

# Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von MINT-Fachkräften

Von **Prof. Dr. Andrea Gurtner** (Berner Fachhochschule) und **Prof. Dr. Peter Kels** (Hochschule Luzern)

Das Personalmanagement wissens- und innovationsbasierter Unternehmen steht heute vor besonderen Herausforderungen. Im Zuge des Innovationswettbewerbs und der zunehmenden informationstechnischen Durchdringung des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses steigt der Bedarf nach gut- bzw. hochqualifizierten MINT-Fachkräften<sup>1</sup> (Bundesagentur für Arbeit, 2014; B,S,S, 2014; BFS, 2013). Da die geburtenstarke Kohorte der „Baby-Boomer“ sukzessive aus dem Arbeitsprozess ausscheidet und insbesondere spezialisierte Ingenieure und IT-Fachkräfte schwer zu finden sind, stehen Arbeitgeber vor der Herausforderung, sich im Wettbewerb um stark umworbene Nachwuchs- und Fachkräfte erfolgreich zu positionieren. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass sich Unternehmen über die heutigen Präferenzen von MINT-Nachwuchs- und Fachkräften sowie ihrer eigenen Attraktivität als Arbeitgeber bewusst werden. In der Wirtschaftspresse, in Beraterstudien und auch populärwissenschaftlichen Studien wird seit vielen Jahren postuliert, dass die sogenannte „Generation Y“ (ab 1984 geborenen jungen Erwachsenen) die Arbeitswelt mit grundlegend neuen Erwartungen konfrontiere. Wahlweise wird die genannte Alterskohorte als opportunistisch und „egotaktisch“ (Hurrelmann & Albrecht, 2014), als süchtig nach Aufmerksamkeit und Feedback und nicht an längerfristigen, wechselseitig verlässlichen Arbeitsbeziehungen orientiert beschrieben (Hauser et al., 2011). Dass sich die Arbeitswerte und -einstellungen von Generationen tatsächlich grundlegend unterscheiden, ist bis heute allerdings umstritten. Liefern manche Querschnittstudien durchaus Hinweise auf Unterschiede in den Arbeitswerten zwischen Alterskohorten (z.B. Cogin, 2012, oder Cennamo & Gardner, 2008), zeigen die Ergebnisse von Längsschnittstudien und Metaanalysen keine signifikanten Unterschiede (z.B. Costanza et al, 2012). Da sich innerhalb von Generationen insgesamt eine Vielfalt an Arbeitseinstellungen und Wertvorstellungen nachweisen lässt, die auf variierende sozioökonomische und soziokulturelle Bedingungen und Sozialisationserfahrungen oder die spezifische Arbeitsmarktsituation einer Berufsgruppe zurückgeführt werden können, ist die Annahme einer einheitlich denkenden und handelnden Generation daher mit Skepsis zu betrachten (vgl. Kels et al., 2014).

Ganz grundsätzlich jedoch müssen sich Unternehmen in Anbetracht der demografischen Veränderungen wie auch des intensivierten Wettbewerbs um knappe Fachkräfte die Frage stellen, wie sie ihre Nachwuchs- und Fachkräftesicherung systematisch gestalten. Anstelle pauschalisierender Aussagen zur „Generation Y“ benötigen sie differenzierte Erkenntnisse über die Kriterien und Präferenzen, nach denen Nachwuchs- und Fachkräfte bestimmter Fachdisziplinen und Berufsfelder ihren Arbeitgeber wählen, damit sie darauf aufbauend ihre Personalmarketing- und Gewinnungspraxis zielgruppensensibel ausrichten können. Während das Verhältnis von Arbeitskräfteangebot und -Nachfrage im MINT-Bereich seit vielen Jahren beobachtet wird, liegen zu den Präferenzen und Kriterien attraktiver Arbeitgeber aus Sicht von MINT-Fachkräften im deutschsprachigen Raum bis dato kaum differenzierte Erkenntnisse vor. Aufschlussreich etwa ist die MINT-Absolventenbefragung aus der Schweiz (BFS, 2013). Die Umfrage zeigt, dass „weiche Faktoren“ wie z.B. ein gutes Arbeitsklima und die Möglichkeit zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung insgesamt einen höheren Stellenwert bei der Arbeitgeberwahl genießen als „harte Faktoren“ wie ein sicherer Arbeitsplatz oder ein hohes Einkommen.

Der vorliegende Beitrag setzt an dieser Stelle an. Im Rahmen einer Mixed-Methods-Studie wurden berufserfahrene Schweizer MINT-Fachkräfte der Generationen Y und X mittels qualitativer Interviews, Fokusgruppen sowie einer Onlinebefragung zu Präferenzen und Erfahrungen bezogen auf Arbeit, berufliche Entwicklung, Arbeitszufriedenheit und ihrem individuellen Arbeitsmarktverhalten befragt (vgl. Kels et al., 2015). In diesem Artikel berichten wir über die Ergebnisse einer quantitativen Online-Befragung, die in der Deutschschweiz durchgeführt wurde.<sup>2</sup> Diese Befragung beleuchtet, wie MINT-Fachkräfte der Generationen Y und X bei der Stellensuche vorgehen und welche inhaltlichen Kriterien und persönlichen Erfahrungen im Bewerbungsprozess für sie den Ausschlag geben, sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden im vorliegenden Artikel entlang der Frage diskutiert, inwieweit eine alterskohorten- oder zielgruppenspezifische Ausrichtung der Personalgewinnungspraxis sinnvoll ist.

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Welche Arbeitgebermerkmale werden von den am Arbeitsmarkt stark umworbene MINT-Fachkräften<sup>1</sup> als besonders attraktiv wahrgenommen und motivieren diese zu einer Bewerbung?

