

Nicole Scheuermann-Brendle · Personalfachkauffrau, Mediatorin, Coach und Outplacementberaterin  
 Katja Lesiewicz · Dipl. Wirtschaftsingenieurin, Personalmanagerin und Coach

# Suchen und finden – Generation Y entwickelt eigene Lösungen

## Einblicke in die Unternehmens- und Bewerbersuche

**Neben den Bewerbern mittleren Alters, die sich aus verschiedenen Gründen beruflich neu orientieren müssen oder wollen (Wiedereinstieg, Freisetzung, Sinnsuche u.v.m.), ist vor allem die Generation Y, auch Millennials, Feedback-Generation, Generation Nintendo, Net Generation, Cyberkids, Generation@ oder Digital Natives genannt, in aller Munde, wenn es um die Jobsuche geht.**

Aber auch die nachfolgende Generation Z, die jetzt auf den Arbeitsmarkt drängt, zeigt, wie sehr sich die Arbeitswelt und die damit verbundenen Prozesse verändern – ein Aspekt dabei ist die Mitarbeitersuche. Wie die Unternehmen diese Generationen suchen, binden und entwickeln sollten, ist eine entscheidende Frage, wenn sie den Fachkräftemangel im demografischen Prozess und ihre Zukunftsfähigkeit im Auge haben. Insbesondere die „jungen“ Y-ner und Z-ler haben ganz besondere Vorstellungen von ihrem Leben und somit auch bei der Job- und Unternehmensauswahl.

Und ob diese Generationen nur an ihrem Geburtsjahrgang zwischen 1980-1995 oder 1995-2010 festgemacht werden können oder ob es viel mehr eine gesellschaftliche Bewegung ist, die über Altersklassen hinaus wirkt, wird diskutiert. Was diese Bewerber und auf der anderen Seite die Mitarbeiter suchenden Unternehmen grundsätzlich erwarten, erwartet und erleben steht auf einem anderen Blatt und wäre vielleicht der Schlüssel zur Lösung.

Die Generation Z ist keine Fortsetzung in ihrer Lebensführung und Ausgestaltung ihres beruflichen Weges der Generation Y, auch wenn sie die Folgegeneration ist und viele davon ausgehen. Es wäre zu kurz gesprungen in diesem Bericht Definitionen dieser beiden Generationen in ihrer Vielfalt und Unterschiedlichkeit in einen Absatz zu fassen. Unser Augenmerk liegt vielmehr auf dem Aspekt der personalpolitischen Instrumente zur Mitarbeitergewinnung der heutigen Zeit und den Trends aus dem Bewerbermarkt selbst. Daher möchten wir an dieser Stelle auf die Literaturhinweise im Anhang verweisen, die eine sehr gute Einschätzung der Generationen vornehmen und unseren Bericht und die strategischen Entscheidungen von Unternehmen und die Trends im Personalbereich einordnen.

### Früher war alles einfach(er) – und heute?

Glückte die Berufswahl und das Studium oder die Ausbildung entsprach den eigenen Arbeitspräferenzen und Neigungen, so glaubte man bisher der berufliche Weg wäre gut eingeschlagen und die größte Hürde, die der passenden Berufswahl, wäre gelungen. Doch eine unerwartete Überraschung kehrt mehr denn je ein. Absolventen warten Wochen oder Monate auf Eingangsbestätigungen, Einladungen zum Vorstellungsgespräch oder Entscheidungen der Unternehmen und fühlen sich beliebig behandelt. Bewerber mit langjähriger Berufserfahrung oder Wiedereinsteiger finden sich im Dschungel der Ausschreibungen, Portale und Personaldienstleister zum Teil nur schwer zurecht. Neue Fragen ergeben sich: Wo liegt der Unterschied

von Arbeitnehmerüberlassung und Personalvermittlung? Wer will, dass an „meiner“ Entleiherung oder Überlassung verdient wird und wann werde ich mich angekommen fühlen? Wo werden wir Bewerber als die Fachkraft gesehen, die wir sind, mit all unseren Fähigkeiten, Erfahrungen und Wünschen?

