



Die Wechselfreudigkeit der Generationen BabyBoomer, X, Y oder Z: auf wen ist Verlass?

Im Begriff „Human Resources“ ist der Wert der Mitarbeiter angelegt. Aus der Ressource Mensch, aus deren Wissen und Erfahrung, aus formaler Ausbildung/Qualifikation und deren erlernten und erworbenen Methoden, den Denk- und Handlungsmustern, die im Laufe der Jahre generell und im Besonderen im eigenen Unternehmen erworben worden sind, zieht das Unternehmen seinen Erfolg und seinen Ertrag. Umso wichtiger ist der Verbleib eines Mitarbeiters, ist die Länge seiner Verweildauer im Unternehmen. Gesammeltes Wissen und erworbene Kenntnisse, routiniertes und geübtes Handeln ersparen Reibungsverluste in den Prozessen, vermindern Fehler und erhöhen die Ablaufgeschwindigkeit ggfls. in der Problemlösung.

Mit der Dauer der Beschäftigung im Unternehmen wächst in der Regel auch das Gefühl der Zugehörigkeit und der Bereitschaft, sich unter Umständen für das Unternehmen über das normale Maß der Arbeitszeit hinaus einzusetzen.

Nahezu jedes Unternehmen neigt bei der Vorauswahl dazu, von Bewerbern (m/w) die Deckungsgleichheit mit den Anforderungen einzufordern. Zumindest muss die Funktion im Erfahrungsschatz des Bewerbers stimmen, zu dem die Branche und idealerweise auch eine Vergleichbarkeit der Unternehmenskultur gegeben sein. Ist dann ein Phänomen wie das der sogenannten „Jobhopper“ im Lebenslauf erkennbar, die häufig Stellen und Arbeitgeber wechseln, werden dieser Bewerber in deutschen Landen häufig schon in der Vorauswahl des Bewerbungsverfahrens ausgesondert und mit dem Vorurteil der fehlenden Verbindlichkeit und Identitätsbereitschaft mit dem Unternehmen unterstellt.

Mit der Diskussion über die Generation Y und ihren Erwartungen zur Work-Life-Balance sind deren Einstellungen zur Arbeit für die Unternehmen und deren Erwartungen an Kontinuität in Form einer längeren Verweildauer von großem Interesse für Arbeitgeber.

Es ist die These im Umlauf, dass die Generation Y eine größere Wechselfreudigkeit aufgrund unterstellter geringerer Verbindlichkeit zu Lasten der Arbeitgeber eigen ist. Als erster Schritt zur Überprüfung dieser These soll in der vorliegenden Studie zunächst geprüft werden, ob es tatsächlich eine kürzere Verweildauer gibt und ob es Hinweise auf eine fehlende Karriereabsicht gibt.

Das Untersuchungsmodell - Untersuchungsfrage

Eine solche These zu den sich angeblich verändernden arbeitsbezogenen Werten, zu Einstellungen und Präferenzen ist nur im Vergleich empirisch anhand von Lebensläufen zu prüfen, deren Gestalt das Spiegelbild von getroffenen Entscheidungen auf der Basis von Einstellungen, von Werten, Motiven und Wünschen mit der Wirkung einer beruflichen Veränderung sind.



Als messbaren Hinweis für eine sich wandelnde Einstellung zur Arbeit wird in der vorliegenden Studie die Länge der Verweildauer in den ersten drei Stationen des beruflichen Lebens gewählt.

Als messbarer Hinweis auf eine fehlende Karriereabsicht wird innerhalb der ersten drei Stationen bei unterschiedlichen Arbeitgebern geprüft, ob es überhaupt eine Veränderung in Gestalt von Positionswechsel gab oder nicht – sei es a) eine hierarchische Verbesserung mit Personalverantwortung oder eine qualitative, nicht hierarchische Verbesserung z. B. in Form eines größeren Projektes oder eine Ausweitung der Stelle auf internationale Verantwortung, etwa im Vertrieb, oder b) eine berufliche Verbesserung bei einem vollzogenen Stellenwechsel hin zu einem neuen Arbeitgeber.

Dazu nutzen wir vorliegende Lebensläufe der Generation der BabyBoomer (geboren zwischen 1946 und 1964), der Generation X (geboren zwischen 1965 und 1979), der Generation Y (geboren zwischen 1980 und 1993), die wir quantitativ auswerten.

