

Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Personalmanagement

Bachelorarbeit zum Thema:

Entwicklungen des Employer Branding unter besonderer Berücksichtigung
der Herausforderungen der Generation Y

vorgelegt bei

Prof. Bruno Horst

Zweitkorrektur:

Dr. Alma Berneburg

eingereicht von:

Claudia Hoger
Neue Güldenlinke 3
38100 Braunschweig
Tel.: 0174/9214999
E-Mail: claudia.hoger@web.de

Matrikel: BFBW
Kennnummer: 16661

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	1
2. Employer Branding.....	3
2.1. Einordnung des Begriffes und Ziel des Employer Branding.....	3
2.2. Der Employer Branding Prozess.....	5
2.3. Web 2.0-Anwendungen für das Employer Branding.....	13
3. Die Generationen im Wandel.....	21
3.1. Babyboomer und die Generation X.....	23
3.2. Die Generation Y.....	26
3.3. Anforderungen an den Arbeitgeber aus Sicht der Generation Y.....	28
3.4. Ausblick auf die Generation Z.....	31
4. Employer Branding als Notwendigkeit für Unternehmen als attraktive Arbeitgeber.....	33
4.1. Alle Entscheidungen beruhen auf Bewertungen - wie wertvoll sind Arbeitgeberbewertungsportale?.....	33
4.2. Führungskräfteverhalten als Schlüsselfaktor im Employer Branding?.....	42
4.3. Employer Awards als Gütesiegel für einen attraktiven und guten Arbeitgeber?.....	44
5. Zusammenfassung.....	46
Literaturverzeichnis.....	49
Abbildungsverzeichnis.....	53

1. Einführung

„Wir wissen, was wir wollen: Anders leben. Anders arbeiten. Anders sein.“

(Kerstin Bund – Wirtschaftsredakteurin und Sachbuchautorin)

Wenn man sich mit dem Wandel der Arbeitswelt beschäftigt, dann fallen Begrifflichkeiten wie Fachkräftemangel, Digitalisierung, demographischer Wandel und Globalisierung. Parallel dazu findet auch ein Wertewandel der Gesellschaft statt. Alte Status- und Prestigesymbole verlieren an Wichtigkeit. Für jüngere Arbeitnehmergenerationen spielt die Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz eine zunehmend größere Rolle. Geld allein als Entlohnung für bereitgestellte Arbeitszeit ist nicht mehr allein der treibende Faktor sich an ein Unternehmen zu binden. Was ist denn auch der individuelle und persönliche Mehrwert, wenn man sich bis zur körperlichen und geistigen Erschöpfung aufopferungsvoll für den Arbeitgeber verausgabt hat? Man hat vielleicht überdurchschnittlich viel Geld verdient, aber keine Zeit dieses auch zu genießen. Das Privatleben leidet wahrscheinlich und in den meisten Fällen bezahlt man solch einen Einsatz mit dauerhaften gesundheitlichen Folgen. Zu diesem Opfer ist fast keiner mehr bereit, wenn man den Aufbau eines eigenen Unternehmens außer Acht lässt und dabei allgemeine Angestelltenverhältnisse unterstellt.

Gerade bei der Auswahl eines Arbeitsplatzes ist es für die jüngeren Arbeitgeber immer wichtiger, dass das Unternehmen selbst ein positives Image hat. Man möchte ja seine wertvolle Arbeitskraft nicht an einen Arbeitgeber verschwenden, dem ein negatives Image anhaftet oder sich schämen müssen, wenn man vor seinen Freunden und Bekannten von der Firma spricht, da dieses Image auf einen selbst zurückfällt. Wenn man heute einen gut ausgebildeten und jungen potentiellen Kandidaten fragt, was ihm bei einem langfristigen Arbeitsverhältnis wichtig ist, dann hört man oft: gegenseitige Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten, Fairness, flexible Arbeitszeiten, Work-Life-Balance und eine angemessene Entlohnung. Bei älteren Arbeitnehmern jedoch nehmen Ängste um den Arbeitsplatz, eine gestiegene und schnellere Veränderungsbereitschaft und der empfundene Leistungsdruck einen deutlich größeren Raum ein. Das Personalmanagement eines Unternehmens muss also auf grundlegend verschiedene Bedürfnisse eingehen können und Lösungskonzepte bereitstellen. In diesem Zusammenhang wird die jüngere Arbeitnehmergruppe, die Fach- und Führungskräfte von morgen, kollektiv als Generation Y bezeichnet und in diesem Zusammenhang wurde festgestellt, dass diese jungen Leute mit einem ganz anderen Selbstbewusstsein auftreten. Da ich selbst dieser Personengruppe der Generation Y angehöre habe ich eingangs ein nach meinem Empfinden treffendes Zitat über die Generation Y gewählt. Es soll darauf abzielen darzustellen, dass sich die Generation Y sehr wohl bewusst ist, dass gesellschaftliche Einstellungen und Weltanschauungen mit Skepsis und teilweise auch Verwunderung der älteren Generationen gesehen werden. Man kann durchaus festhalten, dass wir uns dieser Konflikte bewusst sind, aber diese Auseinandersetzung auch

aktiv anstoßen wollen. Es kümmert die Generation Y weniger, was einzelne Personen über einen selbst denken. Genau diese etwas lässige Gleichgültigkeit gegenüber anderen Meinungen ist ein interessantes Charakteristika, welches sehr herausstechend ist.

In der vorliegenden Bachelorarbeit zum Thema „Entwicklungen des Employer Branding unter besonderer Berücksichtigung der Herausforderungen der Generation Y“ möchte ich sowohl die Generation Y, als Hauptbeobachtungsgruppe, soziologisch einordnen als auch eingehend das Employer Branding diskutieren. Ist das Employer Branding aus den Bedürfnissen der jüngeren Generationen heraus erst als wichtige Disziplin gewachsen bzw. warum ist es so wichtig für das Management eines zukünftig erfolgreichen Unternehmens? Diese Fragen werden im Laufe der Bachelorarbeit aufgegriffen und diskutiert. Besonderes Augenmerk wurde auf die aufstrebenden bzw. schon etablierten Web 2.0-Anwendungen gelegt und wie sich diese als Instrumente beim Employer Branding eignen bzw. auf was zu achten wäre.