Offene Fragen und Frustrationen, deren Beantwortung sich die Generation Y und Z mit ganz neuen Strategien stellt.

„*Ich habe so lange erfolglos eine Position mit meinem Abschluss gesucht und habe tagelang auf Bewerberplattformen meine Daten eingepflegt, so konnte das nicht weiter gehen*“, sagt **Benjamin Maischak von PREPARO**.

„*Ich hatte das Gefühl, der Lebenslauf gibt gar nicht preis, wer und was ich bin*“, stimmt **Stefanie Feder von Projectroom zu**.

„*HR-Prozesse dauern viel zu lange, weil die Abstimmungsprozesse zu lange gehen, bis eine Entscheidung durchs Betriebssystem und die Gremien ist, hat der Bewerber sich anderweitig orientiert*“, sagt **Thomas Diekmann von TomVote**.

Ein paar Stimmen von HR-Start-Ups, die den Markt verändern werden.

### Wandel im Personalmanagement und im Bewerbermarkt

Seit Jahren bedienen sich die Unternehmen des Instrumentes der Arbeitnehmerüberlassung und der Personalvermittlung. So wurden traditionell Personalprobleme gelöst und Personalstrategien aufgebaut. Für die meisten Unternehmen ist Personalarbeit ein Unterstützungsprozess und kein Kernprozess. Für einen innovativen Personaldienstleister ist Personalmanagement der Kernprozess – deshalb sind sie darin so gut. Instrumente die eigentlich zur Überbrückung von kurzfristigen Unternehmensentwicklungen



gedacht waren, für sogenannte PPP-Situationen (Peaks, Personalmanagement, Projekte), werden zu Regelinstrumenten des Personalmanagements. Zeitarbeit ist mittlerweile eine eigene Beschäftigungsform geworden. Als verlässliche Partner haben sich die Personaldienstleister, die zum Teil Arbeitnehmerüberlassung und Personalvermittlung zusammen anbieten, neben den Personalabteilungen Platz gemacht. Sie ermöglichen Bewerbern durch die Arbeitnehmerüberlassung den Arbeitgeber der Wahl zu finden und Erfahrungen in verschiedenen Branchen und Unternehmen zu sammeln. Was aber, wenn ein Bewerber/eine Bewerberin diesen Weg nicht primär gehen wollte oder wenn ein Match zwischen Entleiher und überlassenem Arbeitnehmer auch nach hinreichender Erprobung nicht klappt. Wie zufrieden können die Beteiligten dabei auf Dauer sein?

Aber warum bedienen sich die Unternehmen dieser Instrumente noch so ausgiebig? Immer wieder hört man: Weil die Suche nach dem passenden Bewerber/der Bewerberin so schwierig geworden ist. Und einen Headhunter auf die Facharbeitersuche zu schicken, klingt scheinbar absurd. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen zeigt sich, dass die Fachkräfte diese Unternehmen gar nicht wahrnehmen. Es scheint, als würden diese Unternehmen auf dem Bewerberradar nicht auftauchen. Warum? Weil die Generation Y und auch Z, die jetzt auf den Arbeitsmarkt drängen, ein „user-generated-life“ führen. Sie erwarten (digitale) Dienstleistungen, ob in der Schule, beim Einkaufen und eben auch bei der Jobsuche.