**Methodik:** Breit abgestützte quantitative Online-Befragung

**Praktische Implikationen:** Ein zielgruppenorientierter Personalgewinnungsprozess sollte weniger auf Generationenstereotypen setzen, sondern herausfordernde Fach- und Projektaufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten, eine als positiv erlebte Führungs- und Zusammenarbeitskultur sowie individualisierte Arbeitszeitmodelle ins Zentrum stellen.

## Methodik und Fragestellung

Die Befragung wurde über einen Online-Fragebogen zwischen Juli und September 2014 durchgeführt. Die MINT-Fachkräfte wurden über verschiedene Kanäle (u.a. Verbände, Unternehmen mit hohem Anteil MINT-Fachkräften, Alumni von technischen Hochschulen) angesprochen. Der Fragebogen wurde von insgesamt 600 Personen aus einem breiten Spektrum von MINT-Berufen vollständig beantwortet. In den hier berichteten Ergebnissen werden zwei Alterskohorten berücksichtigt.<sup>3</sup> Je zur Hälfte stammen die verbliebenen 563 Probanden aus der Generation Y (Jahrgänge 1984-1994) bzw. der Generation X (Jahrgänge 1964-1983).

Die MINT-Fachkräfte wurden zu ihren Erfahrungen bei der Stellensuche und zu wichtigen Elementen im Bewerbungsprozess befragt. Zu jeder der drei Fragen wurden die Antwortoptionen (vgl. Abbildungen 1 bis 3) in zufälliger Reihenfolge vorgegeben, jeweils mit der Möglichkeit zu Mehrfachantworten und individuellen Ergänzungen im offenen Feld „andere“. Folgende Fragen wurden gestellt:

- ▶ Wie wurden Sie auf Ihren derzeitigen Arbeitgeber aufmerksam?
- ▶ Welche Faktoren und Informationen sind für Sie persönlich wichtig, damit Sie sich bei einem neuen Arbeitgeber bewerben?
- ▶ Welche Elemente im Bewerbungsprozess sind Ihnen besonders wichtig?

Um die Bedeutung von flexiblen Arbeitsbedingungen zu erfassen, wurden den MINT-Fachkräften in zufälliger Reihenfolge neun Optionen vorgelegt (vgl. Abbildung 4), die sie auf einer Likertskala von 1 (nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig) beurteilten. Die Frage lautete:

- ▶ Wie wichtig sind Ihnen folgende Angebote flexibler Arbeitsbedingungen?

## Stichprobe

Das mittlere Alter der Befragten beträgt 32 Jahre. In der jüngeren Kohorte beträgt das mittlere Alter 27 Jahre, in der älteren Kohorte 38 Jahre. Entsprechend der stark geschlechtsspezifischen Segmentation des Arbeitsmarkts in MINT-Berufen haben 77% Männer geantwortet, nur 22% der Stichprobe sind

Frauen, von 9 Personen fehlt die Angabe. In der jüngeren Kohorte haben proportional deutlich mehr Frauen geantwortet. Als höchsten Berufsabschluss geben zwei Drittel der Befragten ein Hochschulstudium an. Dieser hohe Anteil steht vermutlich mit der Rekrutierung der Befragten unter anderem über Alumni-Netzwerke in Zusammenhang. In der jüngeren Kohorte verfügen 14%, in der älteren verfügen 23% über ein Meisterdiplom oder einen höheren Fachabschluss. Die restlichen Befragten verfügen zumindest über einen Berufsabschluss oder die Matura.

Mehr als ein Drittel der Befragten (41%) arbeitet im Bereich Informatik, weitere 27% im Bereich Technik (z.B. Elektro-, Maschinen-, Mikrotechnik), und 32% in anderen MINT-Bereichen (Bauwesen, Chemie und Life Sciences, exakte Wissenschaften etc.) Die Verteilung auf die verschiedenen Berufsfelder ist in beiden Kohorten ähnlich. Knapp ein Drittel der Befragten arbeitet in einem KMU mit weniger als 250 Mitarbeitenden. Befragte aus der jüngeren Kohorte arbeiten häufiger in KMU (41%) als Befragte aus der älteren Kohorte (25%). Die Mehrzahl der Befragten (58%) arbeitet seit weniger als drei Jahren beim aktuellen Arbeitgeber. In der jüngeren Kohorte sind dies 74%, in der älteren Kohorte 42%.

Zum Zeitpunkt der Befragung leben 84% der MINT-Fachkräfte aus der älteren Kohorte in einer Partnerschaft, 40% nehmen Kinderbetreuungsaufgaben wahr. In der jüngeren Kohorte leben nur 57% in einer Partnerschaft, nur 6% nehmen Kinderbetreuungsaufgaben wahr. Die jüngeren MINT-Fachkräfte befinden sich somit in einer anderen Lebensphase als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen. Die große Mehrheit hat einen Beschäftigungsgrad von 100%. Nur 20% der jüngeren Kohorte und 25% der älteren hat einen Beschäftigungsgrad von 80% oder darunter.

Im Folgenden werden die Resultate für jede der Fragen dargestellt und jeweils auch aufgezeigt, ob und wie sich jüngere und ältere MINT-Fachkräfte unterscheiden.

<sup>1</sup> MINT steht für die Berufe der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik.

<sup>2</sup> Die Ergebnisse der 34 qualitativen Interviews und 13 Fokusgruppens Diskussionen mit Schweizer MINT-Fachkräften der Alterskohorten Generation Y und X werden in Kels et al. (2015) dargestellt.

