

JANA WILHELM

Employer Branding für die Generation Y und Z

Wie positionieren sich Unternehmen
erfolgreich im War for Talents?

Jana Wilhelm

**Employer Branding
für die Generation Y und Z**

**Wie positionieren sich Unternehmen
erfolgreich im War of Talents?**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Impressum:

Copyright © EconoBooks 2020

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: GRIN Publishing GmbH

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Anhangsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung der Arbeit	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
1.3 Zielsetzung.....	4
2 Theoretische Grundlagen zur Generation Y	6
2.1 Historischer Hintergrund der Generation Y.....	7
2.2 Charakterisierung der Generation Y.....	9
3 Theoretische Grundlagen zur Generation Z	26
3.1 Historischer Hintergrund der Generation Z.....	27
3.2 Charakterisierung der Generation Z.....	29
4 Theoretische Grundlagen des Employer Brandings	40
4.1 Definition des Begriffs Employer Branding.....	41
4.2 Ziele des Employer Branding.....	48
4.3 Nutzen des Employer Branding.....	53
4.4 Funktionen des Employer Branding.....	55
4.5 Definition des Begriffs ‚Erfolgsfaktoren‘ und Indikatoren des Erfolgs	59
5 Zwischenfazit	62
5.1 Unterschiede der Generationen Y und Z.....	62
5.2 Gemeinsamkeiten der Generationen Y und Z	65

6 Maßnahmen des Employer Brandings.....	68
6.1 Unternehmensinterne Maßnahmen.....	74
6.2 Unternehmensexterne Maßnahmen.....	79
6.3 Die Candidate Journey.....	81
7 Erfolgsfaktoren des Employer Brandings.....	83
7.1 Erfolgsfaktoren des differenzierten Employer Brandings der Generationen Y und Z	84
7.2 Gemeinsame Erfolgsfaktoren des Employer Brandings für die Generationen Y und Z.....	89
7.3 Erfolgsfaktoren des Employer Brandings im Rahmen der Candidate Journey.....	100
8 Fazit, Ausblick, Schlussbetrachtung	103
Anhang.....	108
Literaturverzeichnis.....	112

Abkürzungsverzeichnis

BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

EVP Employee Value Proposition

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Employer Branding vs. Internal Branding	108
Anhang 2: Mehrwert der Arbeitgebermarkenbildung	108
Anhang 3: Generationsspezifische Erfolgsfaktoren der Generation Y bzw. Z.....	109
Anhang 4: Gemeinsame Erfolgsfaktoren der Generationen Y und Z.....	111
Anhang 5: Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Candidate Journey.....	111

1 Einleitung

Laut dem BMWi¹ warum im Jahr 2019 bereits 352 Berufsgruppen von insgesamt 801 Berufsgruppen von einem Fachkräftemangel betroffen und bekommen diesen zu spüren. 2018 bezogen sich 79 Prozent der in Deutschland ausgeschriebenen Stellen auf Berufsgruppen, die zu den vom Fachkräftemangel betroffenen Berufsgruppen gehören, während in Baden-Württemberg der Anteil sogar bei 88 Prozent lag. Einer der Gründe für diesen zunehmenden Fachkräftemangel ist der demographische Wandel, demzufolge sich die erfolgreiche Besetzung von offenen Stellen zunehmend schwierig gestaltet.² Arbeitgeber müssen verstärkt um qualifizierte Mitarbeiter kämpfen, um am Markt bestehen zu können. Doch wie kann die Entscheidung der potenziellen Mitarbeiter so beeinflusst werden, dass diese sich für den jeweiligen Arbeitgeber entscheiden? Und wie kann dazu beigetragen werden, dass bestehende Mitarbeiter im Unternehmen bleiben? Wie kann die Attraktivität des Arbeitgebers gesteigert und kommuniziert werden?