Unternehmen, die erst gar keinen Internetauftritt haben, scheinen die Zeichen der Zeit zu ignorieren. Und die Y-ner und Z-ler möchten gefunden, angesprochen, abgeholt werden und wertgeschätzt sein. Unternehmen deren Internetseiten

#### Nicole Scheuermann-Brendle

Die Autorin arbeitet in der Personalverwaltung, -entwicklung und -beschaffung in der freien Wirtschaft und dem öffentlichen Dienst. Sie ist geprüfte Personalfachkauffrau, Mediatorin, Coach und bietet ebenfalls Laufbahnberatung (IFL) an. Seit 2013 ist sie selbständig mit Intuition Denken® und berät Einzelpersonen und Geschäftskunden unter anderem über den Prozess der Personalbeschaffung. Mit ihrem Portfolio HR+ (Personalarbeit aus und mit Perspektive) deckt Sie die Felder Berufliche Beratung, Coaching und Personalarbeit ab.

mobil nicht funktionieren, werden ebenfalls aussortiert. Gesucht werden die Stellenausschreibungen schon längst nicht mehr zu Hause am Stand-PC. Diese Generation ist geizig mit ihrer Lebenszeit und möchte, wann immer es passt, mal kurz einen Einblick in das Unternehmen über whatchado



oder deren Facebookseite erhalten. Die Unternehmen müssen sich aufmachen, die Sprache und die Handlungsmuster der Bewerber für ihren Unternehmensauftritt erfolgreich umzusetzen. Aber welcher Handwerksbetrieb oder Mittelständler kann sich das leisten, hat das Wissen und die Möglichkeit, es umzusetzen und stetig zu pflegen? So sind in diesem Zusammenhang die Personaldienstleistungsunternehmen ein Segen geworden, als Schnittstelle und Chance an die Zielgruppe der Generation Connected zu gelangen. Sie sind firm, die Generation da abzuholen, wo man sie antrifft und sind moderner Mittler zwischen den Betrieben und den Bewerbern geworden.

Aber gehen wir der offenen Frage nach „Wie zufrieden können die Beteiligten damit auf Dauer sein?“ und erweitern sie um den Kontext der gefühlten Realität für die Bewerber. Da „landet“ ein Bewerber/eine Bewerberin auf der Internetseite eines Dienstleisters, die Ausschreibung scheint zu passen, das Erstgespräch mit dem Dienstleister auch und es steht das Gespräch mit dem Unternehmen selbst an. „Warum arbeiten Sie selbst hier?“ fragt der Bewerber den Meister im Unternehmen. Eine Frage, die die Beteiligten im Unternehmen irritiert. Was ist das für eine Frage? Das ist eine Frage der Generation Y. Warum? Weil für sie Glück Geld schlägt. Weil Besitztümer und Statusarbeit immobil machen und irrelevant sind. Weil diese Generation Sinn möchte, bei allem was sie tut und für wen sie es tut.

An Fragen der Work-Life-Balance haben sich die Unternehmen bereits gewöhnt. Doch nun geht es nicht mehr nur um die Möglichkeiten für die Bewerber, jetzt geht es darum es wirklich vor Ort zu sehen, zu erleben. Sie wollen Work-Life-Blended leben, Arbeit und Leben nicht getrennt haben, wozu auch, alles soll doch Spaß machen und Sinn ergeben.

### Katja Lesiewicz

Die Co-Autorin arbeitet als Führungskraft und hat langjährige Erfahrung unter anderem aus der Betreuung von Personalthemen, wie dem Bewerbungsprozess oder der Beratung von Führungskräften. Nebenberuflich begleitet sie als Coach Menschen, die sich beruflich verändern oder berufliche Probleme lösen möchten. Sie ist Dipl. Wirtschaftsingenieurin und geprüfte Personalmanagerin. Darüber hinaus hat sie sich erfolgreich zum Business- und Unternehmer-Coach weitergebildet.

### Neue Herausforderungen – neue Lösungen

Die Generationen Y und Z haben prägende Erfahrungen mit Bewerbungsprozessen gesammelt, die sie nicht glücklich stimmen.

