

**Anonym**

# Die Relevanz von "Private Social Media" als Instrument des externen Employer Branding

Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive  
angehender akademischer Nachwuchskräfte

**Masterarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2017 GRIN Verlag  
ISBN: 9783668877993

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/457515>

**Anonym**

# **Die Relevanz von "Private Social Media" als Instrument des externen Employer Branding**

**Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive angehender akademischer Nachwuchskräfte**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

Studiengang: Wirtschafts- und Rechtswissenschaften (M.A.)

## **MASTERARBEIT**

---

### **Die Relevanz von „Private Social Media“ als Instrument des externen Employer Branding:**

Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive  
angehender akademischer Nachwuchskräfte.

---

**Oldenburg, den 8. Juni 2017**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Thematische Einführung .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Zur Bedeutung des Employer Branding.....</b>	<b>4</b>
2.1 Verschärfter Wettbewerb um Humanressourcen .....	4
2.2 Employer Branding als Lösungsansatz .....	7
2.3 Wirkungsbereiche und Funktionen einer Employer Brand.....	9
<b>3 Theoretische Grundlagen des Employer Branding .....</b>	<b>13</b>
3.1 Grundlagen der Markenführung.....	13
3.2 Die Corporate Brand als übergeordnetes System.....	17
3.3 Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen.....	19
3.4 Employer Branding als ganzheitlicher Prozess.....	23
3.4.1 Analysephase.....	23
3.4.2 Planungsphase .....	25
3.4.3 Umsetzungsphase .....	27
3.4.4 Kontrollphase .....	29
3.5 Handlungsfelder des externen Employer Branding .....	30
<b>4 Theoretische Grundlagen zu Social Media .....</b>	<b>33</b>
4.1 Begriffliche Einordnung.....	33
4.2 Kommunikation in Social Media .....	35
4.3 Formen von Social Media .....	39
4.4 Darstellung ausgewählter Private Social Media Plattformen.....	45
4.4.1 Facebook .....	46
4.4.2 Twitter .....	48

4.4.3	Instagram.....	49
4.4.4	Snapchat .....	51
4.5	Private Social Media im externen Employer Branding.....	54
4.5.1	Chancen .....	54
4.5.2	Risiken.....	57
4.6	Zwischenfazit .....	60
<b>5</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>62</b>
5.1	Forschungsmethodik .....	62
5.2	Konstruktion des onlinegestützten Fragebogens.....	64
5.3	Durchführung der Befragung .....	68
5.3.1	Auswahl der Stichprobe .....	68
5.3.2	Ziehung und Beschreibung der Stichprobe .....	69
5.4	Auswertung der Befragung .....	71
5.4.1	Darstellung der Ergebnisse: Block I.....	72
5.4.2	Darstellung der Ergebnisse: Block II .....	75
5.5	Kritische Reflexion .....	91
<b>6</b>	<b>Die praxisbezogene Relevanz von Private Social Media zur Gewinnung angehender akademischer Nachwuchskräfte .....</b>	<b>95</b>
6.1	Zusammenfassung der wesentlichen empirischen Ergebnisse.....	95
6.2	Rückbezug auf die theoretischen Grundlagen.....	97
6.3	Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber.....	99
6.4	Kritische Betrachtung.....	103
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>106</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>109</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>127</b>
A.1	Onlinegestützter Fragebogen .....	127
A.2	Ergänzende grafische Darstellungen .....	140
A.3	Auswertung offene Frage (Frage 33).....	145