<sup>3</sup> Nicht berücksichtigt werden die Antworten von 37 Probanden, die älter als 50 Jahre und damit nicht mehr der Generation X zugehörig sind.

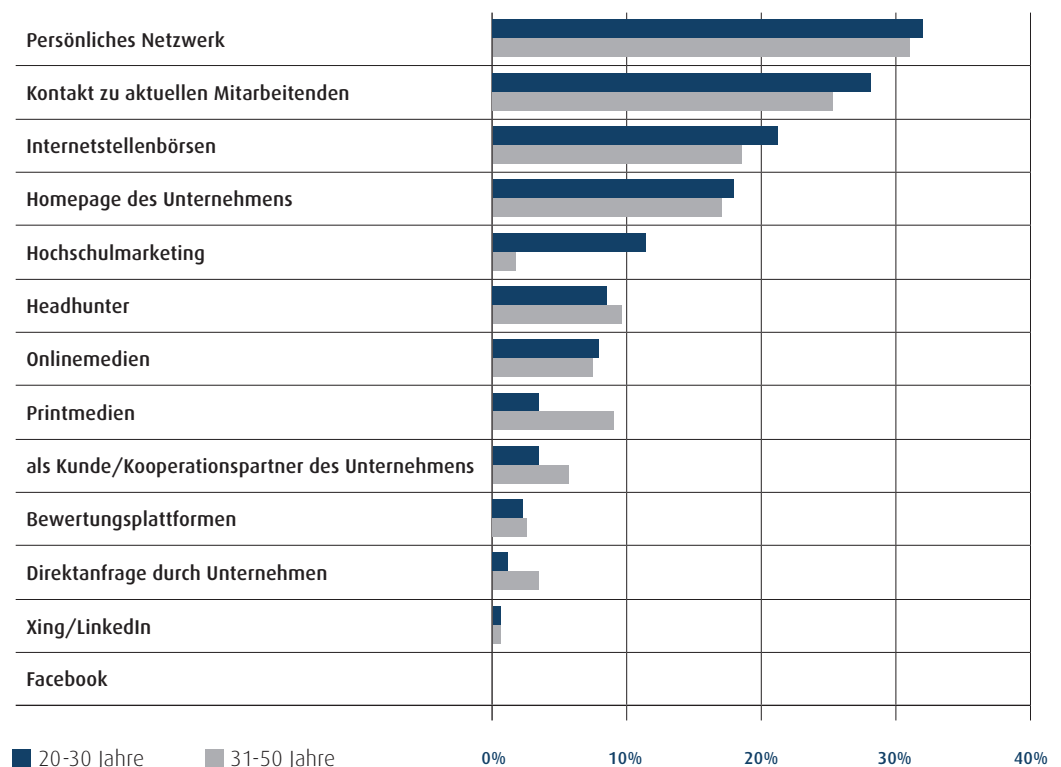
### Arbeitgeberwahl und Argumente für Bewerbungsinitiative

Die MINT-Fachkräfte wurden mehrheitlich über vier Quellen auf ihren derzeitigen Arbeitgeber aufmerksam (vgl. Abb. 1). Am häufigsten genannt wurden das persönliche Netzwerk (32%) und Kontakte zu Mitarbeitenden (26%). Auch Internetstellenbörsen (20%) und die Homepage des Unternehmens (17%) werden relativ häufig genannt. Beide Kohorten haben die verschiedenen Optionen ähnlich häufig genutzt (alle Unterschiede n.s.). Eine Ausnahme ist das Hochschulmarketing, das naturgemäß häufiger von jüngeren MINT-Fachkräften genannt wird (11% bzw. 2 ;  $p < .001$ ). Die anderen Kanäle, wie z.B. Headhunter (9%) oder direkte Ansprache durch das Unternehmen (2 ), werden deutlich seltener genannt. Auffallend ist, dass weniger als ein Prozent über soziale Medien (sowohl Xing/LinkedIn wie Facebook) auf ihren aktuellen Arbeitgeber aufmerksam wurde.

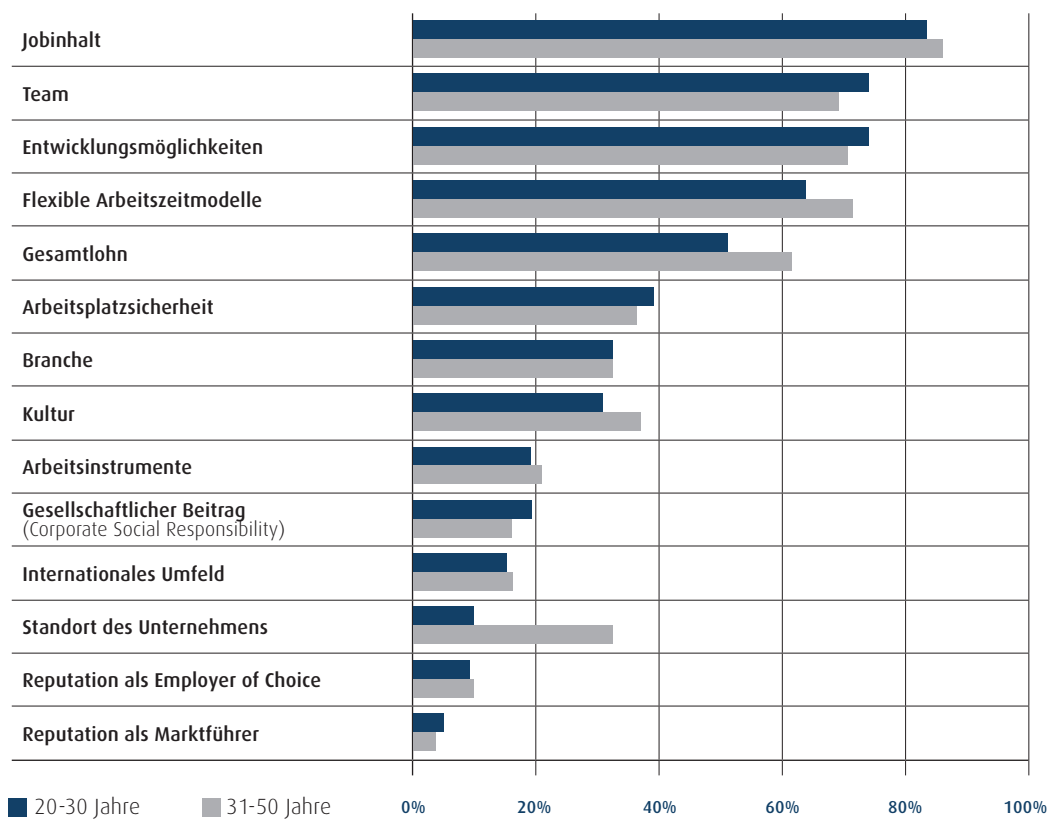
Die befragten MINT-Fachkräfte hatten zudem die Möglichkeit, weitere Informationsquellen zu nennen. Dabei wurde von 21 Personen angegeben, dass der Kontakt vor der Ausbildung (über Schnuppertage während der Schulzeit), während der Ausbildung (Lehre im Betrieb, Master-/Doktorarbeit) oder anschließend über ein Praktikum zustande kam.