Stefanie Feder, die Gründerin von Projectroom, hat etwas erlebt was auch Benjamin Maischak von PREPARO bestätigen wird. Sie hat sich beworben und erfahren, dass die Candidate Experience, die eigene Erfahrung, so ganz und gar abwich von dem, was die Unternehmen anpriesen. Hieß es doch noch im Studium und auf den Karrieremessen: „Wir suchen Fachkräfte!“ und Einstiege sind auf die verschiedensten Arten möglich, wenn sie nur wollen. Doch in der erlebten Realität: Fehlende Rückinformationen auf Bewerbungen, keine Eingangsbestätigungen, ewige Wartezeiten, keine Feedbacks auf Absagen. Wo waren die Touch Points, die Berührungspunkte mit den Kontaktpersonen im Unternehmen, die ihnen zeigten: „Du bist wertvoll!“, „Wir brauchen talentierte Fachkräfte wie Dich!“. Sie fehlten.

In Ermangelung der Wertschätzung kann man ganz unterschiedliche Rückschlüsse ziehen. Selbstkritische wie: Bin ich gut genug ausgebildet? Was fehlt? Was hab ich falsch gemacht? Oder man kann auch in die Defensive gehen und sagen: Das hat nichts mit mir zu tun. Die (das Unternehmen, der Dienstleister oder Headhunter) sind überfordert mit der Anzahl der Bewerber. Oder man geht in die Offensive: Bevor ich in der Masse untergehe – wie mache ich mich sichtbar? Ich will einen Job, der zu mir passt. Ich muss es selbst in die Hand nehmen und Instrumente dazu zu schaffen.

Und so sind sie entstanden, die Innovationen im HR-Bereich, die von der Basis der Bewerber kommen, die keine Stelle fan-

den. Neue Start Ups in einem Innovationszyklus, der auch durch die wirtschaftliche Marktgeschwindigkeit, das Innovationsstempo und eine neue globale Schlagzahl vorgegeben ist, entwickeln neue Antworten auf die Fragen der aktuellen Zeit.

Zwei junge talentierte Frauen aus Berlin, die Jobsharing zum Leben bringen wollen, weil sie glauben, dass Zeit für Familie und für andere Projekte einer beruflichen Erfüllung nicht im Wege stehen dürfen. Sie gründeten Tandemploy und vermitteln passende Jobsharer an Unternehmen, die kaum realisieren, dass das die Generation wirklich kann: verschiedene Aufgaben agil bewältigen, ihre privaten Ziele umsetzen und dabei Karriere machen.

Oder PREPARO, deren Gründer Benjamin Maischak und Thomas Paucker, die in endlosen immer neu zu formulierenden Anschreiben feststellten, dass damit doch niemals ihre Personality beim Personaler ankommen konnte und die daraus die Idee entwickelten, das klassische Anschreiben durch einen Imagefilm über sich und seine Ziele und Skills zu ersetzen und damit heute den Markt zu verändern.

Und Stefanie Feder von Projectroom, die in ihrem Lebenslauf nie Platz fand, ihre Projekte wirklich darzustellen und die es heute Menschen ermöglicht, ihre Taten auf der Plattform zu platzieren und der Bewerbung beizufügen.