2. Employer Branding

In diesem Teil der vorliegenden Bachelorarbeit möchte ich auf ausgewählte theoretische Grundlagen des Employer Branding eingehen. Dabei soll zunächst eine Begriffsbestimmung durchgeführt werden. Im Anschluss werde ich den Employer Branding-Prozess beleuchten bevor ich zum Schluss dieses Kapitels die Web 2.0-Anwendungen betrachte, welche für das Employer Branding genutzt werden können.

2.1. Einordnung des Begriffes und Ziel des Employer Branding

Das Employer Branding als Begrifflichkeit bzw. Terminologie tritt in den letzten Jahren im Bereich des Personalmanagements immer häufiger auf und wird intensiv diskutiert. In meinen Recherchen über eine Definition der Begrifflichkeit an sich, ließ sich keine eindeutige Definition finden. Ziel dieser Arbeit ist es auch nicht eine eindeutige Definition festzulegen. Vielmehr war es von Interesse passende Begriffserläuterungen zu filtern, um diese dann im Verlauf der vorliegenden Bachelorarbeit in den Kontext zum gewählten Thema der Bachelorthesis zu stellen. Was kann man also unter Employer Branding verstehen?

1996 umschrieben die Briten Simon Barrow und Tim Ambler das Employer Branding das erste Mal als „the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company“.¹ Mittels dieser Umschreibung wird deutlich, dass Employer Branding für den Arbeitnehmer diverse Benefits aufgrund der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen erhalten sollte, welche durch das Unternehmen dann genau definiert sind. Eine andere Begriffsbestimmung sagt: „Employer Branding, Arbeitgebermarkenbildung, ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing, insbesondere der Markenbildung, angewandt werden. Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber dargestellt und gegenüber Wettbewerbern positiv positioniert. Das Ergebnis ist die Arbeitgebermarke, Employer Brand, das vom Unternehmen gezielt gestaltete Image, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden“². Diese Definition beschreibt sehr ausführlich, dass das Employer Branding als Marketingstrategie in einem Unternehmen angesehen wird, um sich im Wettbewerb um Arbeitnehmer mit einem bestimmten Image zu positionieren. Eine wissenschaftlich wohl am häufigsten zitierte Definition lautet: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“³

¹ Ambler, T./Barrow, S. 187

² Schumacher, F./Geschwill, R., S. 35

³ vgl. Kriegler, W.R., S. 23

Schon allein durch den in der Namensgebung enthaltenen englischen Begriff „Branding“ wird deutlich, dass es sich um einen fortlaufenden Prozess handelt. Denn übersetzt heißt es im wirtschaftlichen Sinne soviel wie „Entwicklung eines Markennamen“.⁴ Und dieser Prozess sollte stetig angepasst und weitergelebt werden, da sich aufgrund verändernder Marktgegebenheiten, und hier sprechen wir über den Markt an Humankapital, andere Anforderungen ergeben.

Ziel des Employer Branding ist es eine Employer Brand, eine Arbeitgebermarke, zu entwickeln und zu etablieren. Die Arbeitgebermarke wiederum ist ein Bestandteil der Unternehmensmarke, der so genannten Corporate Brand. Der Aufbau und die Führung einer Unternehmensmarke wird durch das Corporate Branding bestimmt. Man kann also festhalten, dass das Employer Branding eine Teildisziplin des Corporate Branding darstellt. Es ist deshalb nicht isoliert zu betrachten, sondern rundet die Wahrnehmung der Marke in Bezug auf den Arbeitsmarkt ab.⁵ Employer Branding ist somit nicht gleichzusetzen mit Personalmarketing. Vielmehr ist Personalmarketing ein Instrument im Employer Branding. Verschiedene Teilbereiche einer Unternehmensstruktur wirken sich also auf das Employer Branding aus bzw. stehen in Wechselwirkung zueinander. Um dies deutlich zu machen, soll folgende vereinfachte, Veranschaulichung dienen:



Abb. 1: Einflussgrößen auf das Employer Branding bzw. deren Wechselwirkungsbeziehungen
(Quelle: eigene Darstellung)

⁴ vgl. Homepage der Gründerszene, <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/branding?interstitial> vom 20.09.2018

⁵ vgl. Kriegler, W.R., S. 23-25

2.2. Der Employer Branding Prozess

Wie vorhergehend schon genannt ist es das Ziel im Employer Branding eine nachhaltige und starke Arbeitgebermarke zu schaffen. Um dies zu ermöglichen ist es im Grundsatz entscheidend, dass sich ein Unternehmen zum Arbeitsmarkt positioniert, damit ein entsprechendes Zielimage definiert werden kann. Es handelt sich also um einen nach innen und außen gerichteten Prozess der Profilierung des Unternehmens als Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner potentiellen, aktuellen und ehemaligen Arbeitnehmer. Die Implementierung, Entwicklung und operative Umsetzung dieser Markenstrategie zielt darauf ab, nachhaltig die positiven Effekte für die Verbesserung der Mitarbeitergewinnung und –bindung zu aktivieren.⁶

Um diesen Prozess zu veranschaulichen bietet sich eine schematische Darstellung an. In der Fachliteratur gibt es sehr unterschiedliche Darstellungen, welche sich in der Gestaltung und hinsichtlich der Details unterscheiden.⁷ Bei allen Modellen werden aber immer die Phasen Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle bearbeitet. Der Einfachheit halber soll folgendes Schema den Prozess verdeutlichen:

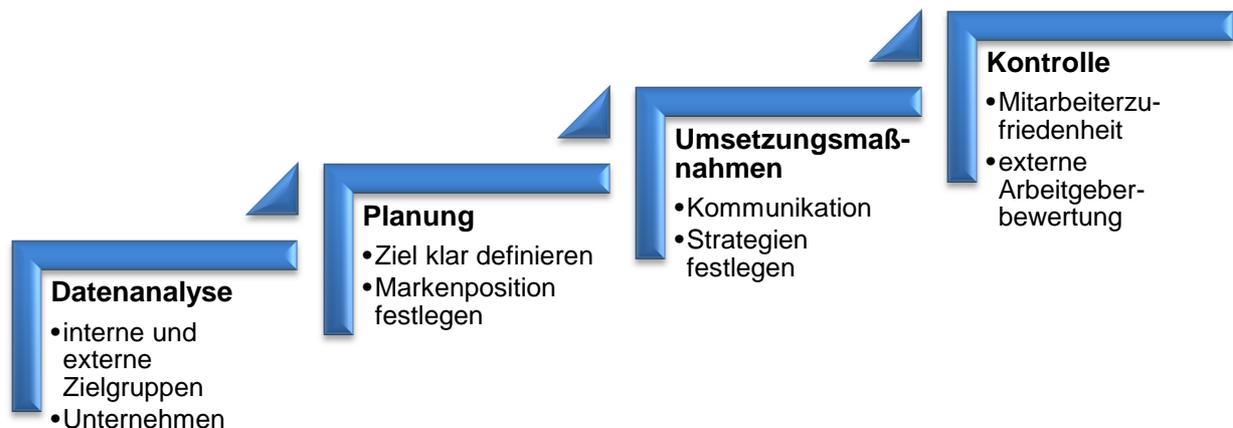


Abb. 2: Employer Branding Prozess (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an „Phasenschema eines Employer Branding Prozesses“ von Oertel, N.⁸)

⁶ vgl. Stotz, W./Wedel, A., S. 8

⁷ vgl. Schumacher, F. / Geschwill, R., S.37 ff.; Kriegler, W.R., S. 34-40

⁸ vgl. Klein, N. / Stoffel, J. / Schmidt, C. / Oertel, N., S. 145

Zum besseren Verständnis dieses Prozesses, werden die einzelnen Phasen im Folgenden näher erläutert:

Datenanalysephase:

Eine umfangreiche Analysephase stellt die Voraussetzung eines erfolgreichen Employer Branding Prozesses dar und ist der erste Schritt beim Erschaffen einer Employer Brand. Sie dient dazu, erste Erkenntnisse über das Unternehmen und die vorherrschenden Umweltbedingungen zu erhalten.⁹

Zuerst sollte dazu eine Zielgruppenanalyse durchgeführt werden und zwar im Rahmen einer Marktsegmentierung. Als Marktsegmentierung bezeichnet man die „Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte anhand geeigneter Segmentierungskriterien.“¹⁰ Diese dient dazu die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppen zu erhalten und stellt das Fundament für spätere Maßnahmen im Employer Branding Prozess dar. In der Literatur wird empfohlen, dass man solche Kriterien wählen sollte, welche speziell auf die Segmentierung des Arbeitsmarktes ausgerichtet sind. Diese können zeitlicher (Vollzeit, Teilzeit, Zeitpunkt der Arbeitsaufnahme), qualifikationsbezogener (Schulabschluss, Berufsausbildung, Berufserfahrung) oder fachlicher (technische, naturwissenschaftliche oder wirtschaftswissenschaftliche Berufe) Natur sein.¹¹ Weiterhin ist eine Segmentierung nach Unternehmenszugehörigkeit vorzunehmen, also auf interne und externe Zielgruppen.¹²

Um die unterschiedlichen Vorstellungen der internen Zielgruppen zu evaluieren, eignen sich intensive Mitarbeiterbefragungen, welche im Rahmen von Feedback- oder Personalgesprächen stattfinden können. Diese kontinuierlichen Befragungen sollten über einen gewissen Zeitraum erfolgen.¹³ Bei den externen Zielgruppen, also den potentiellen bzw. ehemaligen Mitarbeitern, geht es darum zu ergründen, welche Maßnahmen erforderlich sind um als Wunscharbeitgeber gesehen zu werden.

Die Sammlung der Daten sollte in Form einer Marktforschung auf dem relevanten Markt stattfinden und darunter ist die systematische Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation der Daten zu verstehen.¹⁴ Ziel ist es die Kriterien herauszukristallisieren, welche für die gewünschte Zielgruppe einen Wunscharbeitgeber, oder auch Employer-of-Choice genannt, ausmachen und wie das Unternehmen aktuell wahrgenommen wird.¹⁵ Der Vergleich zwischen dem Idealprofil und dem Wahrnehmungsprofil liefert dem Unternehmen so wertvolle Informationen

⁹ vgl. Oertel, N., S. 145

¹⁰ vgl. Freter, H., S. 23

¹¹ vgl. Stritzke, C., S. 149 f.

¹² vgl. Stotz, W./Wedel, A., S. 96 ff.

¹³ vgl. Oertel, N., S. 147

¹⁴ vgl. Kotler, P./Bliemel, F., S. 198 ff.

¹⁵ vgl. Oertel, N., S. 148

über die Stärken und Schwächen, mit dem Ergebnis, dass dadurch ein Stärken-Schwächen-Profil erarbeitet werden kann.¹⁶

Anschließend zur Zielgruppenanalyse findet die Unternehmensanalyse statt, wobei auch wieder interne und externe Faktoren beachtet werden müssen.¹⁷ Bei den internen Faktoren ist vor allem die Unternehmensvision zu beachten, welche sich grundlegend auf alle anderen Faktoren wie z.B. Unternehmenskultur, -strategie, -organisation oder Produktmarke, auswirkt.¹⁸ Besonders aus der Unternehmensstrategie ergeben sich relevante Vorgaben für das Human Resources – Management und das Employer Branding.¹⁹

Planungsphase:

In der Planungsphase geht es vor allem um die Zielformulierung. Da das Employer Branding eine Teildisziplin des Corporate Branding darstellt, darf die Zielausrichtung der Employer Brand nicht im Widerspruch zu der Corporate Brand des Unternehmens stehen.²⁰ Es ist also wichtig, dass sich die Ziele der Employer Brand aus den Unternehmenszielen ableiten lassen. Bei der Formulierung dieser Ziele sollte man beachten, dass diese eindeutig sein sollten. Sie sollten inhaltlich konkret dargestellt werden, der Realisierungszeitraum sollte festgelegt und die dazu nötigen Maßnahmen müssen bestimmt werden.²¹

Das Hauptziel eines identitätsorientierten Markenansatzes ist es, eine eindeutige Arbeitgeberidentität, sowohl nach innen als nach außen, zu bilden.²² Die Zielidentität wird dabei als Soll-Identität bezeichnet.²³ Im nächsten Schritt muss dann herausgefunden werden, wie die gegenwärtige Identität aussieht, ob es Abweichungen zur Soll-Identität gibt und wie groß diese Abweichungen sind.²⁴ Falls eine Markenidentität erst noch aufgebaut werden muss, dann kann zur Identitätsfindung das Markensteuerrad dienen:²⁵

¹⁶ vgl. Petkovic, M., S. 183 f.

¹⁷ vgl. Stotz., W./Wedel, A., S. 92

¹⁸ vgl. Oertel, N., S. 149

¹⁹ vgl. Sponheuer, B., S. 189

²⁰ vgl. Wiese, D., S. 48

²¹ vgl. Wolf, M. U., S. 15

²² vgl. Oertel, N., S. 153

²³ vgl. Wiese, D., S. 5

²⁴ vgl. Oertel, N., S. 153

²⁵ vgl. Esch, F.-R., S. 101 ff.

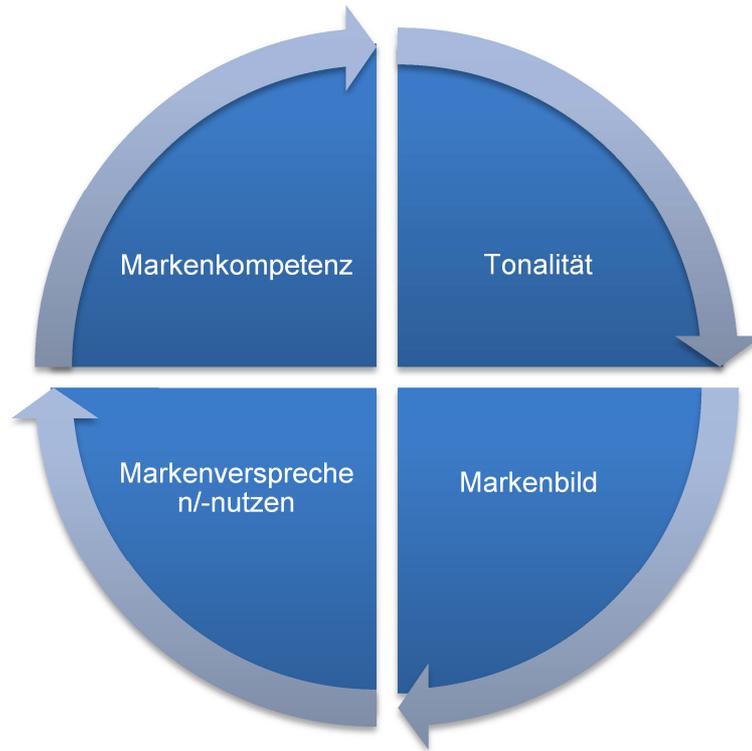


Abb. 3: Das Markensterrad zur Identitätsfindung
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch, F.-R.)²⁶

Sobald die Soll-Identität festgelegt wurde, erfolgt die Markenpositionierung auf dem relevanten Markt, wobei die Markenidentität das Fundament dazu bildet. Um bei der Markenpositionierung eine Differenzierung zu den Wettbewerbern zu erreichen, muss die gewünschte Positionierungseigenschaft den Wünschen der Zielgruppe entsprechen.²⁷ Eine erfolgreiche Markenpositionierung hängt davon ab, dass man dabei auf die wichtigsten Merkmale reduziert. Diese Reduzierung führt weiterhin dazu, dass eine eindeutigere Positionierung erleichtert und die Kommunizierbarkeit verbessert wird.²⁸

In der Markenpositionierung werden zur Gestaltung einer Arbeitgebermarke wichtige Entscheidungen getroffen, denn diese bestimmt die Grundausrichtung des Arbeitgebers in der Ausgestaltung der Personalpolitik im Unternehmen.²⁹ Nur wenn in der Analysephase des Employer Branding – Prozesses die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppen identifiziert wurden und somit die eigenen Stärken und Schwächen erkennbar wurden, kann die darauf folgende Markenpositionierung von Erfolg gekrönt sein. Denn durch die bessere Befriedigung der Wünsche der herauskristallisierten Zielgruppen, kann die Arbeitgeberattraktivität und das Unternehmensimage verbessert werden.³⁰ Denn das Ziel besteht darin, sich positiv von anderen Arbeitgebern

²⁶ vgl. Esch, F.-R., S. 102

²⁷ vgl. Oertel, N., S. 156

²⁸ vgl. Esch, F.-R., S. 90

²⁹ vgl. Petkovic, M., S. 190

³⁰ vgl. Oertel, N., S. 157

zu differenzieren. „Dieser Positionierungszustand wird im Rahmen des Employer Branding als Employer-Value-Proposition (EVP) bezeichnet.“³¹ Damit ein Unternehmen über diese EVP verfügt, muss die Arbeitgebergemeinschaft den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechen und die Wettbewerber sollten nicht über dieselben EVP verfügen.³²

Bei der Markenpositionierung ist weiterhin zu beachten, dass diese realistisch und zur Identität des Unternehmens passend sein sollte.³³ Die Positionierung sollte langfristig ausgelegt sein, da der Aufbau einer Arbeitgebermarke ein sehr zeitaufwendiger Prozess ist.³⁴ Zukünftige Entwicklungen sollten mittels Trendforschung vorhergesagt werden, um sich schon im Vorfeld positionieren zu können.³⁵

