitliche Ressourcen sollten respektiert werden. Eine transparente, direkte Kommunikation, die Verantwortung überträgt, statt Kontrolle auszuüben, trägt zur Motivation und Bindung bei (Nordmann/Drewitz, 2023).

1.2.1.2 Generation Y

Gesellschaftliche Prägung und Werte

Die Generation Y tritt zunehmend in Führungspositionen ein und verändert mit neuen Werten und Erwartungen die Unternehmenskultur. Sie ist in einer digital vernetzten Welt aufgewachsen, in der Individualität, Selbstverwirklichung und eine ausgewogene Work-Life-Balance zentrale Lebensaspekte sind. Auch große Fragen wie »Wer sind wir?«, »Was ist der Sinn unseres Lebens?« oder »Was ist unsere Bestimmung?« werden offen gestellt (Nordmann/Drewitz, 2023; Huber/Rauch, 2013).

Diese – auch *Millennials* genannte – Generation wuchs unter intensiver Förderung auf. Sie erhielt viel Zuwendung, Anerkennung und Unterstützung. Ihre Erziehung war von Mitbestimmung und der Ermutigung geprägt, die eigene Meinung zu äußern. Diese Erfahrungen spiegeln sich heute deutlich in ihrem beruflichen Auftreten und ihren Erwartungen an Führung und Zusammenarbeit (Nordmann/Drewitz, 2023).

Charakteristika und Verhalten

Die Generation Y orientiert sich stark an digitalen Netzwerken und Gemeinschaften statt traditionellen Institutionen. Sie ist mit der Globalisierung und Digitalisierung aufgewachsen und erlebt eine ständige Reizüberflutung durch eine enorme Menge an verfügbarer Information.

Im Berufsleben bevorzugt sie vernetzte, dialogorientierte Strukturen: Teamarbeit, flache Hierarchien und offene Kommunikation sind ihr wichtig. Entscheidungsfreiheit und Selbstbestimmung stehen im Mittelpunkt. Viele verstehen sich als *Portfolio-Worker* mit vielfältigen Interessen und flexiblen Karrierewegen. Arbeitgeber oder Positionen verlieren an Attraktivität, wenn sie nicht mehr zum eigenen Lebensmodell passen.

Flexibilität, individuelle Entfaltung und eine werteorientierte Karrieregestaltung sind zentrale Anliegen (Huber/Rauch, 2013; Nordmann/Drewitz, 2023).

Erwartungen an Beruf und Arbeitswelt

Für die Generation Y ist Arbeit mehr als Einkommenssicherung – sie soll sinnstiftend und gesellschaftlich relevant sein. Unternehmen, die diesen Wunsch nicht erfüllen, riskieren den Verlust qualifizierter Fachkräfte.

In diesem Zusammenhang hat sich in den vergangenen Jahren der Begriff *Purpose* als zentrales Schlagwort etabliert, das die zunehmende Bedeutung sinnorientierter Arbeit und unternehmerischer Zielsetzung beschreibt. Beruf und Privatleben sind für diese Generation zunehmend miteinander verknüpft. Freundschaften entstehen im Job, persönliche und verbindliche Beziehungen gewinnen an Bedeutung. Flexible Arbeitszeiten, Home-Office und Agile Teams gelten nicht als Zusatzleistung, sondern als grundlegende Erwartung an ein zeitgemäßes Arbeitsumfeld.

Die Generation Y lässt sich zusammenfassend als experimentierfreudig, selbstbewusst, impuls gesteuert, neugierig, gefühlsbetont, sozial vernetzt, offen für Neues und Veränderung sowie als *immer auf der Suche und nie ankommend* beschreiben. Arbeitgeber mit starren Strukturen und Präsenzkultur haben es schwer, diese Generation langfristig zu binden. Gefordert werden Selbstbestimmung, Authentizität, Transparenz, Sinn und Wertschätzung (Nordmann/Drewitz, 2023).

Implikationen für Unternehmen

Transparente Kommunikation, Mitbestimmung und ein partnerschaftlicher Führungsstil sind für die Ansprache der Generation Y Grundvoraussetzung. Führungskräfte sollen als Mentoren auftreten, die ihre Mitarbeitenden unterstützen und weiterentwickeln. Andernfalls drohen geringe Bindung und hohe Fluktuation.

Individuelle Karrierepfade (sog. *Mosaikkarrieren*) haben dabei einen hohen Stellenwert. Gleichzeitig erzeugt die Vielzahl an Wahlmöglichkeiten Stress. Die sogenannte Multi-Optionsgesellschaft verlangt kontinuierlich nach Entscheidungen, was die Generation zunehmend belastet. Deshalb werden Räume zur Regeneration und Angebote zur Resilienzförderung immer wichtiger (Nordmann/Drewitz, 2023; Huber/Rauch, 2013).

Um für junge Fachkräfte attraktiv zu bleiben, müssen Unternehmen ihre Kultur anpassen. Dazu gehören moderne Anreizsysteme, flexible Karrierewege, regelmäßiges Feedback, eine gelebte Fehlerkultur und echte Mitbestimmung. Entscheidend ist ein Arbeitsumfeld, das Innovation, Kreativität und persönliche Entwicklung fördert.