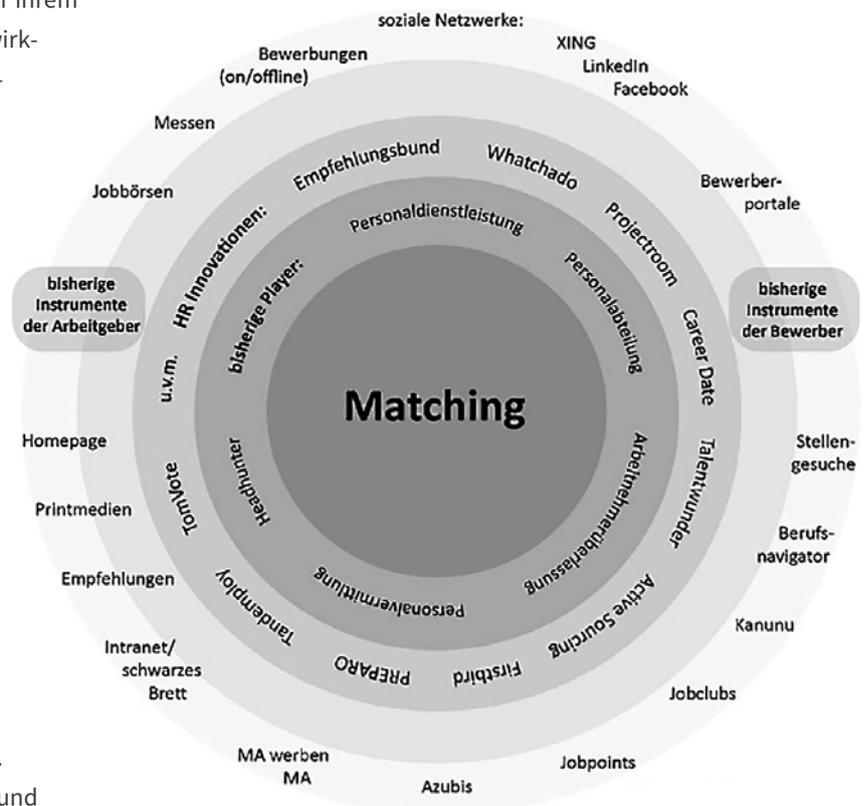
Viel selbstverständlicher tritt diese Generation für ihre Berufswünsche ein. Weil sie begriffen hat, dass sinngetriebene Arbeit den meisten Benefit für alle vorhält: Glück und Wachstum, ob in betrieblichen Kennzahlen oder in seelischer Gesundheit gefasst.

Sie trifft sich in Skype-Tischen von Intrinsicyme und diskutiert im Open Space Format Themen, wie die Arbeitswelt sich verändert und Führung gelingt. Sie stimmt ihre Eindrücke mit TomVote ab und kommt zu schnellen demokratischen Entscheidungen, die die Community trägt.

Offensiv heißt für die Y-ner und Z-ler heute aber auch, es machen zu lassen und die Suche abzugeben. Hier gibt es Branchenriesen wie Truffels, wo Bewerber sich anmelden und sich die passenden Angebote zu ihrem Profil zusenden lassen können. Mit einem Swip nach Links und Rechts entscheidet man dann mobil, ob man mehr oder weniger Infos zum Jobangebot ansehen möchte. Diese Funktion kennen sie ja schon von Tinder, einmal rechts – einmal links und schon haben sie den Partner ihrer Wahl in ihrem Umfeld.

Im Wirrwarr der Ausschreibungen entscheiden sich aber auch Bewerber für den Weg zur Arbeit über den Personaldienstleister. Vielleicht auch mit dem Gedanken, dass der die Region, die Branche und die wirkliche Zahl der Ausschreibungen kennen wird. Und dass der Bewerber dadurch die Möglichkeit bekommt, erstmal einen Einstieg zu machen und verschiedene Unternehmen und Kulturen kennen zu lernen.

**Überblick der Instrumente im Prozess Personalbeschaffung aus allen Perspektiven**



## Bewerbermangel und -wandel – was nun?

Nicht nur die Bewerber der Generationen Y und Z gehen neue Wege, auch die Unternehmen haben sich bereits an die neuen Entwicklungen angepasst. Mit Active Sourcing gehen Unternehmen auf die Suche nach Bewerbern und zwar dort, wo sie sind.

Das geschieht zum Teil ganz traditionell im realen Leben, wie das Abwerben von Mitarbeitern aus Konkurrenzunternehmen, aber auch in der digitalen Welt, wo die geeigneten Bewerber aus sozialen Netzwerken durch Software-Programme gefiltert und explizit vom Unternehmen angesprochen und geworben werden.

Unternehmen bauen ihre Präsenz im Internet aus und sind überall zu finden, nicht nur bei Xing und Facebook. Die Bewerber können ihre Fans werden und die Unternehmen berichten regelmäßig über die Inhalte, die das Unternehmen lebt und „produziert“ und sie präsentieren sich in der Art und Weise, wie sie es tun. Content is king und wird mobil verfügbar erwartet und zur Verfügung gestellt.