Maßnahmenphase:

Um ein Arbeitgeberimage aufzubauen sind personalpolitische Konzepte und Instrumente auszuwählen, welche in Gestaltungs- und Kommunikationsmaßnahmen unterschieden werden.³⁶

Im Sinne der identitätsorientierten Markenführung wird im Rahmen der Gestaltungsmaßnahmen die entwickelte Identität der Employer Brand sichtbar gemacht.³⁷ Diese Maßnahmen zur Gestaltung bilden dementsprechend die Grundlage für die Kommunikationsmaßnahmen und zentralen Gestaltungsfeldern zählen:

- Flexibilitätsregelungen der Arbeitszeit
- Gleichstellung
- Ausbildungs- und Traineeprogramme
- Gesundheitsmanagement
- Mitbestimmung
- Freiwilligenarbeit
- Personalentwicklung
- Wissensmanagement
- Weiterbildung
- Commitment
- Arbeitsumfeld³⁸

³¹ vgl. Petkovic, M., S. 191 . Der Begriff der Employer-Value-Proposition hat seinen Ursprung im Marketing und beruht auf den Alleinstellungsmerkmalen der Produkte, den sogenannten Unique-Selling-Proposition (USP).

³² vgl. Oertel, N., S. 157

³³ vgl. Stotz, W./Wedel, A., S. 103

³⁴ vgl. Stotz, W./Wedel, A., S. 103

³⁵ Vgl. Oertel, N., S. 157

³⁶ vgl. Oertel, N., S. 158

³⁷ vgl. Wiese, D., S. 61

³⁸ vgl. Petkovic, M., S. 199

Weiterhin wird empfohlen die Einteilung der Leistungskompetenzen und –qualitäten in Hygienefaktoren und Motivatoren vorzunehmen.³⁹ Zu den harten Faktoren bei den Motivatoren zählen: vielfältige Weiterbildungsangebote, Karrieremöglichkeiten und die Möglichkeit im Ausland zu arbeiten. Weiche Faktoren sind hingegen: interessante/herausfordernde Arbeit, Selbstständigkeit der Arbeit, Anerkennung der Arbeitsleistung und die schnelle Übernahme von Verantwortung. Die harten Faktoren bei den Hygienefaktoren sind: angemessenes Gehalt und Gehaltsentwicklung, umfassende Sozialleistungen, flexible Arbeitszeiten und ein sicherer Arbeitsplatz. Weiche Faktoren wären dann: ein gutes Arbeitsklima, Spaß an der Arbeit und eine angemessene Work-Life-Balance.⁴⁰ Motivatoren lassen sich als Maßnahmen definieren, welche „dazu beitragen, dass eine Zufriedenheit entsteht und eine Leistungssteigerung erfolgt. Motivatoren wirken langfristig und dauerhaft.“⁴¹ Hygienefaktoren definieren sich als „diejenigen Faktoren, die lediglich den Grad der Unzufriedenheit beeinflussen. Sie erzeugen keine Zufriedenheit, es kann maximal eine Unzufriedenheit vermieden werden. Sie wirken nur kurzfristig.“⁴² Zusammenfassend wäre zu sagen, dass im Rahmen des identitätsorientierten Markenansatzes zu beachten wäre sowohl die Wünsche der aktuellen und potentiellen Mitarbeiter, also auch die Werte des Arbeitgebers zu beachten sind.⁴³ Die Wünsche der Mitarbeiter wurden durch die oben genannten Motivatoren und Hygienefaktoren beschrieben. Den Wünschen des Arbeitgebers würde entsprechen, wenn sich Mitarbeiter engagieren und mit dem Unternehmen identifizieren.⁴⁴ Während die Gestaltungsmaßnahmen den Inhalt des Markenauftritts bestimmen, so bestimmen die Maßnahmen zur Kommunikation die kommunikationsbezogenen Werte und das Vorgehen bei der Umsetzung der Employer Branding Strategie.⁴⁵ Die Maßnahmen zur Kommunikation tragen maßgeblich zur Bildung des Markenimages bei.⁴⁶ Der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Chrysler Corporation Lee Iacocca sagte: „Die beste Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.“ Grundsätzlich kann man in der Kommunikationspolitik zwischen ökonomischen und außerökonomischen Zielen unterscheiden. Dabei zählen zu den ökonomischen Zielen z.B. Gewinn-, Kosten-, und/oder Marktanteilsziele. Außerökonomische Ziele wären z.B. Bekanntheits- oder Imageziele.⁴⁷ Beim Employer Branding – Prozess stehen die außerökonomischen Ziele im Vordergrund und die Wichtigsten wären dabei:

³⁹ vgl. Petkovic, M., S. 199 ff.

⁴⁰ vgl. Petkovic, M., S. 105

⁴¹ vgl. Albs, N., S. 46

⁴² vgl. Albs, N., S. 46

⁴³ vgl. Petkovic, M., S. 202

⁴⁴ vgl. Oertel, N., S. 164

⁴⁵ vgl. Petkovic, M., S. 203

⁴⁶ vgl. Oertel, N., S. 164

⁴⁷ vgl. Sander, M., S. 526

- Erhöhung des Bekanntheitsgrades: nur Unternehmen mit einem entsprechend hohen Bekanntheitsgrad sind in der Lage die gewünschten Zielgruppen auf sich aufmerksam zu machen
- Aufbau eines Arbeitgeberimages: aufgrund der Kommunikation der Markenidentität kann ein positives Erscheinungsbild des Unternehmens bei den Zielgruppen geschaffen werden
- Beeinflussung der Entscheidung: durch eine intensive Kommunikation sollen die Entscheidungspräferenzen der Zielgruppen bei der Arbeitgeberwahl zugunsten des Unternehmens fallen⁴⁸