Die Generation Y legt großen Wert auf transparente Kommunikation über den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Führungskräfte sollten den Sinn von Projekten erklären und aufzeigen, wie einzelne Rollen zur Unternehmensvision beitragen. Auch die technische Ausstattung am Arbeitsplatz ist relevant. Sprachnachrichten werden bevorzugt von dieser Generation genutzt. Sie ist ständig online und bewegt sich selbstverständlich zwischen digitaler und physischer Welt (Nordmann/Drewitz, 2023; Huber/Rauch, 2013).

Wer sich auf ihre Werte und Erwartungen einlässt, profitiert von motivierten, kreativen und engagierten Mitarbeitenden. Voraussetzung ist jedoch, bestehende Strukturen zu hinterfragen, neue Arbeitsmodelle einzuführen und Sinn sowie Entwicklung ernsthaft zu ermöglichen (Nordmann/Drewitz, 2023; Huber/Rauch, 2013).

1.2.1.3 Generation Z

Gesellschaftliche Prägung und Werte

Die Welt der Generation Z ist von permanenter Krisenerfahrung geprägt: Klimawandel, Corona-Pandemie, Krieg und Inflation haben Spuren im gesellschaftlichen Bewusstsein hinterlassen. In diesem Umfeld wächst eine Generation heran, die traditionelle Leit motive infrage stellt. Ressourcenverbrauch, Umweltzerstörung und soziale Ungerechtigkeit sind für sie keine abstrakten Konzepte, sondern alltägliche Realität, die unmittelbares Handeln verlangt.

Ein zentrales Merkmal dieser Generation ist ihr stark ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis. Im Unterschied zu früheren Generationen, die Karriere und hohes Einkommen

anstreben, legen viele Angehörige der Generation Z mehr Wert auf finanzielle Stabilität und eine gesunde Work-Life-Balance. Karriere wird nur dann angestrebt, wenn die Bedingungen stimmen. Überlastung und Dauerstress werden bewusst vermieden (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Ifaa, 2022).

Charakteristika und Verhalten

Ein wesentlicher Unterschied zur Generation X oder Y liegt im digitalen Aufwachsen der Generation Z. Als echte Digital Natives sind sie rund um die Uhr vernetzt und bewegen sich routiniert in digitalen Räumen. Ihre Internetkultur ist geprägt von Memes, Kurzvideos und digitalem Aktivismus. Bewegungen wie »Fridays for Future«, »#MeToo« oder »Black Lives Matter« wären ohne ihren digitalen Einfluss kaum denkbar. Themen wie Gleichberechtigung, LGBTQ-Rechte, vegane Ernährung, DIY und Diversity sind in ihrem Alltag fest verankert.

Die Aufmerksamkeitsspanne dieser Generation ist durch ständige Reizüberflutung begrenzt. Gleichzeitig stehen ihnen zahlreiche Optionen offen, sei es in Bildung, Beruf oder Freizeit. Diese Vielfalt erzeugt Entscheidungsdruck, was sich in zwischenmenschlichen Beziehungen widerspiegelt: Oft wird zögerlich entschieden – die nächste, vielleicht bessere Option könnte noch kommen (Nordmann/Drewitz, 2023).

Diversität, Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit sind für die Generation Z entscheidende Kriterien bei der Arbeitgeberwahl. Unternehmen, die sich in diesen Bereichen nicht glaubwürdig positionieren, werden kritisch hinterfragt oder gemieden.

Erwartungen an Beruf und Arbeitswelt

Die Generation Z lebt in einer Welt ständiger Informationsverfügbarkeit. Entscheidend ist deshalb nicht das Ansammeln von Wissen, sondern die Fähigkeit, Informationen zu filtern, einzuordnen und sinnvoll zu nutzen – eine Kompetenz, die sie auch im Arbeitskontext einfordern. Damit verändert sich auch ihr Blick auf Arbeitsrollen und Unternehmensstrukturen: Aufgaben und Verantwortung müssen nachvollziehbar und sinnvoll vermittelt werden (Nordmann/Drewitz, 2023).

Wo frühere Generationen an festen Normen orientiert waren, ist die Generation Z mit unzähligen Trends und Identitätsmodellen konfrontiert. Das führt zu einer tiefen Suche nach Orientierung, aber auch zu einer kollektiven Kraft, gesellschaftliche Veränderungen anzustoßen. Gleichzeitig ist diese Generation keineswegs homogen: Einige streben nach beruflichem Erfolg, andere suchen persönliche Erfüllung, kreative Freiräume oder eine klare Trennung von Arbeit und Freizeit. Die Vorstellung einer einheitlichen »Gen Z« greift daher zu kurz.

Traditionelle Arbeitsmodelle mit starren Hierarchien, 40-Stunden-Wochen und Präsenzpflcht verlieren an Attraktivität. Konzepte wie New Work, Work-Life-Blending

und sinnstiftende Tätigkeiten gewinnen an Bedeutung (Ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, 2022).

Es zeigt sich, dass Status und Gehalt allein nicht mehr ausreichen. Entscheidend sind für die Generation Z Gleichberechtigung, Diversität, gesundes Work-Life-Cutting und eine klare gesellschaftliche Haltung. Unternehmen, die hier nicht zeitgemäß agieren, verlieren den Anschluss (Parmelee, 2023). Den Begriff »Great Resignation« hat der US-Psychologe Anthony im Interview mit der Washington Post im Jahr 2021 geprägt. Er beschreibt eine außergewöhnlich hohe Kündigungswelle auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt infolge der Corona-Pandemie.