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter .....	5
<b>Abbildung 2:</b> Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.....	15
<b>Abbildung 3:</b> Anspruchsgruppen der Corporate Brand.....	17
<b>Abbildung 4:</b> 1:1 Modell der Kommunikation.....	36
<b>Abbildung 5:</b> 1:n Modell der Kommunikation.....	36
<b>Abbildung 6:</b> n:n Modell der Kommunikation.....	39
<b>Abbildung 7:</b> Social Media Prisma 2016.....	40
<b>Abbildung 8:</b> Beispielhafter <i>Post</i> bei <i>Instagram Stories</i> .....	50
<b>Abbildung 9:</b> Entfremdung von Fotos bzw. Videos mit Hilfe von <i>Linsen</i> .....	52
<b>Abbildung 10:</b> Beispielhafte karrierebezogene <i>Snap</i> s.....	53
<b>Abbildung 11:</b> Aufbau des Fragebogens .....	64
<b>Abbildung 12:</b> Ergebnisse – Frage 37 .....	70
<b>Abbildung 13:</b> Ergebnisse – Frage 2 .....	72
<b>Abbildung 14:</b> Ergebnisse – Frage 3 bis 6.....	73
<b>Abbildung 15:</b> Ergebnisse – Frage 7 .....	73
<b>Abbildung 16:</b> Ergebnisse – Frage 8 .....	74
<b>Abbildung 17:</b> Ergebnisse – Frage 9 .....	75
<b>Abbildung 18:</b> Ergebnisse – Frage 11 .....	76
<b>Abbildung 19:</b> Ergebnisse – Frage 12 .....	77
<b>Abbildung 20:</b> Ergebnisse – Frage 13 .....	78
<b>Abbildung 21:</b> Ergebnisse – Frage 16 .....	79
<b>Abbildung 22:</b> Ergebnisse – Frage 18 .....	80
<b>Abbildung 23:</b> Ergebnisse – Frage 21 .....	81
<b>Abbildung 24:</b> Ergebnisse – Frage 23 .....	82
<b>Abbildung 25:</b> Ergebnisse – Frage 24 .....	83

<b>Abbildung 26:</b> Ergebnisse – Frage 25 .....	84
<b>Abbildung 27:</b> Ergebnisse – Frage 19 .....	85
<b>Abbildung 28:</b> Ergebnisse – Frage 26/27 .....	86
<b>Abbildung 29:</b> Ergebnisse – Frage 28 .....	87
<b>Abbildung 30:</b> Ergebnisse – Frage 29 .....	87
<b>Abbildung 31:</b> Ergebnisse – Frage 31/32 .....	88
<b>Abbildung 32:</b> Ergebnisse – Frage 30 .....	88
<b>Abbildung 33:</b> Ergebnisse – Frage 1 .....	140
<b>Abbildung 34:</b> Ergebnisse – Frage 10 .....	140
<b>Abbildung 35:</b> Ergebnisse – Frage 14 .....	141
<b>Abbildung 36:</b> Ergebnisse – Frage 15 .....	141
<b>Abbildung 37:</b> Ergebnisse – Frage 17 .....	142
<b>Abbildung 38:</b> Ergebnisse – Frage 20 .....	142
<b>Abbildung 39:</b> Ergebnisse – Frage 22 .....	143
<b>Abbildung 40:</b> Ergebnisse – Frage 34 .....	143
<b>Abbildung 41:</b> Ergebnisse – Frage 36 .....	144

## **Abkürzungsverzeichnis**

### **Abkürzung**

### **Erklärung**

DEBA

Deutsche Employer Branding Akademie

EVP

Employer Value Proposition

PSM

Private Social Media

UGC

User-Generated-Content

# 1 Einleitung

## 1.1 Thematische Einführung

Der wirtschaftliche Wettbewerb zwischen Unternehmen wird heutzutage zunehmend auf globalen Märkten ausgetragen. Der Kampf um Marktanteile und Umsätze gewinnt dabei stetig an Intensität hinzu. So sehen sich Unternehmen u.a. mit einem steigenden Kostendruck und einer stärkeren qualitativen Angleichung von Produkten und Dienstleistungen konfrontiert.<sup>1</sup> Um in diesem Umfeld eine Abgrenzung zu konkurrierenden Unternehmen zu schaffen, wird es immer wichtiger, über einzigartige, nicht zu imitierende Wettbewerbsvorteile zu verfügen.<sup>2</sup> Auf der Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten werden insbesondere Humanressourcen als erfolgskritische betriebswirtschaftliche Ressource identifiziert. In diesem Zusammenhang hat sowohl die Rekrutierung als auch die Bindung von hoch qualifizierten Mitarbeitern<sup>3</sup> in den letzten Jahren zusätzlich an Bedeutung gewonnen.<sup>4</sup>