Fünf Faktoren werden von den MINT-Fachkräften beider Kohorten als zentral bezeichnet. Innerhalb dieser Faktoren gibt es Verschiebungen in deren relativer Bedeutung für die jüngere bzw. ältere Kohorte (vgl. Abb. 2). Als wichtigster Faktor für eine Bewerbung wird der Jobinhalt von 85% der MINT-Fachkräfte genannt. Jüngere MINT-Fachkräfte nennen an zweiter Stelle Entwicklungsmöglichkeiten und Team (je 73%), dann flexible Arbeitszeitmodelle (65%) und Lohn (52%). Ältere MINT-Fachkräfte nennen an zweiter Stelle flexible Arbeitszeitmodelle und Entwicklungsmöglichkeiten (je 70%), dann Team (69%) und

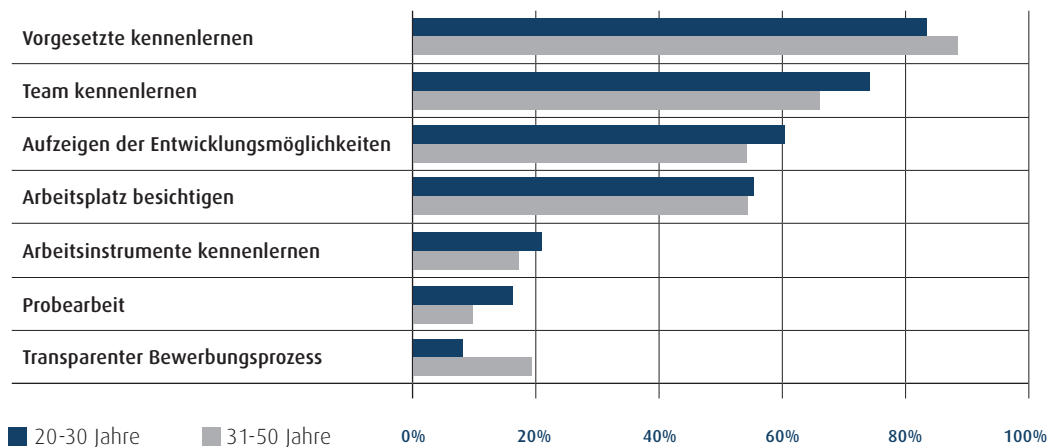
**Abb. 1: Wie die MINT-Fachkräfte auf ihren Arbeitgeber aufmerksam geworden sind**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 2: Faktoren und Informationen, die zu einer Bewerbung führen**


Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 3: Relevante Elemente im Bewerbungsprozess**


Quelle: Eigene Darstellung

Lohn (62%). Während die Reihenfolge der Nennungen variiert, sind die Unterschiede zwischen der Häufigkeit der Nennungen einzig beim Lohn statistisch signifikant ( $p < .01$ ).

Auch zwischen Frauen und Männern bestehen Unterschiede in der Reihenfolge der Nennungen: Nach Jobinhalt und Team nennen 75% der Frauen an dritter Stelle flexible Arbeitszeitmodelle und nur 64% der Männer ( $p < .05$ ). Hingegen nennen 73% der Männer an zweiter Stelle, nach Jobinhalt und vor Team Entwicklungsmöglichkeiten, während nur 67% der Frauen Entwicklungsmöglichkeiten nennen (n.s.). Nur 48% der Frauen nennen den Gesamtlohn als relevant für eine Bewerbung, hingegen 59% der Männer ( $p < .05$ ).

Die drei Faktoren Arbeitsplatzsicherheit, Branche und Kultur werden deutlich weniger oft, nur je von einem Drittel der Befragten, genannt. Der Standort des Unternehmens ist für 32% der älteren MINT-Fachkräfte von Bedeutung, aber nur für 10% der jüngeren ( $p < .001$ ). Nur für weniger als zehn Prozent ist die Reputation (als Employer of Choice bzw. Marktführer) des Unternehmens von Bedeutung.