Implikationen für Unternehmen

Die Anforderungen der Generation Z an Arbeitgeber sind deutlich formuliert: transparente Kommunikation, Mitbestimmung, Wertschätzung, Gesundheitsschutz und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Auch das Betriebsklima, Weiterbildung und flexible Arbeitszeiten spielen eine große Rolle. Eine Always-on-Mentalität wird kritisch betrachtet. Eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit ist vielen stattdessen wichtig.

Die intensive elterliche Betreuung hat in Teilen die Selbstständigkeitsentwicklung eingeschränkt. Die Generation Z gilt oft als entscheidungszögerlich, mit unsicherem Selbstbild. Eltern agierten zunehmend als Lebensberater, was zu einer Erwartungshaltung gegenüber Vorgesetzten geführt hat: Diese sollen präzise Ziele vorgeben, methodisch begleiten und kontinuierlich Rückmeldung geben (Nordmann/Drewitz, 2023).

Trotz gelegentlicher Kritik an Oberflächlichkeit oder Orientierungslosigkeit wird das Potenzial dieser Generation häufig unterschätzt. Ihre Werte, digitale Vernetzung und das Bedürfnis nach Sinnstiftung wirken bereits heute transformativ auf Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeitswelt.

Unternehmen sollten diese Dynamik aktiv aufnehmen etwa durch gezielte Aufklärung zu Berufswegen oder durch Identitätsangebote im Rahmen des Employer Branding. Arbeit wird für die Generation Z zunehmend zu einem Element der Selbstverwirklichung – nicht nur zur Sicherung des Lebensunterhalts (Ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, 2022; PR Magazin, 2022).

Aspekte	Generation X (1966–1980)	Generation Y (1981–1994)	Generation Z (1995–2010)
Gesellschaftliche Prägung und Werte	• Geprägt durch gesellschaftliche Umbrüche, hohe Scheidungsraten und Arbeitsmarktdruck • Entwicklung früher Selbstständigkeit durch Berufstätigkeit beider Eltern • Stabiles Wertesystem: Menschenwürde, Freiheit, Frieden, Gesundheit, Gerechtigkeit, Familie • Arbeit als zentraler Lebensinhalt mit klarer Trennung von Beruf und Privatleben	• Aufgewachsen in digital vernetzter Welt • Geprägt durch intensive Förderung, Zuwendung und Mitbestimmung • Zentraler Fokus auf Individualität, Selbstverwirklichung und Work-Life-Balance • Beschäftigung mit Sinnfragen und Lebenszielen	• Geprägt von permanenter Krisenerfahrung (Klimawandel, Corona, Krieg, Inflation) • Hinterfragen traditioneller Leitmotive wie »höher, weiter, schneller« • Stark ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis • Bewusstsein für Ressourcenverbrauch, Umweltzerstörung und soziale Ungerechtigkeit
Charakteristika und Verhalten	• Ehrgeiz, Karriereorientierung und Pragmatismus • Hohe Priorität für Sicherheit und finanzielle Unabhängigkeit • Akzeptanz langer Arbeitstage für Prestige und Statussymbole • Eher Einzelkämpfer als Teamplayer • Konkurrenz als Ansporn zu Höchstleistungen	• Orientierung an digitalen Netzwerken und Gemeinschaften • Bevorzugung von Teamarbeit und flachen Hierarchien • Entscheidungsfreiheit und Selbstbestimmung im Fokus • »Portfolio-Worker« mit vielfältigen Interessen und flexiblen Karrierewegen • Selbstbewusst, experimentierfreudig, gefühlbetont	• Echte Digital Natives, rund um die Uhr vernetzt • Internetkultur geprägt von Memes, Kurzvideos und digitalem Aktivismus • Engagement für Gleichberechtigung, LGBTQ-Rechte, Nachhaltigkeit • Begrenzte Aufmerksamkeitsspanne durch Reizüberflutung • Zögerliche Entscheidungsfindung (»Generation Unverbündlich«)

Aspekte	Generation X (1966–1980)	Generation Y (1981–1994)	Generation Z (1995–2010)
Erwartungen an Beruf und Arbeitswelt	• Starker Leistungswille und Ergebnisorientierung • Loyalität zu Personen statt Institutionen • Produktivität im Vordergrund, Unternehmensziele über persönlichen Zielen • »Macher«-Mentalität mit Selbstantrieb zu Höchstleistungen • Bereitschaft zum Arbeitsplatzwechsel für besseres Preis-Leistungs-Verhältnis • Sachliche, direkte Kommunikation (bevorzugt per E-Mail) • Selbstdefinition über Leistung und Kompetenz	• Arbeit als sinnstiftende, gesellschaftlich relevante Tätigkeit • Verknüpfung von Beruf und Privatleben • Flexible Arbeitszeiten und Home-Office als grundlegende Erwartung • Wunsch nach Selbstbestimmung, Authentizität, Transparenz • Individuelle Karrierepfade (»Mosaikkarrieren«) • Regelmäßiges Feedback erwünscht • Bevorzugte Kommunikation über Sprachnachrichten	• Ablehnung traditioneller Arbeitsmodelle mit starren Hierarchien und Präsenzpflcht • Bedeutung von Konzepten wie New Work und Work-Life-Blending • Status und Gehalt allein reichen nicht mehr • Wichtigkeit von Gleichberechtigung, Diversität, Work-Life-Cutting • Klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit • Kritische Betrachtung der »Always-on«-Mentalität
Implikationen für Unternehmen	• Anerkennung der Leistungsorientierung mit passenden Rahmenbedingungen • Konkrete Wertschätzung und Respekt zeitlicher Ressourcen • Transparente, direkte Kommunikation • Übertragung von Verantwortung statt Kontrolle	• Transparente Kommunikation und Mitbestimmung • Partnerschaftlicher Führungsstil mit Führungskräften als Mentoren • Individuelle Karrierewege und moderne Anreizsysteme • Regelmäßiges Feedback und gelebte Fehlerkultur • Arbeitsumfeld, das Innovation und Kreativität fördert • Sinnvolle Projekte mit Beitrag zur Unternehmensvision	• Transparente Kommunikation und Mitbestimmung • Wertschätzung, Gesundheitsschutz und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten • Positives Betriebsklima und Weiterbildungsangebote • Präzise Zielvorgaben, methodische Begleitung und kontinuierliches Feedback • Gezielte Aufklärung zu Berufswegen und Identitätsangebote im Employer Branding