Untersuchungsgruppe

Insgesamt untersucht wurden 229 Lebensläufe von Bewerbern (n=174) und Bewerberinnen (n=55) der Dr. Krüger Personalberatung. Die Verteilung in Bezug auf die Generationen ist in etwa gleich (BabyBoomer: n=77, X: n=77, Y:n=75). Die älteste untersuchte Person ist Jahrgang 1950, die jüngste Person Jahrgang 1992.

Die untersuchten Personen verfügen größtenteils über einen Hochschulabschluss (69%), wobei ca. 30% über mindestens eine zusätzliche Berufsausbildung und/oder Fortbildung verfügen. Die übrigen Personen verfügen über eine Berufsausbildung und/oder Fortbildung. Untersucht werden die drei ersten Berufsstationen nach dem höchsten Bildungsabschluss.

Bewerber/innen stammen aus kaufmännischen Bereichen, Marketing und Vertrieb sowie Produktion und Technik. Unter den Branchen für den Berufseinstieg ist die Industrie (35%), Dienstleistungen (15%) und der Handel (11%) vertreten. Weitere Branchen sind die Bau- und Energiewirtschaft, die IT und die Transportwirtschaft.

Ergebnisse

Das Alter des Berufseinstieges

Alle drei Generationen steigen mit nahezu gleichem Alter in den Beruf ein. Doch zeichnet sich ab, dass die Absolventen der aufeinanderfolgenden Generationen bei ihrem Berufseinstieg jünger werden.

<u>Generation</u>	<u>Durchschnittsalter</u>
BabyBoomer	26,4 Jahre
X	25,9 Jahre
Y	25 Jahre



Durchschnittliche Verweildauer

Die Verweildauer der BabyBoomer ist im Durchschnitt in allen drei Stationen nahezu gleich lang und schwankt wenig. Die Verweildauer der Folgegenerationen pro Station nimmt ab: bei der Generation X ist die Verweildauer pro Station schon geringer und sinkt mit der Zahl der Stationen, bei der Generation Y ist die Verweildauer vergleichsweise am kürzesten ist. Sie ist nur fast halb so lang wie bei den BabyBoomern.

Generation	Station	Verweildauer (Mittelwerte in Jahren)		
		1	2	3
BabyBoomer		6,3	5,5	6,1 Jahre (<i>hohe Standardabweichung</i>)
X		5,0	4,5	4,3 Jahre
Y		3,0	2,9	2,3 Jahre (<i>geringe Standardabweichung</i>)

Entwicklungschancen und Entwicklungsschritte in den Unternehmen in der 1. beruflichen Station

Unter der Annahme, dass die Verweildauer abhängig von der Unternehmensgröße und den Chancen auf eine Veränderung innerhalb eines größeren Unternehmens sein kann, wird überprüft, auf welcher organisatorischen Ebene die Bewerber/innen einsteigen und ob es im Verlauf der Verweildauer einen hierarchischen oder qualitativen Aufstieg gibt.

Generation	Einstiegsebene 1. berufliche Station mit Personalverantwortung / als qualifizierter Sachbearbeiter	
BabyBoomer	10%	90%
X	18%	82%
Y	7%	93%

Die Einstiegsebene ist für die große Mehrheit aller drei Generationen die des Sachbearbeiters.

Je Zweidrittel der Generationen haben ihren Berufseinstieg in größeren mittelständischen Unternehmen gemacht. Die Voraussetzungen sind somit unter den beiden Gesichtspunkten „Größe und Einstiegsebene“ für den größeren Teil der Generation formal gleich.

Generation	Unternehmensgröße der 1. Station		
	Bis 600 MA	601-1000 MA	über 1000 MA
BabyBoomer	31%	60%	9%
X	40%	54%	6%
Y	39%	46%	15%



Die Mehrheit der drei Generationen hat in der 1. Station keine Entwicklungsschritte vollzogen. 27% der BabyBoomer und 42% der Generation X haben (1) einen oder (2) zwei Entwicklungsschritte gemacht, während die Generation Y den geringsten Anteil mit nur 21% vorweisen kann.

Generation	Entwicklungsschritte in der 1. Station			
	Veränderungen	0	1	2
BabyBoomer		73%	14%	13%
X		58%	17%	25%
Y		79%	16%	5%

Fazit: Die BabyBoomer mit der vergleichsweise längsten Verweildauer in der 1. Berufsstation (6,3 Jahre) haben wie die Generation Y mit der vergleichsweise geringsten Verweildauer (knapp 3 Jahre) nur zu je etwa einem Viertel eine positive Weiterentwicklung gemacht.