### Relevante Elemente im Bewerbungsprozess

Stehen bei der Bewerbung noch Jobinhalt und Entwicklungsmöglichkeiten an erster Stelle, rücken im Bewerbungsprozess die Personen, mit denen zusammengearbeitet werden soll, ins Zentrum (vgl. Abb. 3). Den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte kennenlernen wollen 83% der jüngeren und 89% der älteren MINT-Fachkräfte ( $p < .05$ ), das Team kennenlernen 74% der jüngeren und 67% der älteren Kohorte ( $p < .05$ ). Auffallend aber auch hier, dass während des Bewerbungsprozesses schon für 61% der jüngeren und 55% der älteren Kohorte das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten relevant ist (n.s.). Dieser Aspekt wird von den Jüngeren sogar häufiger genannt als die Besichtigung des Arbeitsplatzes (56%, beide Kohorten). Die Arbeitsinstrumente kennenzulernen, ein transparenter Bewerbungsprozess oder Probearbeit werden hingegen von unter 20% der Befragten genannt. Für Frauen und Männer sind dieselben Elemente im Bewerbungsprozess relevant.

Der Wunsch nach einer optimalen Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben wird in der Literatur als zentraler Aspekt bei der Stellensuche herausgehoben. Wie oben gezeigt, werden flexible Arbeitszeitmodelle von 65% der Befragten als wichtiger Faktor beim Entscheid für eine Bewerbung, genannt. Abbildung 4 zeigt, getrennt nach Kohorten, welche spezifischen Aspekte flexibler Arbeitsbedingungen als relevant genannt werden. Drei Aspekte stechen dabei heraus. So bezeichnen 92% der Befragten einen flexiblen Arbeitsbeginn und -ende als eher oder sehr wichtig, 87% die Möglichkeit Überzeit zu kompensieren und 88% die Möglichkeit, frei für private Bedürfnisse nehmen zu können (z.B. für einen Arztbesuch oder für spontane sportliche Betätigungen bei schönem Wetter). Etwas weniger häufig, aber immer noch von über 50%

der befragten MINT-Fachkräfte werden die Möglichkeit von Teilzeitarbeit (57%) oder Homeoffice (56%) als eher oder sehr wichtig bezeichnet. Es folgen die Möglichkeiten, unbezahlten Urlaub (50%), längere Ferien als Arbeitszeitausgleich (36%) oder ein bezahltes Sabbatical (30%) nehmen zu können. Jobsharing bezeichnen schliesslich 14% als eher oder sehr wichtig. Im Vergleich der beiden Kohorten zeigt sich, dass es für die jüngeren MINT-Fachkräfte wichtiger als für die älteren ist, Überzeit kompensieren (91 vs. 83%;  $p < .001$ ) und frei für private Bedürfnisse nehmen zu können (84 vs. 76 %;  $p < .05$ ) oder einen unbezahlten Urlaub anzutreten (55 vs. 45 %;  $p < .05$ ). Hingegen ist es für ältere MINT-Fachkräfte wichtiger als für jüngere, im Homeoffice arbeiten zu können (47 vs. 66 %;  $p < .001$ ), bezüglich Arbeitsbeginn und -ende flexibel zu sein (89 vs. 95%;  $p < .01$ ) oder ein bezahltes Sabbatical zu nehmen (21 vs. 38%;  $p < .001$ ).

Für Frauen sind Teilzeitarbeit (78% vs. 52%;  $p < .001$ ) und die Möglichkeit eines unbezahlten Urlaubs (65% vs. 46%;  $p < .001$ ) wichtiger als für Männer. Bei den anderen Faktoren bestehen keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Die Bedeutung von Homeoffice und Teilzeitarbeit steht mit der Lebensphase in Zusammenhang. Teilzeitarbeit ist insbesondere für Frauen, die in einer Partnerschaft leben, unabhängig vom Alter wichtig. Homeoffice ist hingegen insbesondere für ältere Mitarbeitende, die in einer Partnerschaft leben, unabhängig vom Geschlecht wichtig.

Schließlich zeigt sich auch, dass MINT-Fachkräfte Optionen, die sie als wichtig bezeichnen, auch vermehrt nutzen. Dies gilt insbesondere für Teilzeitarbeit, Homeoffice und Überstundenausgleich. Am wenigsten umgesetzt wird der Wunsch nach Jobsharing.

### Diskussion und Praxisimplikationen

Viele Arbeitgeber stellen sich die Frage, wie sie sich im intensivierte Wettbewerb um knappe MINT-Fachkräfte vorteilhaft positionieren können und welche Personalgewinnungsstrategien geeignet sind, faktisch oder latent stellensuchende Fachkräfte gezielt anzusprechen und zu einer Bewerbung zu motivieren. Auf Basis der Ergebnisse unserer Befragung von MINT-Fachkräften der Generationen Y und X lassen sich konkrete Ansatzpunkte zur Gestaltung der Personalgewinnungspraxis formulieren. Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen zunächst keine fundamentalen Unterschiede zwischen den Alterskohorten, die es rechtfertigen würden, die Personalgewinnungspraxis systematisch auf Generationen auszurichten. Allerdings geben die berichteten Ergebnisse klare Hinweise darauf, wie Personalmarketing- und Rekrutierungsstrategien zielgruppenadäquat ausgerichtet werden können.<sup>4</sup>

Das Verhalten der MINT-Fachkräfte bei der Stellensuche liefert wichtige Hinweise zur Ausgestaltung der Rekrutierungspraxis. Erstens zeigen die MINT-Fachkräfte einen hohen Grad an Eigeninitiative und Systematik bei der Stellensuche. Die