Die Kontaktpunkte (Touch-Points) zum Bewerber werden optimiert, man zeigt Präsenz nicht nur im Internet, sondern auch in der Region und ist in Schulen, Hochschulen und auf Messen aktiv. Die Candidate-Experience – die Erfahrung der Bewerber – soll grundlegend positiv sein, egal ob es zu einem Match (Zusammenarbeit jeglicher Art bis hin zum Arbeitsvertrag) kommt.

Moderne Unternehmen bündeln die Kontakte zu Potentials in TalentPools, wobei sie die gewonnenen Kontakte in Datenbanken speichern und regelmäßig wieder kontaktieren, um den Anschluss an die potentiellen Arbeitnehmer warm zu halten und diese zum richtigen Zeitpunkt zu gewinnen. Aber auch der Netzwerkgedanke wird verstärkt gelebt. Man ist nicht nur in allen gängigen sozialen Netzwerken präsent, man unter-

stützt auch andere Möglichkeiten, beispielsweise dass andere Unternehmen, die auch suchen, ggf. Bewerber, die trotz ihrer sehr guten Qualifikationen und Erfahrungen von einem Unternehmen nicht genommen werden können, an ein anderes vermittelt werden. Ein Beispiel hierfür ist der Bewerbungsbund. Unternehmen empfehlen Bewerber über das Portal an andere Unternehmen. So verkürzt sich für den Bewerber der Suchprozess und die Unternehmen können trotz Absage beim Bewerber punkten, weil sie für ihn „sorgen“ indem sie ihm zu anderen Unternehmen empfehlen.

## Fazit aus der Beraterperspektive

Auch im Berateralltag ist es entscheidend, die neuen Entwicklungen auf allen Seiten im Blick zu haben und seinen Kunden (Bewerbern, Hilfesuchenden) skizzieren zu können. Bewerber müssen ermuntert werden, neue Wege zu gehen – die „Älteren“ müssen sich auf die neuen digitalen Möglichkeiten einlassen und die „Jüngeren“ sollten auch mal dort schauen, wo Unternehmen zu finden sind, deren digitale Präsenz von einer anderen Generation gelebt und gepflegt wird.

Wir befinden uns in und mit der User Generation im Umbruch. Der Dienstleistungsgedanke prägt auch die Beratung und die Erwartungshaltung an uns als Berater/innen. Neue Berufswege und Beschäftigungsformen verlangen informierte Berater und kreative Prozesse, um berufliche Lebenswege nachhaltig und selbstbestimmt zu gestalten.

## Weiterführende Literatur:

- Bund, Kerstin (2014): *Glück schlägt Geld*  
 Friedrichs, Julia (2011): *Ideale: Auf der Suche nach dem was zählt*  
 Mangelsdorf, Martina (2014): *30 Minuten Generation Y*  
 Riedler, Philippe (2013): *Wer wir sind, und was wir wollen: Ein digital Native erklärt seine Generation*  
 Scholz, Christian (2014): *Generation Z*

## Weiterführende Blogs:

- [leipzig-hrm-blog.blogspot.de/](http://leipzig-hrm-blog.blogspot.de/)  
[www.diegruene3.de/](http://www.diegruene3.de/)  
[www.feelgood-at-work.de/blog/#.VdHkh5cvsUU](http://www.feelgood-at-work.de/blog/#.VdHkh5cvsUU)  
[martingaedt.de/category/blog/](http://martingaedt.de/category/blog/)

## Filmtipps:

- Auf Augenhöhe*  
*Das neue Arbeiten*  
*Mein wunderbarer Arbeitsplatz*

### Information:



Website von Nicole  
Scheuermann-Brendle:  
[www.intuition-denken.de](http://www.intuition-denken.de)



Website von Katja Lesiewicz:  
[www.smartvoran.de](http://www.smartvoran.de)