Die 2. berufliche Station

Beim ersten Stellenwechsel zeichnet sich in allen drei Generationen eine Verschiebung hin zu größeren Unternehmen ab. Alle Generationen zieht es zu großen bzw. größeren Unternehmen. Die Generation Y macht den Vorreiter. Waren in der 1. Station 15% in Unternehmen mit mehr als 1000 MA beschäftigt, so sind es jetzt 78%.

Generation	Unternehmensgröße der 2. Station		
	Bis 600 MA	601-1000 MA	über 1000 MA
BabyBoomer	39%	21%	40%
X	36%	10%	54%
Y	38%	5%	58%

In allen drei Generationen zeichnet sich im neuen Unternehmen eine positive Entwicklung hin zu mehr Verantwortung ab. Doch schneidet die Generation Y auch hier schlechter ab. 58% verbleiben in ihrer 2. beruflichen Station in der Ebene der qualifizierten Sachbearbeiter.

Generation	Organisatorische Ebene der 2. beruflichen Station mit Personalverantwortung / als qualifizierter Sachbearbeiter	
BabyBoomer	43%	57%
X	43%	57%
Y	22%	78%

Insgesamt machen jeweils über 50% jeder Generation keinen hierarchischen Aufstieg.



Generation	Art des Aufstieges beim Wechsel zur 2. Stelle		
	kein	qualitativ	hierarchisch
BabyBoomer BB	53%	14%	33%
X	52%	29%	19%
Y	57%	27%	16%

Gab es beim 1. Stellenwechsel in der Regel keinen hierarchischen Aufstieg, stellt sich die Frage, ob es eine positive Entwicklung innerhalb der Zeit der 2. Stelle bei durchschnittlich geringerer Verweildauer (BB 5,5 Jahre, X: 4,5 Jahre; Y: 2,9 Jahre) gegeben hat.

Generation	Veränderungen	Entwicklungsschritte in der 2. Station		
		0	1	2
BabyBoomer		75%	12%	13%
X		75%	16%	9%
Y		96%	7%	7%

Trotz einer Beschäftigung in einem größeren Unternehmen mit unterstellten größeren Chancen, sich innerhalb der Strukturen zu verbessern, gelingt es nur den BabyBoomern und den X-ern zu je einem Viertel weitere Schritte zu machen. Die Y-er bleiben in der großen Mehrheit in ihrem organisatorischen Status. Es stellt sich die Frage, ob aus diesen Ergebnissen eine „Karriereunwilligkeit“ zu schließen ist.

Die 3. berufliche Station – der Karrieresprung der Generation Y?

Bei der Absicht, zum 2. Mal die Stelle im beruflichen Leben zu wechseln, verfügen die BabyBoomer über durchschnittlich fast 12 Jahre, die X-er über knapp 10 Jahre und die Y-er über knapp 6 Jahre Berufserfahrung. Für eine berufliche Karriere ist jetzt das Fundament geschaffen. Die Chancen stehen gut, mit dem nächsten erfolversprechenden Schritt. Die BabyBoomer sind im Durchschnitt jetzt 38 Jahre, die X-er 37 Jahre und die Y-er Anfang 30.

Generation	Unternehmensgröße der 3. Station		
	bis 600 MA	601-1000 MA	über 1000 MA
BabyBoomer	38%	19%	43%
X	42%	16%	42%
Y	48%	4%	48%

Es zeichnet sich eine Rückwärtstendenz ab. Die Generationen X und Y haben die Tendenz hin zu kleineren Unternehmen. 12% bzw. 10% wechseln zurück von großen zu kleineren Unternehmen. Die BabyBoomer verbleiben mittlerweile in gleicher Größenordnung der Unternehmen.



Den deutlichsten Wechsel des organisatorischen Kontextes hat es somit bei allen Generationen von der 1. zur 2. Stelle mit dem Wechsel zu deutlich größeren Unternehmen gegeben.

Betrachten wir den Aufstieg als eine Verbesserung der Position von einer qualifizierten Sachbearbeiterstelle hin zu einer Position mit Personalverantwortung, dann zeichnen sich die BabyBoomer als Gruppe mit kontinuierlicher Verbesserung ab, die X-er lassen in ihren Ambitionen schon nach, die Y-er haben den geringsten Anteil an Verantwortung.