Sämtliche Maßnahmen der klassischen Werbegestaltung können zur Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen genutzt werden. Dabei sollten die Aussagen kurz, prägnant und unmissverständlich sein. Man kann diese Aussagen auch durch Bildbotschaften untermauern.⁴⁹ Da der Aufbau einer Employer Brand von internen und externen Faktoren abhängig ist, sollte auch zwischen internen und externen Kommunikationsmaßnahmen unterschieden werden.⁵⁰ Der internen Kommunikationspolitik wären folgende Maßnahmen zugehörig:

- Mitarbeitergespräche
- Persönliche E-Mails
- Verhalten des Vorgesetzten
- Intranet
- Newsletter
- Mitarbeiterzeitschrift
- Schwarzes Brett

Externe Kommunikationsmaßnahmen können sein:

- Messen
- Seminare/Workshops/Vorträge
- Praktika/Projekte
- Newsletter
- Unternehmensbesichtigungen
- Jobbörsen im Internet
- Unternehmenshomepage
- Imagebroschüren

⁴⁸ vgl. Oertel, N., S. 165

⁴⁹ vgl. Wiese, D., S. 63

⁵⁰ vgl. Oertel, N., S. 165

- Printanzeigen
- Radiowerbung
- Soziale Netzwerke/Web 2.0-Anwendungen⁵¹

Kontrollphase:

Im letzten Schritt, der Kontrollphase, geht es darum erkennbar zu machen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden. Dadurch soll auch überprüft werden, ob die konkreten Maßnahmen der einzelnen Phasen des Prozesses zum gewünschten Erfolg führen.⁵² Die Kontrolle ist beim Employer Branding aber insofern problematisch, da sich maximal die Kosten der personalpolitischen Maßnahmen beziffern lassen. Die gewünschten Erfolge, wie die Erhöhung des Bekanntheitsgrades oder die Verbesserung des Arbeitgeberimages, lassen sich nicht greifbar in Zahlen erfassen.⁵³ Um aber trotzdem eine Kontrollierbarkeit von Employer Branding zu erreichen, haben sich in den letzten Jahren Arbeitgeberstudien oder die Brand Scorecard als Kontrollinstrumente etabliert.⁵⁴

Jährlich erscheinen mittlerweile eine Vielzahl von Arbeitgeberstudien, welche entweder die Arbeitgeberqualität oder das Arbeitgeberimage betrachten. Diese Studien werden oftmals in Form eines Rankings dargestellt.⁵⁵ Durch die Veröffentlichung der Ergebnisse, werden diese Informationen einer breiten Masse zur Verfügung gestellt und darüber hinaus können auch Siegel, wie z.B. „Great Place to Work“ vom Great Place to Work Institut Deutschland, vergeben werden. Diese Siegel können dann durch die Unternehmen zu Werbezwecken genutzt werden. Im ersten Moment erscheint dies dann wie ein Gütesiegel, aber ich würde dies kritisch betrachten, denn man sollte sich zur Aussagekraft eines solchen Siegels auch mit der hinterlegten Studie beschäftigen. Nur so kann man genau herausfinden, welche Parameter des Unternehmens betrachtet wurden.

Die Brand Scorecard ist ein bereichsübergreifendes Steuerungskonzept.⁵⁶ Das Konzept der Brand Scorecard beruht auf dem von Kaplan und Norton entwickelten Konzept der Balanced Scorecard.⁵⁷ Dieses Kontrollkonzept bietet ein „Gesamtkontrollsystem der Markenführung durch die Integration aller relevanten Informationen, Ergebniskennzahlen und ihrer Beziehung untereinander.“⁵⁸ Im Sinne der identitätsorientierten Markenführung beinhaltet die Brand Scorecard

⁵¹ vgl. Wiese, D., S. 64

⁵² vgl. Oertel, N., S. 173

⁵³ vgl. Petkovic, M., S. 5

⁵⁴ vgl. Oertel, N., S. 173 ff.

⁵⁵ vgl. Stotz, W./Wedel, A., S. 21

⁵⁶ vgl. Meffert, H./Koers, M., S. 284 f.

⁵⁷ Die Balanced Scorecard ist ein Kontrollinstrument zur Leistungsbeurteilung unter der Berücksichtigung perspektivübergreifender Zusammenhänge, vgl. Kaplan R. S./Norton, D. P., S. 146 ff.

⁵⁸ vgl. Wiese, D., S. 73

drei Perspektiven und diese sind die interne, externe und die Ergebnisperspektive.⁵⁹ Alle drei Sichtweisen werden gleichgestellt betrachtet wodurch im Ergebnis kein Vorteil einer einzelnen Betrachtungsweise entstehen kann. Aus diesem Grund kann die Brand Scorecard gut als Werkzeug des identitätsorientierten Markenansatzes angesehen werden.⁶⁰

2.3. Web 2.0-Anwendungen für das Employer Branding

In diesem Abschnitt möchte ich auf die Rolle des Internets näher eingehen. Das Internet als Kommunikations- und Informationsplattform ist auch aufgrund der mobilen Endgeräte nicht mehr aus unserem Alltag wegzudenken. Die soziologische Hauptzielgruppe dieser Arbeit, die Generation Y, ist mit diesem Medium aufgewachsen und die nachfolgende Generation ist mit dem Internet als Selbstverständlichkeit groß geworden. Dementsprechend wichtig ist es auch sich mit den Einsatzmöglichkeiten des Internets im Bereich des Personalmanagements intensiv auseinanderzusetzen. Und aus diesem Grund eines der wichtigsten Medien für das Employer Branding um eine öffentlich wahrnehmbare und werthaltige Employer Brand zu gestalten.