Um möglichst geeignete Mitarbeiter zu gewinnen und diese langfristig zu binden, wird schon seit geraumer Zeit das strategische Konzept der Markenführung auf das Unternehmen in seiner Funktion als Arbeitgeber übertragen. Konkret zielt das sog. Employer Branding (zu Deutsch: Arbeitgebermarkenbildung)<sup>5</sup> darauf ab, eine einzigartige Employer Brand (zu Deutsch: Arbeitgebermarke) aufzubauen, um von aktuellen und potentiellen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.<sup>6</sup>

Aufgrund eines sich wandelnden Mediennutzungsverhaltens stellt sich jedoch vermehrt die Frage, über welche Kontaktpunkte speziell potentielle Mitarbeiter im Rahmen eines arbeitgeberbezogenen Markenführungsprozesses erreicht werden können.<sup>7</sup> Technologische Errungenschaften, wie die Möglichkeit der mobilen Internetnutzung über Smartphones, tragen dazu bei, dass herkömmliche Massenmedien wie Print und Fernsehen, wenn auch schleichend, einen Bedeutungsverlust erfahren.<sup>8</sup> Stattdessen erfreut sich vor allem die Nutzung von privat- bzw. freizeitorientierten Social Media Plattformen, wie *Face-*

---

<sup>1</sup> Vgl. Koch (2016): S. 98ff.

<sup>2</sup> Vgl. Johnson/Scholes/Whittington (2011): S. 129 ff.

<sup>3</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der gesamten Arbeit auf die Unterscheidung der männlichen und weiblichen Schreibweise verzichtet. Die gewählte Form schließt alle Geschlechter gleichermaßen ein.

<sup>4</sup> Vgl. Ridder (2015): S. 75 ff.; North (2011): S. 55.

<sup>5</sup> Der Großteil der deutschsprachigen Fachliteratur nutzt die englischen Fachbegriffe, weshalb innerhalb dieser Arbeit, auch aus Gründen der Einheitlichkeit, ebenfalls die Anglizismen verwendet werden.

<sup>6</sup> Vgl. Stotz/Wedel-Klein (2013): S. 5; Trost (2013): S. 13; Petkovic (2009): S. 84; Wiese (2005): S. 32.

<sup>7</sup> Vgl. Büttgen/Kissel (2013): S. 107; Trost (2013): S. 58 f.

<sup>8</sup> Vgl. Bärmann (2012): S. 15 f.; Hesse (2012): S. 246 ff.

book, Twitter oder Instagram immer größerer Beliebtheit, um Medieninhalte zu konsumieren bzw. mit Freunden, Verwandten oder Bekannten zu interagieren.<sup>9</sup> Diese Beobachtung gilt in besonderem Maße für jüngere Menschen, die zu den sog. *Digital Natives*<sup>10</sup> zu zählen sind und einen Großteil ihrer Freizeit auf den entsprechenden Plattformen verbringen.<sup>11</sup>

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Im Kontext der Markenführung werden Social Media bereits seit längerem erfolgreich eingesetzt, um die Positionierung von Marken zielgerichtet voranzutreiben.<sup>12</sup> Aufgrund der gemeinsamen konzeptionellen Wurzeln scheint sich der Einsatz von Social Media auch im Rahmen des Employer Branding anzubieten, um sich bei potentiellen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.<sup>13</sup> Mit einem Blick auf die einführenden Erläuterungen versprechen sich viele Experten vor allem im Hinblick auf die Gewinnung von angehenden akademischen Nachwuchskräften, die zu den *Digital Natives* zu zählen sind, großes Potential von Social Media als kommunikativem Instrument.<sup>14</sup>