Unterschiedliche Generationen befinden sich am Arbeitsmarkt oder treten in den Arbeitsmarkt ein, die unterschiedlich geprägt wurden und genauso unterschiedliche Wertvorstellungen, Anforderungen und Wünsche mit sich bringen. All diese Unterschiede gilt es als Arbeitgeber zu berücksichtigen, um den Mangel an Fachkräften und den demographischen Wandel erfolgreich ausgleichen zu können.³ Aktuell sind im Durchschnitt vier verschiedene Generationen in der Belegschaft eines Unternehmens vertreten, worunter die Generationen Y und Z die jüngsten Generationen sind, die zum Teil erst nach und nach in die Arbeitswelt eintreten.⁴ In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie sich ein Unternehmen am Markt positionieren muss, um die Generationen Y und Z anzusprechen und wie es gelingen kann, diese im Unternehmen zu halten. Für die erfolgreiche Ansprache, Begeisterung und spätere Bindung der beiden Generationen im Arbeitgeberkontext, müssen diese differenziert betrachtet und verstanden werden.

¹ BMWi = Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2019): Fachkräfte für Deutschland. URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html> (Abgerufen am: 27.12.2019).

³ Vgl. Spielberg, P. (2019): Generationenkonflikte am Arbeitsplatz: „Das Problem ist nicht unlösbar“. URL: <https://www.aerzteblatt.de/archiv/208187/Generationenkonflikte-am-Arbeitsplatz-Das-Problem-ist-nicht-unloesbar> (Abgerufen am: 8.01.2020).

⁴ Ebd.

Die eben gestellten Fragen sollen in dieser Arbeit geklärt werden. Um die Herausforderungen, die sich durch den zunehmenden Fachkräftemangel ergeben, bewältigen zu können, wird in dieser Arbeit das aktuelle Thema ‚Employer Branding‘ betrachtet. Gerade durch den Fachkräftemangel gewinnt das Employer Branding immer mehr an Bedeutung, da es infolge dessen schwieriger wird, Arbeitsstellen mit entsprechend ausgebildetem Fachpersonal zu besetzen. Jedes Unternehmen repräsentiert Zusicherungen in Form einer Employer Brand, unabhängig davon, ob das Unternehmen dies beabsichtigt oder nicht.⁵ Beim Employer Branding handelt es sich um die Entwicklung, den Aufbau und die Pflege einer Arbeitgebermarke (Employer Brand), die das Unternehmen in der Rolle des Arbeitgebers repräsentiert und auf die Attraktivität des Arbeitgebers zurückzuführen ist.⁶ Da die Generationen Y und Z zukünftig vorherige Generationen in der Arbeitswelt ablösen werden und Arbeitsplätze mit jüngeren Fachkräften besetzt werden sollen, liegt der Fokus in dieser Arbeit auf diesen beiden Generationen. Zudem würde die Betrachtung aller Altersgruppen den Rahmen der Arbeit sprengen.

Im nächsten Schritt wird die Problemstellung dargestellt, der Aufbau der Arbeit und die Zielsetzung beschrieben. Um eine flüssige Lesbarkeit zu ermöglichen, wird die männliche Schreibform verwendet, was keinerlei wertenden, diskriminierenden Absichten geschuldet ist.

1.1 Problemstellung der Arbeit

Aufgrund des wachsenden Fachkräftemangels und der vielzähligen Entscheidungsmöglichkeiten der neuen Generationen, liegt es an den Unternehmen, Aufmerksamkeit auf sich zu lenken und den potenziellen Mitarbeiter dahingehend zu beeinflussen, dass er sich für das Unternehmen entscheidet. Der Fokus liegt hierbei auf den jungen Generationen, da diese die Zukunft der Arbeitswelt sein werden und ältere Generationen mehr und mehr ablösen. Momentan wird v.a. die Generation Y von Unternehmen berücksichtigt, während die Generation Z noch vernachlässigt wird.⁷ Es ist wichtig, beide Generationen zu betrachten, da Unternehmen

⁵ Vgl. Baran, E. (2018): Employer Branding: Komm zu uns, bleib bei uns, binde dich an uns – so bauen Sie eine starke Arbeitgeber-Marke auf, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 47.

⁶ Vgl. Hesse, G. (2015): Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 25.