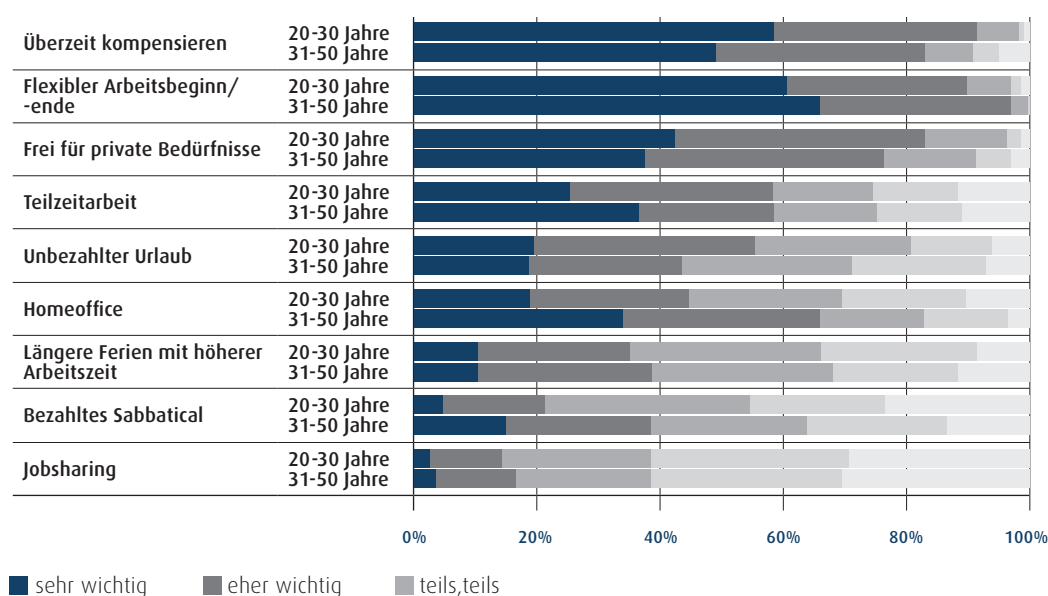
Mehrzahl der MINT-Fachkräfte nutzt im Prozess der Stellensuche das eigene Personennetzwerk, Kontakte zu Mitarbeitenden sowie Unternehmenshomepages, um sich Informationen über ein infrage kommendes Unternehmen zu beschaffen. Die MINT-Fachkräfte geben ganz offensichtlich den aus ihrem persönlichen Umfeld gewonnenen Informationen mehr Gewicht als inszenierten Arbeitgeberauftritten oder direkten Anfragen von Personalvermittlern oder Recruitern über Karrierenetzwerke wie etwa Xing oder Linked-In. In Anbetracht des hohen Anteils an technologieaffinen „Digital Natives“ bei den Informatikerinnen und Informatikern in unserer Stichprobe scheint die intensiv geführte Debatte um „Social Media Recruiting“ eher als Hype denn als wichtiger Trend. Wichtig erscheint uns aber, dass Unternehmen die Potenziale proaktiver Rekrutierungsstrategien wie Active Sourcing, Talent Relationship Management oder Hochschulmarketing konsequenter als bislang nutzen, um Studierende, Absolventinnen und Absolventen wie auch erfahrene MINT-Fachkräfte direkt anzusprechen und zu gewinnen (vgl. Weitzel et al., 2015; Trost, 2014).

Zweitens unterstreichen unsere Resultate, dass MINT-Fachkräfte die Attraktivität eines Arbeitgebers auf Basis greifbarer

stellen- und anstellungsbezogener Merkmale beurteilen, anstatt sich von einer rein imagebezogenen Unternehmenskommunikation (als Employer of Choice oder Marktführer) beeindrucken zu lassen. Hierbei stehen konkrete Arbeitsinhalte, Entwicklungsmöglichkeiten, das Team sowie flexible Arbeitszeitmodelle im Zentrum. Wie die qualitative MINT-Studie von Kels et al. (2015, S. 184-185) zeigt, bevorzugen MINT-Fachkräfte abwechslungsreiche, herausfordernde und lernintensive Aufgabe mit Technikbezug. Als besonders attraktive Entwicklungsmöglichkeiten gelten fachliche Aufgaben- und Tätigkeitswechsel und herausfordernde Projekte, da viele MINT-Fachkräfte ihr Kompetenzprofil fortlaufend weiterentwickeln und Neues lernen möchten. Dass der Gesamtlohn insgesamt erst an fünfter Stelle der Arbeitgeberattraktivitätskriterien rangiert, lässt sich mit dem bereits hohen Lohnniveau im MINT-Bereich erklären (vgl. die MINT-Absolventenbefragung BFS, 2013 für die

<sup>4</sup> Im Rahmen unserer Befragung können wir keinen direkten Vergleich zu anderen Berufsgruppen ziehen. Die Ergebnisse der Universum Professional Survey (2013) aber unterstützen unsere Empfehlung einer zielgruppen-spezifischen Personalmarketing- und Rekrutierungspraxis. Die genannte Studie zeigt, dass MINT-Professionals sich in ihren Erwartungen an attraktive Arbeitgeber von anderen Berufsgruppen unterscheiden. Die befragten MINT-Professionals messen Faktoren wie Gehalt und Aufstiegsmöglichkeiten einen vergleichsweise geringeren Stellenwert bei und zeigen sich weniger aufstiegsorientiert als andere Berufsgruppen.