Innerhalb dieser Masterarbeit soll dieser Standpunkt mit Hilfe einer empirischen Untersuchung kritisch betrachtet werden. Es gilt in Erfahrung zu bringen, wie jene Zielgruppe dem zielgerichteten arbeitgeberseitigen Einsatz von Social Media, die vornehmlich aus privaten Interessen heraus genutzt werden, gegenübersteht. Um eine unmissverständliche Abgrenzung zu Plattformen zu schaffen, die aus berufsbezogenem Interesse genutzt werden, wird an dieser Stelle der Begriff *Private Social Media* (PSM) eingeführt. Dieser soll all jene Plattformen zusammenfassen, die in erster Linie privat- bzw. freizeitorientierten Charakter haben. Aufgrund des persönlichen Forschungsinteresses des Autors werden innerhalb der empirischen Untersuchung stellvertretend für die Zielgruppe der *Digital Natives* angehende akademische Nachwuchskräfte befragt, die derzeit ein wirtschaftlich geprägtes Studium absolvieren. Im Einzelnen dient die Befragung der Studierenden dazu, folgende Leitfragen zu beantworten:

---

<sup>9</sup> Vgl. Munker (2015): S. 61 f.; Hesse (2012): S. 247 f.

<sup>10</sup> Der Ausdruck *Digital Natives* fasst allgemein alle Personen zusammen, die mit Technologien, wie Handys, Computern oder dem Internet aufgewachsen sind, vgl. Prensky (2001).

<sup>11</sup> Vgl. Aßmann/Röbbeln (2013): S. 215 f.

<sup>12</sup> Vgl. Grabs/Bannour/Vogl (2017): S. 89 ff.; Weinberg (2014): S. 238 f.; Aßmann/Röbbeln (2013): S. 34 ff.; Heymann-Reder (2011): S. 17 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Büttgen/Kissel (2013): S. 107; Trost (2013): S. 59.

<sup>14</sup> Vgl. Aßmann/Röbbeln (2013): S. 215 f.; Poreda (2012): S. 124 f.; Hesse (2012): S. 245 ff.

- In welchem Umfang nutzen angehende akademische Nachwuchskräfte PSM zur karriererelevanten Informationsbeschaffung?
- Wie empfinden angehende akademische Nachwuchskräfte arbeitgeberseitige Präsenz in PSM?

Die Beantwortung der Leitfragen soll in Verbindung mit theoretischem Grundlagenwissen über die Themenkomplexe Employer Branding und Social Media einen Beitrag dazu leisten, die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit zu beantworten. Sie lautet:

- Welche Relevanz sollte PSM als Instrument des externen Employer Branding im Hinblick auf die Gewinnung angehender akademischer Nachwuchskräfte zukommen?

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Um die Legitimation dieser Masterarbeit grundlegend zu stärken, wird das zweite Kapitel zunächst aus einem allgemeinen Blickwinkel auf die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Employer Branding eingehen. Hierbei werden im ersten Schritt konkrete personalwirtschaftliche Herausforderungen beschrieben. Anschließend wird aufgezeigt, inwiefern das Employer Branding als ganzheitliches Konzept konkret zur Problemlösung beitragen kann. Im dritten Kapitel werden die notwendigen theoretischen Grundlagen zum Konzept des Employer Branding erarbeitet, wobei der Fokus im Sinne der Forschungsfrage insbesondere auf dem externen Employer Branding liegt. Aufbauend darauf geht es in Kapitel vier darum, den Leser in den Themenkomplex Social Media einzuführen. Da Social Media im Vergleich zu anderen Medienformaten zahlreiche Besonderheiten aufweisen, dient dieses Kapitel in erster Linie dazu, den Leser über charakteristische Merkmale, kommunikative Grundprinzipien und die allgemeine Funktionsweise aufzuklären. Erst im Anschluss ist es möglich, den Fokus auf die sog. PSM zu legen und deren Potential im Hinblick auf das externe Employer Branding genauer zu beleuchten. Das fünfte Kapitel widmet sich, ausgehend von den theoretischen Grundlagen, der empirischen Untersuchung. Nachdem u.a. auf die Konzeption und Durchführung der Untersuchung eingegangen wird, folgt eine ausführliche Darstellung aller empirischen Ergebnisse. Diese werden im anschließenden sechsten Kapitel mit den theoretischen Grundlagen aus den Kapiteln zwei bis vier verknüpft. Es gilt Schlussfolgerungen zu ziehen und entsprechende Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber abzuleiten. Ein abschließendes Fazit beantwortet die Forschungsfrage dieser Arbeit und gibt zusätzlich einen Ausblick.