⁷ Vgl. Bedürftig, D. (2016): Was Generation Z vom Berufsleben erwartet. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html> (Abgerufen am: 14.11.2019).

ansonsten unter einer mangelnden Attraktivität für die Generation Z leiden werden. Trotzdem sollte der Blick auf die Generation Y verstärkt sein, da es mehr als acht Millionen Mitglieder dieser Generation gibt und nur knappe zwei Millionen Mitglieder der Generation Z.⁸ Beim Employer Branding handelt es sich um die Arbeitgebermarkenbildung, die, wenn sie auf die Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Generation abgestimmt ist, die Attraktivität des Arbeitgebers steigern kann. Vergleichbar ist die Arbeitgebermarke mit einer Produktmarke, jedoch ist die Arbeitgebermarke auf den Arbeitgeber bezogen. Die Schwierigkeit des Employer Brandings im Zusammenhang dieser Arbeit besteht darin, die Bedürfnisse und Wünsche der Generationen Y und Z gleichzeitig zu kennen und zu berücksichtigen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Um die Erfolgsfaktoren des Employer Brandings für die Generationen Y und Z aufstellen zu können, wird in dieser Arbeit zunächst ein theoretischer Grundstein in Bezug auf die Generation Y, die Generation Z und anschließend bzgl. des Employer Brandings gelegt.

Im Zuge der theoretischen Grundlagen der Generationen wird besonders auf den historischen Hintergrund, von dem die jeweilige Generation geprägt wurde, die Charakterisierung der Generationen sowie die Motivationsfaktoren und Erwartungen der Generationen hinsichtlich der Arbeitswelt eingegangen. Dabei wird zwischen den Generationen Y und Z unterschieden. Aktuell hat die Generation Y für den Arbeitsmarkt eine höhere Relevanz, was wie bereits erwähnt mit der höheren Anzahl der Mitglieder der Y-Generation zusammenhängt.

Um ein Grundverständnis des Employer Brandings aufzubauen, wird es zunächst begrifflich abgegrenzt, um anschließend Ziele, Nutzen und Funktionen aufzuzeigen und den Begriff ‚Erfolgsfaktoren‘ zu klären. Die Betrachtung des Employer Brandings wird auf diese Aspekte begrenzt, da weitere Aspekte den Rahmen der Arbeit sprengen würden.

Im nächsten Schritt wird ein Zwischenfazit gezogen, um die theoretischen Grundlagen der Generationen in Form von Unterschieden bzw. Gemeinsamkeiten der beiden Generationen gegenüberzustellen und zusammenzufassen. Im Anschluss

⁸ Vgl. Prof. Dr. Scholz, C. (2018a): Generation Y plus Generation Z. URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/eine-neue-generation-betrifft-den-arbeitsmarkt-die-generation-z.html> (Abgerufen am: 7.11.2019).

findet eine genauere Betrachtung der Maßnahmen, die beim Employer Branding zum Einsatz kommen können, und eine Beschreibung der „Candidate Journey“⁹, die ein potenzieller Bewerber durchläuft, statt, um im Folgenden die Erfolgsfaktoren des Employer Brandings unter Berücksichtigung der Generationen Y und Z zu betrachten. Im Kapitel der Erfolgsfaktoren werden zunächst Erfolgsfaktoren bzgl. der differenzierten Ansprache der Generationen und demzufolge der gemeinsamen Erfolgsfaktoren der Generationen herausgearbeitet. Die Erfolgsfaktoren der Candidate Journey werden als ein weiterer wichtiger Aspekt betrachtet und abschließend ein Fazit gezogen, indem die wichtigsten Aspekte nochmals kurz genannt werden, ein Ausblick auf die Zukunft im Umgang mit den beiden Generationen bzgl. des Employer Brandings gegeben wird und die zusammenfassende Hauptaussage, die aus dieser Arbeit geschlossen werden kann, festgehalten.

1.3 Zielsetzung

Im ersten Teil der Arbeit soll eine detaillierte Darstellung der Generationen Y und Z, mit deren Merkmalen, Verhaltensweisen und Erwartungen, v.a. in Bezug auf die Arbeitswelt, sowie ein umfassendes Verständnis des Employer Branding vermittelt werden. Was die beiden Generationen betrifft, soll ein Bild dieser entstehen, nach dem Personen den beschriebenen Merkmalen zufolge, sowie nach den Anforderungen und Motivationsfaktoren, den beiden Generationen zugeordnet werden können und diese somit besser verstehbar werden. Aus der Arbeit soll hervorgehen, was den beiden Generationen wichtig ist und wie auf beide Personengruppen eingegangen werden kann. In Bezug auf das Employer Branding sollen neben dem allgemeinen Verständnis, Umsetzungsmöglichkeiten unter Einbezug der jeweiligen Auswirkungen, Ziele und Funktionen verdeutlicht werden.