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Generationen X, Y, Z in Anlehnung an Nordmann/Drewitz (2023)

1.2.2 Das PMAZF-Modell

Um im internen Employer Branding und infolgedessen der Mitarbeiterbindung die Bedürfnisse, Werte und Prägungen der jeweiligen Generation zu berücksichtigen, empfehlen wir, mit dem intergenerativen PMAZF-Modell von Nordmann und Drewitz (2023) zu arbeiten. Das Modell bietet eine praxisnahe Lösung für die generationenübergreifenden Herausforderungen der modernen Arbeitswelt mit Blick auf Mitarbeiterbindung und internes Employer Branding. Es fokussiert auf fünf zentrale Parameter zwischenmenschlicher Interaktion in Unternehmen:

- Persönlichkeitsprofile
- Motivation
- Arbeitsorganisation
- Zusammenarbeit
- Führung

Die folgenden Darstellungen zeigen die charakteristischen Eigenschaften, Stärken und Wertvorstellungen der verschiedenen Generationen sowie deren primäres Arbeitsverständnis. Sie verdeutlichen, welche Anreize die Vertreterinnen und Vertreter jeder Generation zu Höchstleistungen motivieren, welche Organisationsstrukturen sie bevorzugen, wie sie Work-Life-Balance definieren, was gelingende Zusammenarbeit für sie bedeutet und wodurch sie Wertschätzung erfahren.

Das Modell beleuchtet sowohl die Führungspräferenzen der verschiedenen Generationen (Bedeutung von Selbstbestimmung, Transparenz, Feedback) als auch die unterschiedlichen Führungsstile der Generationen X, Y und Z mit ihren jeweiligen Prioritäten wie Respekt, Effizienz oder Inklusion. Spezifische Handlungstipps für jede Generation vervollständigen die Ausführungen (Nordmann/Drewitz, 2023).

Obwohl Hierarchien in manchen Branchen bereits flacher geworden sind, bleibt das Thema Führung im Generationenkontext besonders relevant, da hier die größten Unterschiede und damit die bedeutendsten Herausforderungen für Führungskräfte liegen. Daher ist das Thema Führung für ein nachhaltiges und effektives internes Employer Branding elementar.

Persönlichkeitsprofile	Generation X	Generation Y	Generation Z
Typische Eigenschaften	• Skeptisch • Pragmatisch • Sachlich • Eigenständig • Pflichtbewusst	• Gefühlsorientiert • Sinnsuchend • Sprunghaft • Sozial vernetzt • Anspruchsvoll • Selbstbewusst	• Realistisch • Vielfältig • Global • Hypervernetzt • Kurze Aufmerksamkeits-spanne • Fordernd
Werte	• Autonomie • Erfolg • Kompetenz • Professionalität • Zielorientierung • Produktivität	• Authentizität • Spaß • Transparenz • Selbstverwirklichung • Abwechslung • Sinnstiftung • Zugehörigkeit	• Erfüllung • Sinnhaftigkeit • Globale Verbundenheit • Toleranz • Informationsfreiheit • Integrität
Arbeitsethos	• Produktivität ist das A und O, Konzentration auf Ergebnisse • Unternehmensziele wichtiger als persönliche Ziele	• Job muss der Selbstverwirklichung dienen • Fokus auf persönliche Lebensziele und Sinnfindung • Abkehr von kompletter Hingabe und Aufopferung für die Arbeit	• Noch auf der Suche nach dem eigenen Antrieb • Wünschen sich auf jeden Fall einen sicheren Arbeitsplatz und wollen einen Beruf, der sie sinnstiftend erfüllt und Spaß macht
Motivation	Generation X	Generation Y	Generation Z
Anreize für Hochleistung	• Persönliche und klare Ziele • Sichtbarer Erfolg • Termindruck • Messbarer Austausch von Geben und Nehmen • Zweckorientierter Prozess • Belohnung für Leistung und Ergebnis	• Gute Sache, für die es sich zu kämpfen lohnt • Ambitionen wecken • Sinnstiftung • Gemeinsame Zielsetzung • Belohnung für Einsatz • Zeitnahe Rückmeldung	• Großer Bedarf an Innovation, um eine komplexe, schnelllebige Realität widerzuspiegeln
Feedback	• Äußern leichter Kritik als Lob • Ständiges Bedürfnis nach Zuspruch und Lob erscheint ihnen fremd	• Brauchen positive Bestätigung und unmittelbare Belohnung je häufiger, desto besser	• Wünschen sich ehrliches, authentisches und realistisches Feedback • Sind belastbarer als erwartet
Extra-Tipp	• Kleine Etappenziele motivieren • Selbstbestimmte Karriereplanung	• Laufbahn muss zum selbstgewählten Lebensmodell passen (individuelle Karriereplanung basierend auf Wünschen und Werten)	• Arbeitgeber punkten mit Gefühls- und Erlebniswelten • Agiles Lernen und Eigeninitiative sollen gewünscht, ermöglicht und gefördert werden