## **2 Zur Bedeutung des Employer Branding**

Innerhalb dieses Kapitels soll herausgestellt werden, vor welchem Hintergrund das Employer Branding in der jüngeren Vergangenheit einen Bedeutungszuwachs erfahren hat. Hierzu ist es wichtig, auf zentrale Herausforderungen aufmerksam zu machen, mit denen sich Unternehmen in ihrer Funktion als Arbeitgeber konfrontiert sehen. Dem Leser soll dadurch zunächst bewusstgemacht werden, dass eine strategische Positionierung als attraktiver Arbeitgeber unabdingbar ist, um auch in Zukunft geeignete Mitarbeiter zu gewinnen bzw. zu binden. Von dieser Erkenntnis ausgehend, gilt es herzuleiten, weshalb Prinzipien der Markenführung zur Lösung der beschriebenen personalpolitischen Probleme beitragen können. Um besser nachvollziehen zu können, wie mit Hilfe von Employer Branding konkret positive Effekte generiert werden können, gilt es abschließend Funktionen zu beschreiben, die eine starke Employer Brand idealerweise erfüllt.

### **2.1 Verschärfter Wettbewerb um Humanressourcen**

Nach der umfassenden Recherche in der betriebswirtschaftlichen Literatur ist zu erkennen, dass Mitarbeiter seit jeher als entscheidender Erfolgsfaktor in Bezug auf das Erreichen von Unternehmenszielen gelten.<sup>15</sup> Die Leistungs- und Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern ist stets eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen verwoben. Die Gewinnung und Bindung von Humankapital wird deswegen langfristig als ein wichtiger betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor angesehen.<sup>16</sup> Vielschichtige Einflüsse, wie z.B. demografische, organisationale, gesellschaftliche aber auch technologische Veränderungen, tragen dazu bei, dass hoch qualifizierte Humanressourcen speziell in der Zukunft zu einem Engpassfaktor werden.<sup>17</sup>

Ausgehend von der demografischen Perspektive ist zunächst darauf hinzuweisen, dass in Deutschland bereits seit mehreren Jahren ein schwindendes Erwerbspersonenpotenzial verzeichnet werden kann. Experten nehmen an, dass sich diese Entwicklung auch in Zukunft fortsetzen wird. Eine stetig sinkende Geburtenrate sowie eine gleichzeitig steigende Lebenserwartung werden kurz- bis mittelfristig zu einer zunehmenden Veralterung der Gesellschaft führen.<sup>18</sup> Langfristig<sup>19</sup> gesehen wird die „gealterte“ Bevölkerung nach Prognosen des Statistischen Bundesamtes auch unter anhaltend starker Zuwanderung um fast

---

<sup>15</sup> Vgl. Bröckermann/Pepels (2002): S. 2; Ulrich (1999): S. 32 ff.; Vollmer (1993): S. 179 ff.; Huselid (1995): S. 635 ff.; Peters/Watermann (1984): S. 276.