**Abb. 4: Aspekte flexibler Arbeitsbedingungen**



Quelle: Eigene Darstellung



Schweiz bzw. den MINT-Herbstreport 2014 für Deutschland).<sup>5</sup> Hinsichtlich der Priorisierung dieser fünf zentralen Kriterien attraktiver Arbeitgeber sind Alterskohortenunterschiede insgesamt vernachlässigbar. Bedeutsame Differenzen finden sich aber zwischen den Geschlechtern. Der Umstand, dass Frauen mehr Wert auf flexible Arbeitszeitmodelle, Männer hingegen mehr Wert auf Entwicklungsmöglichkeiten bzw. die Entlohnung legen, deutet darauf hin, dass männliche Stellensuchende Stellenangebote tendenziell aus einer karriereorientierten und weibliche Stellensuchende eher aus einer vereinbarkeitsorientierten Optik selektieren. Insgesamt sollten Arbeitgeber ihre Personalmarketing- und Rekrutierungsaktivitäten bezogen auf MINT-Fachkräfte so gestalten, dass deutlich wird, welche konkreten Anstellungsbedingungen man in Bezug auf die wichtigsten Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale bieten kann.

Im Bewerbungsprozess rückt drittens die soziale und kulturelle Dimension einer möglichen Zusammenarbeit ins Zentrum der Betrachtung. Die Möglichkeit, nicht nur den direkten Vorgesetzten, sondern auch zukünftige Arbeitskolleginnen und -kollegen auf Teamebene kennenzulernen und somit einen eigenen Eindruck von der Persönlichkeit und den Fähigkeiten der Schlüsselpersonen im Arbeitsprozess zu gewinnen, sind die beiden wichtigsten Kriterien im Bewerbungsprozess. Auffällig ist, dass für die jüngeren MINT-Fachkräfte das Team, für die älteren die vorgesetzte Person stärker im Zentrum steht. Darauf folgen die konkreten Entwicklungsmöglichkeiten und die Besichtigung des Arbeitsplatzes. Die Gestaltung eines professionellen Recruiting- und Personalselektionsprozesses sollte folglich darauf setzen, Teammitglieder in angemessener Form in den Bewerbungsprozess zu involvieren. Auf diese Weise können sowohl die Arbeitnehmer- als auch die Arbeitgeberseite frühzeitig abschätzen, wie gut sie zueinander passen. Zugleich kann die Wahrscheinlichkeit möglicher Fehlentscheide minimiert werden, liefert doch die personalpsychologische Forschung Evidenzen dafür, dass die Integration von Teammitgliedern in den Selektionsprozess zu besseren Personalbeurteilungen bzw. Selektionsentscheidungen führt (vgl. Sarges, 2000).

Viertens liefert unsere Befragung differenzierte Erkenntnisse zur Bedeutung flexibler Arbeitszeitmodelle im Rahmen der Arbeitgeber- und Stellenwahl. Im Rahmen der Diskussion um die Arbeitswerte der Generation Y wurde häufig der Eindruck vermittelt, dass die Orientierung an einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben und die Nachfrage nach Homeoffice, Sabbaticals oder Teilzeit exklusive Merkmale der jüngeren Alterskohorte seien. Unsere Daten legen demgegenüber eine differenzierte Deutung nahe.

Zunächst zeigt sich, dass beide Alterskohorten gleichermaßen den Anspruch formulieren, die Anforderungen zwischen Berufs- und Privatleben möglichst ausgewogen gestalten zu können und sich daher Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung wünschen. Flexible Arbeitszeitmodelle und die Orientierung an einer guten Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben sind somit kein exklusives Merkmal der Generation Y, sondern deuten eher auf eine generationenübergreifend verankerte Wertorientierung hin. Die MINT-Fachkräfte bevorzugen vor allem gleitende Arbeitszeiten, Überzeitenkompensation sowie die Möglichkeit, für private Bedürfnisse frei nehmen zu können. Zugleich gibt es gewisse mit der Lebensphase variierende Effekte bezüglich der nachgefragten Arbeitszeitmodelle: MINT-Fachkräfte der älteren Alterskohorte, die in fester Partnerschaft leben oder eine Familie gegründet haben, interessieren sich stärker für Angebote wie Homeoffice und legen mehr Wert auf einen variablen Beginn und ein variables Ende des Arbeitstags, möglicherweise um Familienpflichten flexibler nachkommen zu können. Jüngere, noch ungebundene MINT-Fachkräfte hingegen ist es wichtiger, Überzeit kompensieren und für private Bedürfnisse frei nehmen zu können, möglicherweise um eigenen Freizeitaktivitäten wie z.B. Vereinssport besser nachgehen können. Aus den gewonnen Erkenntnissen zur Arbeitszeitflexibilität kann die Empfehlung abgeleitet werden, dass Arbeitgeber im Dialog mit Bewerbenden und Mitarbeitenden abstimmen sollten, welche Formen und Modelle der Arbeitszeitflexibilität individuell gewünscht werden bzw. ermöglicht werden können. Der Dialog über individuelle Arbeitszeitmodelle sollte zudem als fester Bestandteil in den Bewerbungs- und Mitarbeitergesprächen verankert werden.

Die Studie unterliegt gewissen Limitationen hinsichtlich ihrer Generalisierbarkeit. Die Stichprobengröße ist mit 600 Befragten zwar breit abgestützt, aufgrund des selektiven Feldzugangs aber nicht repräsentativ. Die Arbeitsmarktsituation der Schweizer MINT-Fachkräfte ähnelt der von deutschen MINT-Fachkräften in wesentlichen Merkmalen, jedoch können kultur- oder arbeitsmarktbedingte Unterschiede in den Arbeitswerten und Präferenzen bei der Stellensuche nicht ausgeschlossen werden. In unserer Stichprobe sind MINT-Fachkräfte mit Hochschulabschluss überproportional vertreten. Gleiches gilt für Informatiker und Ingenieure (vgl. hierzu Bundesagentur für Arbeit (2014) sowie Gehrig et al 2014 für die Schweiz). Allerdings gehören sowohl Informatikerinnen als auch Ingenieurinnen zu den am Arbeitsmarkt am stärksten umworbenen da knappen Berufsgruppen.