Arbeitsorganisation	Generation X	Generation Y	Generation Z
Organisationsstruktur	• Bevorzugen eine Struktur, die Freiraum und selbstbestimmtes Arbeiten ermöglicht (solange der eigene Aufstieg gewährleistet ist) • Vereinfachen Strukturen gerne, solange die eigenen Machtbefugnisse nicht beschnitten werden	• Sind ohne klassische Hierarchien groß geworden • Agieren automatisch auf Augenhöhe • Tun sich schwer damit, Autorität zu akzeptieren • Flache Hierarchie und direkte Kommunikationswege sind für sie die Organisationsstruktur der Zukunft	• Mögen klare Strukturen, solange sie darin ernst genommen werden • Wollen von kompetenten Vorgesetzten lernen • Sehen Matrixorganisationen als Möglichkeit an, sich in verschiedenen Bereichen auszuprobieren
Work-Life-Balance	• Trennen Berufs- und Privatleben, haben aber ein schlechtes Gewissen, weil irgendetwas bei beiden immer zu kurz kommt	• Leben Work-Life-Blending, denn für sie ist der Job idealerweise eine sinnstiftende Erweiterung ihres Lebens • Ihnen geht Lebensqualität in Form von persönlichen Wohlbefinden, Freizeitaktivitäten und Zeit für Beziehungen über alles	• Müssen ihre Work-Life-Balance Philosophie erst noch finden, werden diese dann aber selbstbewusst äußern und konsequent einfordern • Arbeitgeber sollten bereits frühzeitig den Dialog suchen, um entsprechende Maßnahmen anbieten zu können
Zusammenarbeit	Generation X	Generation Y	Generation Z
Meetings	• Müssen effizient und ziel führend sein • Ziehen E-Mails für schnelle, kurze Absprachen vor	• Moderne Technologie erleichtert die (virtuelle) Zusammenarbeit	• Streben nach einer Balance zwischen digitaler und persönlicher Interaktion
Miteinander	• Fühlen sich durch Wettbewerb beflügelt und empfinden Teamwork ab und zu als hinderlich	• Leben individuelle Vielfalt, arbeiten vorzugsweise im Team, mögen soziale Interaktion	• Bringen Unternehmergeist (Social Entrepreneurship) mit, wollen sich einsetzen
Umgangston	• Professionell & sachlich	• Auf Augenhöhe & locker	• Ehrlich & gradlinig
Fühlen sich geschätzt ...	• ... wenn sie selbstbestimmt und ohne Kontrolle arbeiten können und für ihre Leistung honoriert werden.	• ... wenn sie den Status Quo hinterfragen, mitreden und ihre Ideen einbringen können.	• ... wenn sie Eigenverantwortung übernehmen und ernst genommen werden.
Respekt	• Respektieren effiziente Prozesse, professionelle, direkte, sachliche Kommunikation und schnelle Entscheidungen	• Respekt wird anderen aufgrund ihres Verhaltens, nicht aufgrund ihrer Position zuteil	• Respektieren andere für ihre Individualität und für Kompetenzen, die offen geteilt werden