In meiner Einleitung habe ich schon darauf hingewiesen, dass sich aufgrund der Nutzung des Internets ein Wandel vom Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt vollzogen hat. Schon Anfang der 2000er Jahre begann der „War of Talents“ worauf Unternehmen begannen das Internet zur Personalbeschaffung zu nutzen. Im so genannten Web 1.0 wurden erste Karriereseiten auf der eigenen Unternehmenshomepage impliziert, erste Online-Stellenbörsen etablierten sich und dadurch hatten die Nutzer in einem sehr kurzen Zeitraum Zugriff auf eine deutlich höhere Auswahl an Stellenanzeigen erhalten. Der Pool an Wahlmöglichkeiten hat sich deutlich erhöht. Das Web 1.0 zeichnet sich dadurch aus, dass es eher informativ statt interaktiv ist.⁶¹ Dies ist so zu verstehen, dass Arbeitgeber kostengünstiger und schneller Personalbeschaffung betreiben konnten. Durch die Weiterentwicklung der Technologien, die dann als Web 2.0 bezeichnet wurde, tat sich eine Vielzahl neuer Möglichkeiten auf, die die Internetkommunikation nachhaltig veränderte. Die Nutzer, in diesem Fall die potentiellen Arbeitnehmer, erhielten die Möglichkeit selbst aktiv Informationen verbreiten zu können. Dadurch wurde die Kommunikation nicht mehr einseitig durch die Unternehmen gesteuert, sondern Verbraucher konnte auch ihre eigenen Erfahrungen mitteilen. Es entstand eine andere Art des Dialoges und man konnte nun andere potentielle Nutzer mit der Veröffentlichung der eigenen Erfahrungen beeinflussen. Da nun der Mensch an sich und die soziale Interaktion im Web 2.0 in den Vordergrund rückten, werden diese Anwendungen auch als „Social Media“ bezeichnet.⁶² Social Media wird gerade durch die jüngeren Generationen Y und Z sehr intensiv genutzt um sich ein realistisches Bild

⁵⁹ vgl. Oertel, N., S. 178

⁶⁰ Vgl. Meffert, H./Koers, M., S. 285

⁶¹ vgl. Kürn, S. 148

⁶² vgl. Bernauer/Hesse/Laick/Schmitz, S. 13 f.

von einem potentiellen zukünftigen Arbeitgeber und dem vorherrschenden Arbeitsumfeld zu verschaffen. Es ist also für Unternehmen von zentraler Bedeutung ein positives Image zu gestalten und dieses aufrecht zu erhalten. Nur wer sich mit diesen Trends intensiv auseinandersetzt und darauf eingeht wird wahrscheinlich in der Lage sein im stark umkämpften Arbeitnehmermarkt zu bestehen.

Die Vielfalt der Kommunikationskanäle im Web 2.0 ist fast nicht zu erfassen und stetig werden neue hinzu entwickelt. Der Einfachheit halber, und nach meiner Einschätzung, wichtigsten Web 2.0 Anwendungen, sollen im Folgenden kurz skizziert werden:



Abb. 4: Web 2.0 Anwendungen (Quelle: Eigene Darstellung)

Unternehmenswebsite:

Damit eine Unternehmenswebsite effektiv und gewinnbringend für die Personalbeschaffung bzw. allgemein im Personalmarketing genutzt werden kann, ist die Funktionalität der Website ausschlaggebend. Der Nutzer sollte einen spürbaren Mehrwert dabei empfinden. Dies kann z.B. durch einen übersichtlichen und selbsterklärenden Aufbau der Website erfolgen. Es muss möglich gemacht werden, dass Informationen verständlich vermittelt werden, dass der Anwender diese leicht erreichen, sammeln und wiederfinden kann. Man hat die Möglichkeit Chatfunktionen zu implementieren um in einen direkten Dialog mit Interessenten zu treten, Videos, Podcasts

oder Foren können auf einer Website zur Anwendung kommen. Entscheidend ist, dass das aus Unternehmenssicht gewünschte Bild der Arbeitgebermarke sich in allen zur Verfügung gestellten Anwendungen widerspiegelt.

Arbeitgebervideos:

Arbeitgebervideos haben im Allgemeinen die Funktion die Employer Brand zu präsentieren. Und zwar soll dies aufgrund der Darstellung des Unternehmens aus Sicht der Angestellten erfolgen. Es ist dabei wichtig zu beachten, dass eine reale Authentizität vermittelt wird. Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor für den Einsatz von Arbeitgebervideos liegt in der direkten Ansprache der potentiellen Bewerber.⁶³ Das Unternehmen soll sinnlich erlebbar gemacht werden und eigene Mitarbeiter können als Botschafter in solchen Videos eingesetzt werden.

Betrachtet man einmal die Kosten, welche für die Produktion eines professionellen Videos anfallen, so belaufen sich diese auf ca. 5.000 – 10.000 Euro und entsprechen in etwa so viel wie für eine einmalige Anzeige in einer überregionalen Tageszeitung.⁶⁴ Die Investition in solche Videos lohnt sich deshalb, da man diese vielfach einsetzen kann. Solche Videos verweilen längerfristig bis dauerhaft im Internet, je nach Bedarf des Unternehmens.

Für Arbeitgebervideos sind verschiedene inhaltliche Zielsetzungen denkbar, wie z.B. FAQ-Videos, die allgemeine Fragen oder Prozesse erläutern. Weiterhin wären auch Mitarbeitervideos denkbar oder spezielle Kampagnenvideos, welche für Recruiting-Initiativen eingesetzt werden.⁶⁵ Nicht nur auf der Website, auch eine Veröffentlichung auf Social Media-Kanälen, Businessnetzwerken, Blogs oder Videoplattformen sind denkbar. Dies hängt dann von der Strategie des Personalmanagements ab.

Soziale Netzwerke:

Soziale Netzwerke sind die wohl zumeist genutzten Anwendungen im Bereich Social Media. Diese werden auch als Beziehungsnetzwerke verstanden und Jäger definiert sie wie folgt: „Webanwendungen, die es erlauben, persönliche Profile ähnlich eines Kurz-CV anzulegen und diese miteinander zu verknüpfen, um Beziehungen zwischen Personen abzubilden.“⁶⁶ Facebook gilt momentan als größtes soziales Netzwerk und kann deshalb auch durch Unternehmen für das Personalmarketing und Employer Branding genutzt werden. Die Erstellung und Verwaltung einer solchen Seite ist mit einem geringen Zeit- und Kostenaufwand zu betreiben, jedoch sollte darauf geachtet werden, dass schnell und zeitnah auf Kommentare reagiert werden sollte. Die-

⁶³ vgl. Kürn, H. C., S. 151 f.