⁹ Prof. Dr. Kracklauer, A. (2016): Sales Manager: Fachzeitschrift für marktorientierte Unternehmensführung. URL: https://www.hs-neu-ulm.de/fileadmin/user_upload/Forschung/Kompetenzzentren/Wachstums-_und_Vertriebsstrategien/SALES_MANAGER_Fachmagazin_f%C3%BCr_marktorientierte_Unternehmensf%C3%BChrung_2016_ONLINE.pdf (Abgerufen am: 8.01.2020).

Als weiterführendes Ziel soll aufgezeigt werden, was Employer Branding für die Generationen Y und Z ausmacht, was Erfolgsfaktoren sind, die für die jeweiligen Generationen berücksichtigt werden sollen, worin sich Employer Branding für die beiden Generationen unterscheidet und worin ihre Gemeinsamkeiten liegen, um das Employer Branding zielgruppenspezifisch durchführen zu können. Die Arbeit soll die Basis für das Employer Branding der jungen Generationen bieten und ein umfangreiches Verständnis zum Thema vermitteln, ohne Vorkenntnisse bezogen auf die Generationen oder das Employer Branding vorauszusetzen.

2 Theoretische Grundlagen zur Generation Y

Unter der Begrifflichkeit ‚Generation‘ versteht sich eine Personengruppe, die in der gleichen Zeitperiode geboren wurde, gemeinsame „(...) gesellschaftliche und historische Ereignisse (...)“¹⁰ und „(...) eine spezifische Ausprägung des Denkens, Fühlens und Handelns (...)“¹¹ teilt.¹² Im Folgenden werden Grundlagen für das Verständnis der Generation Y aufgeführt. Hierzu gehören der historische Hintergrund, durch den die Generation Y geprägt wurde, die Charakterisierung der Generation mit Merkmalen und Motivationsfaktoren sowie das Aufzeigen der Erwartungen an potenzielle Arbeitgeber.

Die Generation Y (auch „Digital Natives“¹³, „Millennials“¹⁴ oder „Generation Why“¹⁵ genannt), stellt in dieser Arbeit Personen dar, deren Geburtsjahr zwischen 1980 und 1994 liegt und ist die Folgegeneration der Generation X.¹⁶ Hierbei gibt es keine allgemeingültige Festlegung der Zeitperiode, jedoch wird in dieser Arbeit von der zuvor genannten Jahreseingrenzung ausgegangen.

In den kommenden Jahren wird die Generation Y weitestgehend in den Arbeitsmarkt eintreten, weshalb in dieser Ausarbeitung beleuchtet wird, wie diese Generation für den Arbeitsmarkt gewonnen und angesprochen werden kann.¹⁷ Hierbei muss berücksichtigt werden, was diese Generation motiviert und welche Aspekte für sie wichtig sind, damit dies von potenziellen Arbeitgebern berücksichtigt

¹⁰ Einramhof-Florian, H. (2017): Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y: Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg, Wiesbaden: Springer, S. 50.

¹¹ Krause, L. (2015): Die Generation Y – ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt, Bd. 21, München: Rainer Hampp Verlag, S. 12.

¹² Vgl. Pfeil, S. (2016): Wertorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen: Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y, Leipzig: Springer Gabler, S. 6.

¹³ Purgal, P. (2015): Wertewandel der Y-Generation: Konsequenzen für die Mitarbeiterführung, 1. Aufl., Hamburg: Diplomica, S. 11.

¹⁴ Krause 2015, S. 15.

¹⁵ Einramhof-Florian 2017, S. 52.

¹⁶ Vgl. Welk, S. (2015): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern: Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 55.

¹⁷ Vgl. Dietz, J. et al. (2019): Interne Kommunikation in kleinen und mittleren Unternehmen: Eine qualitative Analyse in Print- und Digitalunternehmen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S.14.