Extra-Tipp	• Bevorzugen in der Regel eine klare Trennung von Berufs- und Privatleben • Ihr Wunsch nach Diskurs ist nicht gleichzusetzen mit Kritik am Gegenüber	• Streben nach Sinnstiftung, wollen wissen, warum eine Tätigkeit wichtig ist und wie sie in den (unternehmerischen) Gesamtkontext passt	• Geistiges Eigentum hat einen geringen Stellenwert • Kollaborationen und Schwarmintelligenz sind Trumpf
Führung	Generation X	Generation Y	Generation Z
Wie sie führen:	• Prozessorientierter Führungsstil • Führen auf Distanz (gerne per E-Mail) • Erwarten Respekt für Kompetenz und Professionalität • Entscheiden im Alleingang und tragen die Konsequenzen • Effizienz und Ergebnisse wichtiger als Betriebsklima • Belohnen Erfolg und sind ergebnisorientiert • Virtuelle Führung stellt sie vor Herausforderungen (loslassen können/vertrauen/delegieren)	• Partizipativer Führungsstil • Managen integrativ • Ihre Karriere läuft nicht linear • Erwarten Respekt für Persönlichkeit und gelebte Vielfalt • Entscheiden lieber im Team • Erwarten vom Mitarbeiter, dass er sich Informationen selbst besorgt und Wissen teilt • Belohnen Einsatz und Innovation • Virtuelles Führen ist normal und natürlich	• Momentan offen (bisher wenig bis noch nicht in Führungspositionen) • Werden völlig neue Dimensionen von Inklusion, Vernetzung, Transparenz, Verfügbarkeit von Wissen und Information verinnerlicht haben
Wie sie geführt werden wollen	• Haben ein großes Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung • Brauchen klare Erwartungshaltung der Führungskraft und konkrete Zielformulierungen • Definieren sich über Leistung und Kompetenz und wollen dafür belohnt werden • Brauchen die Freiheit ihre Meinung ohne negative Konsequenzen äußern zu dürfen • Halten gerne professionelle Distanz • Reagieren sensibel auf Einmischung und Kontrolle • Bevorzugen kompetente Führungskraft	• Fordern Authentizität, Transparenz und integrative Führung • Wollen Augenhöhe • Brauchen eine Vision, die sie inspiriert und begeistert • Erwarten Idealismus und Realitätssinn zugleich • Mut zur Ehrlichkeit • Starke Vorliebe für Coaching & Mentoring • Übertragen berufliche Kontakte gerne ins Privatleben • Wollen für Einsatz belohnt und gelobt werden • Erwarten von Führungskraft Unterstützung und kontinuierliche Wertschätzung in Form von positivem Feedback	• Wünschen sich gerechte, kompetente, verständnisvolle und freundliche Führungskraft • Führungskraft soll Leistung anerkennen, Mitarbeiter motivieren und für seine Vorschläge offen sein • Führungskraft soll auch in hektischen Phasen Ruhe ausstrahlen • Mögen unterstützenden Führungsstil, der zum Erreichen ihrer hochgesteckten Ziele anspornt und den Weg dahin ebnet • Team führt sich selbst (kollaborative Schwarmführung statt hierarchische Führungsstruktur)

Tabelle 2: Das PMAZF-Modell im Überblick der Generationen X, Y, Z

Im folgenden Abschnitt gehen wir die einzelnen Zielgruppenmerkmale gesondert nacheinander durch.

1.2.3 Persönlichkeitsmerkmale

Obwohl der Generationen-Ansatz eine hilfreiche Struktur zur Einordnung gesellschaftlicher Entwicklungen bietet, kann er nicht als alleinige Erklärung für individuelles Denken und Verhalten herangezogen werden. Wie eingangs erwähnt, ermöglicht er eine gewisse Komplexitätsreduktion, greift jedoch zu kurz, wenn er andere Einflussfaktoren ausblendet. Aspekte wie Geschlecht, Herkunft, sozioökonomischer Hintergrund oder familiäre Prägung wirken ebenso stark – teils sogar stärker – auf die Persönlichkeitsentwicklung ein als die bloße zeitliche Verortung in einer bestimmten Generation. Daher bedarf es sowohl im Employer Branding als auch im Retention-Management neben der Generationenbrille die Auseinandersetzung mit Persönlichkeitsmerkmalen.

Persönlichkeitsmerkmale geben Auskunft über Gedanken, Gefühle und Handlungen. Sie sind entscheidend, wenn es etwa um die Berufswahl oder die Karriereplanung geht.

Ein geeignetes Instrument zur Arbeit mit Persönlichkeitsmerkmalen ist das Limbic®-Modell von Häusel (2011), einem Experten im Bereich der Hirnforschung und des Neuromarketings. Sein Modell zählt zu den wissenschaftlich fundierten Ansätzen für die Erkennung von Kauf- und Lebensmotiven sowie zur neuropsychologischen Zielgruppensegmentierung. Viele andere Persönlichkeitsmodelle – etwa das DISG-Modell (DISG = Dominant, Initiativ, Stetig und Gewissenhaft), das Modell Insights MDI (MDI = Motives/Motive, Drivers/Treiber, Intelligences/Intelligenz) oder das Reiss-Profile-Modell (Reiss, 2009) – basieren auf einem Emotionssystem, das auch dem Limbic®-Modell zugrunde liegt.

Grundsätzlich beruhen menschliche Verhaltensweisen nach Häusel (2009b) neben den Vitalbedürfnissen wie Essen, Trinken, Atmung, Schlaf und Sexualität auf drei biologischen Imperativen beziehungsweise Hauptemotionen, die als Steuerungsmechanismen im limbischen System unseres Gehirns verankert sind:

- Balance (Sicherheit, Homöostase, Stabilität, Konstanz)
- Dominanz (Durchsetzung, Verdrängung, Macht, Status, Autonomie, territorialer Anspruch)
- Stimulanz (Reiz-/Risiko-Lust, Suche nach neuen Reizen)

Diese Systeme bilden die Grundlage für menschliche Motivationen und Verhaltensweisen. Unter dem Begriff von Systemen sind die grundlegenden, voneinander unabhängigen Emotions- und Motivräume (Balance, Dominanz, Stimulanz) zu verstehen. Die Dimensionen beschreiben Übergänge, Mischungen oder Abstufungen zwischen diesen Systemen und machen die Vielfalt menschlicher Motive sichtbar.

1. Balance-System

Das Balance-System, auch *Traditionalsystem* genannt, ist das größte Emotionssystem und zielt auf Sicherheit, Stabilität und Risikovermeidung ab. Es zeichnet sich aus durch:

- Streben nach Ordnung und Geborgenheit
- Vermeidung von Angst und Unsicherheit
- Wunsch nach klaren Strukturen und Vorhersehbarkeit

Die belohnenden Emotionen im Balance-System sind Geborgenheit, Sicherheit und Stabilität, während Unsicherheit, Stress und Angst als bestrafend empfunden werden.