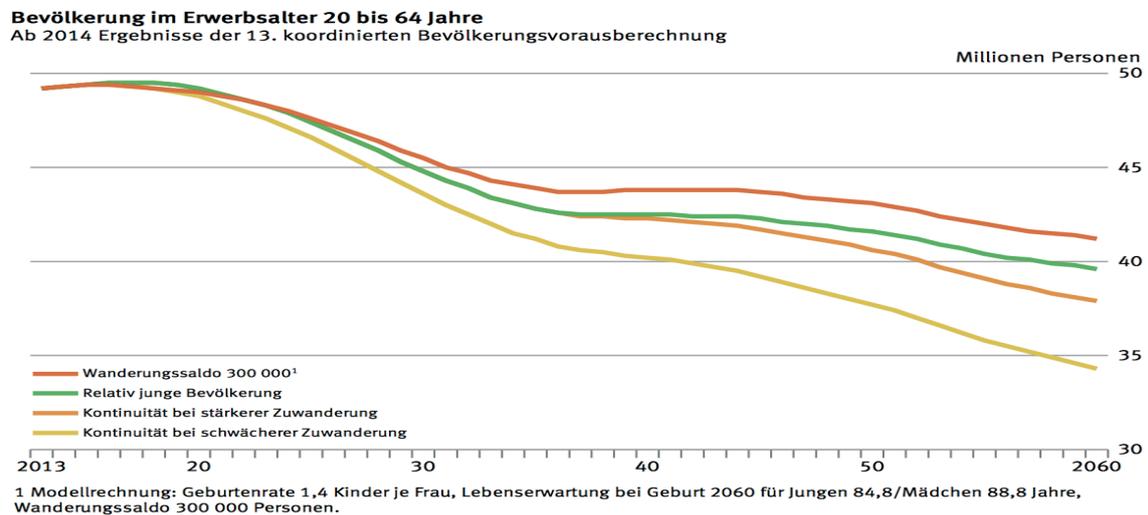
<sup>16</sup> Vgl. Ridder (2015): S. 75 ff.; North (2011): S. 55; Sponheuer (2010): S. 1.

<sup>17</sup> Vgl. Sponheuer (2010): S. 1 ff, Kracht (2007): S. 271; Frey (2006): S. 13.

<sup>18</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2015): S. 5 f.

<sup>19</sup> Langfristig meint in diesem Zusammenhang den Zeitraum bis in das Jahr 2060.

sieben Millionen Einwohner schrumpfen.<sup>20</sup> Experten begründen diese Prognose mit einer steigenden Mortalitätsrate, die trotz immer besserer medizinischer Versorgung mit zunehmenden Alter anwächst. Die zu erwartende Verkleinerung der Gesamtbevölkerung wirkt sich natürlicherweise auch auf das Erwerbspersonenpotenzial<sup>21</sup> aus.<sup>22</sup> So soll die Gesamtzahl an Erwerbspersonen bis ins Jahr 2060 um bis zu elf Millionen sinken:



**Abbildung 1:** Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (Statistisches Bundesamt (2015): S. 22)

Neben der Herausforderung dem zunehmenden quantitativen Personalmangel entgegenzuwirken, wird erwartet, dass der intensive und globale Wettbewerb der Unternehmen zu einem erhöhten qualitativen Bedarf an Mitarbeitern führen wird. Deutschland und viele andere sog. Industriestaaten, deren Wertschöpfungsprozesse nicht auf natürlichen Ressourcenvorkommen oder einem niedrigen Lohnniveau beruhen, entwickeln sich seit vielen Jahren unaufhaltsam zu einer Wissensgesellschaft.<sup>23</sup> In einer solchen Wissensgesellschaft üben hochqualifizierte Mitarbeiter durch das Einbringen ihrer individuellen Qualifikationen und Kompetenzen einen großen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aus.<sup>24</sup> Vor diesem Hintergrund steigen die Anforderungen der Unternehmen an ihre Arbeitnehmer insbesondere in dienstleistungs- und wissensintensiven Branchen immer weiter an.<sup>25</sup>

Auf organisationaler Ebene zieht insbesondere die stärkere globale Vernetzung weitreichende Veränderungen nach sich. So ist die heutige und auch die zukünftige Arbeitswelt

<sup>20</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2015): S. 6.

<sup>21</sup> Das Erwerbspersonenpotenzial beschreibt alle Menschen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren, die potenziell dazu fähig sind, einem Beruf nachzugehen. Vgl. Statistisches Bundesamt (2015): S. 6.

<sup>22</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2015): S. 6.

<sup>23</sup> Vgl. Kirchgeorg/Günther (2006): S. 6.

<sup>24</sup> Vgl. Gray (2005): S. 13 ff.; Brown/Hesketh (2004): S. 19 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Sponheuer (2010): S. 9; Wiese (2005): S. 17.