Generation	Organisatorische Ebenen in allen 3 beruflichen Stationen mit Personalverantwortung / als qualifizierter Sachbearbeiter					
	Station 1	2	3	1	2	3
BabyBoomer	10	43	58%	90	57	42%
X	18	43	47%	82	57	53%
Y	7	22	34%	93	78	66%

Fazit: Work-Life-Balance und Karriereunwilligkeit?

Es gibt erste Hinweise für die Generation Y auf eine geringere Verbindlichkeit und vielleicht damit auch Loyalität zu ihren arbeitgebenden Unternehmen. Die Wechselbereitschaft ist gemessen an der geringeren Verweildauer im jeweiligen Unternehmen deutlich höher. Auch eine gewisse „Karriereunwilligkeit“ sind mit ersten Hinweisen in den Lebensläufen belegt. Y-er können ihre beruflichen Entwicklungsschritte bei kürzerer Verweildauer in den Stationen nicht innerhalb eines Unternehmens machen, da sie in so kurzer Zeit kaum Erfolge in ihren Positionen erreichen können. Aber auch mit den Wechseln zu anderen Unternehmen wird häufig keine berufliche Verbesserung erreicht, sei es gewollt bzw. angestrebt oder nicht. Knapp Zweidrittel der Y-er verbleiben in ihrer dritten Station – im Vergleich zu den Vorgänger-Generationen – auf der Qualifikationsstufe eines qualifizierten Sachbearbeiters. BabyBoomer und X-er zeigen mehr erfolgreich umgesetzte Ambitionen. Mehr als die Hälfte der BabyBoomer sind haben Positionen mit Personalverantwortung in ihrer 3. Station. Dieser Teil bleibt bei den Y-ern mit nur einem Drittel der Generation (34%) am geringsten.

Selbst unter der Voraussetzung, dass nicht jeder Mitarbeiter eine Führungskraft werden kann, zeigt sich im Verlauf der beruflichen Werdegänge der beiden Vorgänger-Generationen um die Hälfte über Personalverantwortung verfügen.

Kassel, Februar 2017
Dr. Heidemarie Krüger, Gerhard Borsch



Steckbriefe der Generationen X und Y Hinweise für Personalverantwortliche für Bewerbungen im Jahr 2017

Generation X: Bewerber (m/w) der Generation X haben im Jahr 2017 in der Regel schon mindestens 3 Stationen durchlaufen	
Jahrgänge:	1965 - 1979
Eintritt in den Beruf:	ca. mit 26 Jahre
Altersgruppe aktuell:	zwischen 38 und 52 (im Jahre 2017)
Wenn es sich um die 2. Stelle handelt, wird die Person ...	
<ul style="list-style-type: none">• etwa 5 Jahre im Unternehmen bleiben• eher eine Sachbearbeiter-Tätigkeit aufnehmen	
Wenn es sich um die 3. Stelle handelt, wird die Person ...	
<ul style="list-style-type: none">• wird die Person etwa 4,5 Jahre im Unternehmen bleiben• mit etwa gleicher Wahrscheinlichkeit eine Sachbearbeiter-Position oder bereits Führungsverantwortung übernehmen wollen	

Generation Y Bewerber (m/w) der Generation Y stehen je nach Alter erst vor dem Berufseinstieg oder haben bereits eine oder zwei Stationen durchlaufen.	
Jahrgänge:	1980 - 1993
Eintritt in den Beruf:	ca. 25 Jahre
Altersgruppe aktuell	ab 24 bis 37 (im Jahre 2017)
Wenn es sich um die 1. Stelle handelt, wird die Person ...	
<ul style="list-style-type: none">• etwa 3 Jahre im Unternehmen bleiben• sehr wahrscheinlich eine Sachbearbeiter-Position übernehmen	
Wenn es sich um die 2. Stelle handelt, wird die Person ...	
<ul style="list-style-type: none">• Neigung haben, in ein größeres Unternehmen zu wechseln• etwa 3 Jahre im Unternehmen bleiben• wahrscheinlich eine Sachbearbeiter-Position übernehmen	
Wenn es sich um die 3. Stelle handelt, wird die Person ...	
<ul style="list-style-type: none">• vielleicht wieder zurück in ein kleineres Unternehmen wollen• etwa 2-3 Jahre im Unternehmen bleiben• sich weiterhin eher weniger für eine Führungsposition interessieren	