2. Dominanz-System

Das Dominanz-System strebt nach Selbstdurchsetzung, Status, Macht und Autonomie. Es ist der Treiber für:

- Zielerreichung und Durchsetzungsvermögen
- Streben nach Erfolg, Freiheit und Leistung
- Wunsch nach Expansion und kontinuierlicher Verbesserung

Menschen mit stark ausgeprägtem Dominanz-System neigen dazu, sich gegen andere durchzusetzen und ihr »Territorium« zu vergrößern. Die belohnende Seite dieses Systems äußert sich in Emotionen wie Stolz, Siegesgefühl und Selbstwertgefühl, während die negative Seite Ärger, Wut oder Machtlosigkeit hervorruft.

3. Stimulanz-System

Das Stimulanz-System treibt Menschen an, Neues zu entdecken und neue Fähigkeiten zu erlernen. Es ist gekennzeichnet durch:

- Suche nach Abwechslung und neuen Erlebnissen
- Streben nach Abenteuer und Belohnung
- Vermeidung von Langeweile und Reizarmut

Die lustvollen Emotionen im Stimulanz-System sind Prickeln und Überraschung, während Langeweile als unlustvolle Emotion empfunden wird.

Diese drei Emotionssysteme sind oft gleichzeitig aktiv und beeinflussen sich gegenseitig. Zum Beispiel entsteht aus der Kombination von Dominanz und Stimulanz das Streben nach Abenteuer und Nervenkitzel.

Da sich Persönlichkeit fast immer im sozialen Kontext abspielt, teilt sich das Balance-System im limbischen Ansatz von Häusel zu einem späteren Zeitpunkt in Balance und Harmonie. Das soziale Emotionssystem »Bindung & Fürsorge« wird als eigenes ergänzendes System, als »Harmonie-Dimension« (Häusel, 2015, S. 3), betrachtet. Die Motivräume wie etwa Bindung, Fürsorge, Harmonie sind eng mit dem Balance-System

verwandt, aber in ihrer Wirkung und Ausprägung eigenständig genug, um sie gesondert in der Persönlichkeitsbeschreibung zu betrachten (Häusel, 2015).

Neben diesen Systemen im limbischen Gehirn ergeben sich noch weitere Dimensionen:

- Offenheit/Genuss/Fantasie
- Abenteuerlust/Thrill/Impulsivität
- Disziplin/Kontrolle/Gewissenhaftigkeit

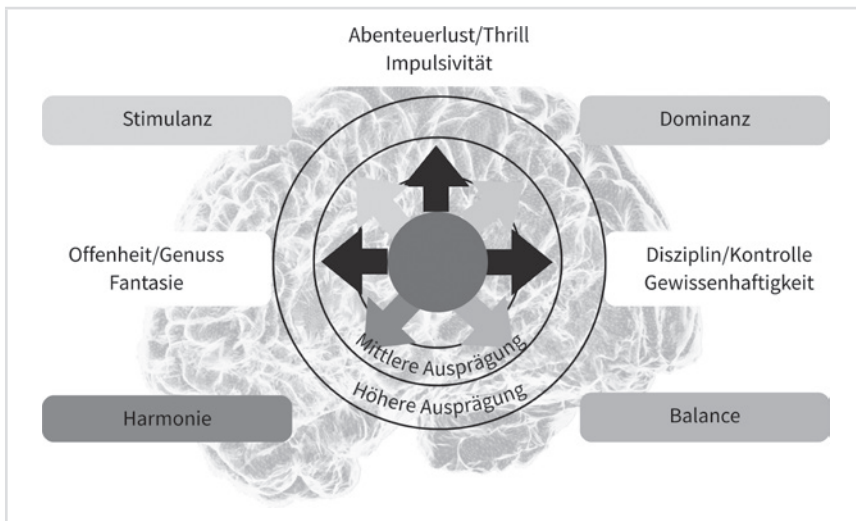


Abbildung 3: Persönlichkeitsdimensionen des Limbic®-Ansatzes nach Häusel (2011)

Je nach Anwendungskontext, wie etwa der Schaffung von Personas oder Karrierepfaden für spezielle Rollen, können entweder alle oder nur die vier oben genannten Emotionssysteme betrachtet werden.

Wichtig ist, dass gegenüberliegende Dimensionen (Balance vs. Stimulanz, Harmonie vs. Dominanz) nicht gleichzeitig stark ausgeprägt sein können. Dennoch ermöglicht dieses Modell eine Vielzahl verschiedener Persönlichkeitsprofile, die aus Sicht der Hirnforschung analysiert werden können.