Aus den Ergebnissen unserer Befragung lässt sich insgesamt keine Notwendigkeit ableiten, die Personalgewinnungspraxis im MINT-Segment konsequent nach Alterskohorten/Generationen zu segmentieren. Anstelle von Generationenstereotypen sollten Arbeitgeber darauf setzen, ihre Attraktivität als Ar-

<sup>5</sup> Das Gehalt von MINT-Fachkräften in der Schweiz und in Deutschland ist im Schnitt deutlich höher als das anderer Akademikerguppen. Laut MINT-Herbstreport beträgt „der Lohn eines MINT-Akademikers im Jahr 2012 das 1,7-fache des Gehalts eines durchschnittlichen Erwerbstätigen“ in Deutschland (MINT-Herbstreport 2014, S. 31).

beitgeber über herausfordernde Fach- und Projektaufgaben, über Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen alternativer Karrierepfade, über eine als positiv erlebte Führungs- und Zusammenbeitskultur sowie individualisierte Arbeitszeitmodelle zu erhöhen. Im Bereich der Rekrutierung sollten die Potenziale proaktiver Strategien wie Active Sourcing oder Mitarbeiterempfehlungen umfassend genutzt werden. Bei der Ausschreibung von Stellen sowie im Bewerbungsprozess sollte auf informative, faktenorientierte und professionelle Bewerberinformationen gesetzt und in einem Dialog auf Augenhöhe das Individuum, nicht die Generationenzugehörigkeit ins Zentrum gestellt werden.

---

## LITERATURVERZEICHNIS

**Anger, C./Koppel, O./Plünnecke, A. (2014):** Herbstreport 2014. MINT – Attraktive Perspektiven und demografische Herausforderung, Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.

**B,S,S (2014):** Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatoren-system zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern, Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), Basel.

**BFS (2013):** MINT-Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt. Ergebnisse der Hochschulabsolventenbefragung für die Disziplinen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, Neuchâtel, 2013. [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/.../publ.Document.166291.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/.../publ.Document.166291.pdf) (4.9.2015).

**Bundesagentur für Arbeit (2014):** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – MINT-Berufe, Nürnberg.

**Cennamo, L./Gardner, D. (2008).** Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.

**Cogin, J. (2012):** Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, *International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.

**Costanza, D. et al. (2012).** Generational Differences in Work-Related Attitudes: An Meta-Analysis. *Journal of Business Psychology*, 27, 375-394.

**Gehrig, M./Gardiol, L./Schaerrer, M. (2010):** Der MINT-Fachkräftemangel in der Schweiz. Ausmaß, Prognose, konjunkturelle Abhängigkeit, Ursachen und Auswirkungen des Fachkräftemangels in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik. [http://www.sbf.admin.ch/html/dokumentation/publikationen/uni/MINT\\_Schlussbericht.pdf](http://www.sbf.admin.ch/html/dokumentation/publikationen/uni/MINT_Schlussbericht.pdf) (22.12.2015).

**Hauser, M./Kühne, M./Ehrensperger, A. (2011):** Die Super-Opportunisten. Warum Twenty-Somethings das Experimentieren zum Lebensstil machen, Zürich, GDI Gottlieb Duttweiler Institut.

**Hurrelmann, K./Albrecht, E. (2014):** Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert, Weinheim und Basel, Beltz.

**Kels, P./Gurtner, A./Dievernich, F. (2015):** Nachwuchssicherung im Kontext von Fachkräftemangel und Generation Y. Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten für das Personalmanagement. In: M. Zölcher/A. Mücke (Hrsg.). *Fit für den demografischen Wandel?* Bern, Hauptverlag, 271-288.

**Sarges, W. (2000):** Personal – Auswahl, Beurteilung und Entwicklung. In: Straub, J./Kochinka, J./Werbik, H. (Hrsg.). *Psychologie in der Praxis – Anwendungs- und Berufsfelder einer modernen Wissenschaft*, München, dtv, 487-522.

**Trost, A. (2014):** Talent Relationship Management. Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage, Berlin/Heidelberg, Springer.

**Universum (2013).** *Universum Professional Survey Schweiz*. <http://universumglobal.com> (25.02.2016)

**Weitzel, T./Eckhard, A./Laumer, S./Maier, Ch./Stetten, A. von/Weinert, Ch./Wirth J. (2015):** *Recruiting Trends 2015*. Eine empirische Untersuchung mit den Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland sowie den Top 300 Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT, Bramberg, CHRIS.



### PROF. DR. ANDREA GURTNER

Dozentin am Institut für Unternehmensentwicklung

Berner Fachhochschule, Wirtschaft

E-Mail: [andrea.gurtner@bfh.ch](mailto:andrea.gurtner@bfh.ch)

[www.wirtschaft.bfh.ch/Gurtner](http://www.wirtschaft.bfh.ch/Gurtner)



### PROF. DR. PETER KELS

Professur für Personal, Führung und Innovation, Hochschule Luzern, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie

E-Mail: [peter.kels@hslu.ch](mailto:peter.kels@hslu.ch)

<https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/personensuche/profile/?pid=1835>

---

## SUMMARY

**Research question:** Which characteristics of employers are perceived by the much sought-after MINT professionals as especially attractive and motivate them to put in an application?

**Methodology:** Broad quantitative online survey.

**Practical implications:** A target oriented recruiting process should rely less on generation specific stereotypes but focus on technically challenging tasks and projects, development prospects, a positive leadership and coworking culture and individualized working hours.

---