Abgeleitet vom Limbic®-Modell definierte Häusel (2009b) sieben Limbic®-Typen, die auf den drei grundlegenden Emotionssystemen (Balance, Dominanz, Stimulanz) und deren Mischformen basieren:

Harmoniser: stark familien- und sozialorientiert, suchen Geborgenheit und Harmonie (Balance)

Offene: tolerant, kontaktfreudig, offen für Neues, schätzen sanften Genuss (Balance und Stimulanz)

Hedonisten: individualistisch, spontan, suchen ständig neue Impulse und Erlebnisse (Stimulanz)

Abenteurer: risikobereit, impulsiv, lieben das Abenteuer und das Neue (Dominanz und Stimulanz)

Performer: leistungsorientiert, ehrgeizig, statusbewusst, zielstrebig (Dominanz)

Disziplinierte: pflichtbewusst, kontrolliert, detailorientiert, wenig konsumfreudig (Dominanz und Balance)

Traditionalisten: konservativ, ordnungsliebend, risikoscheu, wünschen sich Stabilität und Sicherheit (Balance)

Das Verständnis dieser Emotions- und Motivsysteme ist im Employer Branding sowie der Mitarbeiterbindung besonders wichtig, da es hilft, die Motivationen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden besser zu verstehen und anzusprechen. Die Anwendung des Limbic®-Modells in Kombination mit den abgeleiteten Limbic®-Typen von Häusel lässt sich anhand von zwei Beispielen darlegen.

Fallbeispiel 1 zum Limbic®-Modell

Nehmen wir ein Unternehmen aus der Hörakustik. Etwa 80 % der Belegschaft bestehen aus ausgebildeten Hörakustikerinnen und Hörakustikern. Die motivationale Entscheidung für diesen Beruf lässt sich anhand des Limbic®-Modells wie folgt erklären:

Balance-System (Sicherheit, Ordnung & Stabilität)

Der Wunsch nach Zukunftssicherheit und moderate körperliche Belastung spiegelt das Bedürfnis nach Risikovermeidung und stabilen Rahmenbedingungen wider. Dies korrespondiert mit dem Traditionalsystem (Balance und Disziplin), welches sowohl Sicherheit als auch planbare Karrierewege priorisiert. Die Limbic®-Map kann hierzu hilfreich sein, weil sie die Werte des jeweiligen Emotionssystems darlegt.

Dominanz-System (Status & Durchsetzung)

Karrieremöglichkeiten (etwa Meistertitel) und gute Verdienstaussichten entsprechen dem Streben nach Status und beruflicher Autonomie. Dies passt zum Performer-Typ, der Erfolg und soziale Anerkennung sucht.

Stimulanz-System (Neugier & Abwechslung)

Die Vielseitigkeit des Berufs (technische Aufgaben, Kundenkontakt) sowie handwerklich-kreative Herausforderungen sprechen das Bedürfnis nach Abwechslung und Lernreizen an. Hier zeigt sich der Offener-Genießer-Typ (Balance + Stimulanz), der etwas Neues entdecken will, ohne Sicherheit zu verlieren.

Bei dieser Zielgruppe spielen Balance und Stimulanz eine zentrale Rolle und demnach etwas stärker ausgeprägte Emotionssysteme. Die Balance-Betonung zeigt sich in der Präzision, Zuverlässigkeit und dem Bedürfnis, anderen Menschen in schwierigen Lebenssituationen zu helfen. Typische Limbic®-Typen sind der Harmonisierer (Fürsorge, Empathie) und der Traditionalist (Ordnung, Verlässlichkeit). Diese Persönlichkeitsmerkmale können in zielgruppenspezifischer Kommunikation angewendet werden. Hierzu ein Ausschnitt einer Social-Media-Kampagne mit einer exemplarischen Mitarbeiterin, die sich aus genau diesen Motiven heraus für den Beruf entschieden hat.

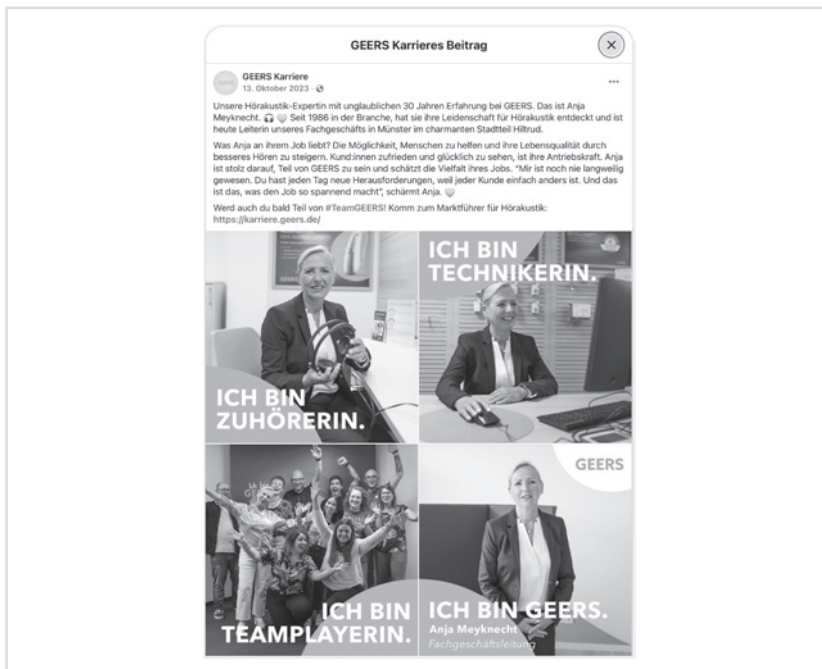


Abbildung 4: Facebook-Posts der Personalmarketing-Kampagne von Geers (o. J.)

Dass sich die Zielgruppen je nach Kontext anders ausdifferenzieren lassen, wird anhand des zweiten Beispiels deutlich.