⁶⁴ vgl. Hilker, C., S. 142 ff.

⁶⁵ vgl. Rehm, F., S. 25

⁶⁶ vgl. Jäger, W., S. 57

se Unternehmensprofile auf Facebook werden auch als Fanseiten verstanden und man kann sie definieren als „eine Fanseite, bei der ein Unternehmen über sich als potentiellen Arbeitgeber informiert, Einblicke ins Arbeitsleben (in Wort und/oder Bild/Video) gibt, sich via Administrator oder Botschafter des Unternehmens (Mitarbeiter) mit seinen Fans austauscht und über aktuelle Jobs informiert. Die Karriere-Fanseite dient damit dazu, sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen und über den Dialog mit den Fans potenzielle Kandidaten zu gewinnen.“⁶⁷

Trotz der vielfältigen Möglichkeiten zur Nutzung von Facebook im Personalmarketing und für das Employer Branding, auch aufgrund der hohen Nutzerzahlen, stellt die dortige Präsenz von Unternehmen keine Garantie für erfolgreiches Employer Branding und demzufolge eine gute Employer Brand dar.⁶⁸ Da sich Nutzungshäufigkeiten ändern können ist es wichtig, dass man Trends im Auge behält und darauf reagiert. Nur durch eine sorgfältige Marktanalyse kann es den Unternehmen gelingen die gewünschten Zielgruppen über die richtigen Mediakanäle zu erreichen.

Business Netzwerke:

Business Netzwerke unterscheiden sich insofern von den Beziehungsnetzwerken, dass dort der Fokus auf den geschäftlichen Austausch gelegt wird. Einerseits zwischen den Mitarbeitern verschiedener Unternehmen untereinander, andererseits zwischen den Arbeitgebern und potenziellen Arbeitnehmern.⁶⁹ Das in Deutschland, Österreich und der Schweiz am meisten genutzte Business-Netzwerk ist XING. Anhand dieses Beispiels möchte ich die Business-Netzwerke genauer betrachten. Die aktuellen Mitgliederzahlen belaufen sich auf ca. 15 Millionen in der Region D-A-CH⁷⁰:

⁶⁷ vgl. Knabenreich, H., Artikel vom 13.12.2010 auf <https://personalmarketing2null.de/2010/12/ausbildungs-pages-auf-facebook-das-abenteuer-social-media-geht-weiter/>, vom 02.11.2018

⁶⁸ vgl. Rehm, F., S. 29

⁶⁹ vgl. Bieber, P., S. 101

⁷⁰ D-A-CH ist eine allgemeine Bezeichnung der Regionen Deutschland, Österreich und die Schweiz



Abb. 5: Aktuelle XING-Mitgliederzahlen in D-A-CH (Quelle: XING Mediadaten)⁷¹

Dieses Netzwerk wurde ursprünglich, und auch heute noch, besonders für das aktive Recruiting von Nachwuchstalenten genutzt. Da die Mitglieder umfangreiche Profile zu ihrer beruflichen Laufbahn erstellen und diese für alle Nutzer einsehbar sind, wird besonders das Headhunting⁷² eingesetzt. Im Laufe der letzten Jahre hat sich das Netzwerk XING insofern geändert, dass auch die Unternehmen bewertet werden können und sich die Nutzer umfangreicher über ein Unternehmen und die dort vorherrschende Unternehmenskultur informieren kann.

Weblogs:

Weblogs sind eine weitere Anwendung im Web 2.0, welche durch Arbeitgeber aktiv genutzt werden können. Der Begriff setzt sich aus den Begriffen „Web“ und „Logbuch“ ab und wird deshalb auch abgekürzt als „Blog“.⁷³ Knabenreich definiert einen Weblog als „chronologisch struk-

⁷¹ vgl. XING Mediadaten, <https://corporate.xing.com/de/unternehmen/daten-und-fakten/> vom 05.11.2018

⁷² „Gezielte Suche und Auswahl von qualifizierten und oft sehr spezialisierten Fach- und Führungskräften durch spezialisierte Personalberater im Auftrag von Unternehmen. In der Regel erfolgt die Kontaktaufnahme gezielt und aktiv mittels Direktansprache (Direct Search) per Telefon oder E-Mail.“, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/head-hunting-35770> vom 22.11.2018

⁷³ vgl. Koller, P. J./Alpar, P., S. 19

turierte Website, auf der sich Eindrücke, Gedanken, Meinungen etc. regelmäßig in Form eines „Web-Tagebuchs“ oder Journals ausdrücken lassen.“⁷⁴

Die Leser werden bei Weblogs stärker eingebunden, da diese die Blogartikel kommentieren, weiterempfehlen und auf anderen Web 2.0-Plattformen teilen können. Aus interessierten Lesern sollen längerfristig interessierte Bewerber werden. Im Zuge des Employer Brandings bieten Blogs eine weitere kostengünstige Möglichkeit, auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Da diese in der Regel umfangreicher sind, verfügen Weblogs über eine inhaltliche Tiefe, welche über Facebook oder XING nicht dargestellt werden kann.⁷⁵ Die Vermeidung von einer oberflächlichen Werbe- und PR-Sprache ist beim Führen eines Blogs wohl die größte Herausforderung. Das Unternehmen muss auch hier im Vorfeld sicherstellen, dass es genügend Personalressourcen zum aktiven Verwalten eines Blogs sicherstellen kann.⁷⁶

Erb beschreibt, dass der Erfolg eines Weblogs von drei zentralen Punkten abhängt: der Zielsetzung des Blogs, der Anzahl der Mitarbeiter und die relevanten Zielgruppen.⁷⁷ Denn Blogs können von unterschiedlichster Natur sein und ein extrem breites Spektrum an Themen behandeln. Zusammenfassend lässt sich für Weblogs festhalten, dass sie dann ein nützliches Medium im Employer Branding und Personalmarketing sind, wenn die zeitlichen und personellen Ressourcen zur Verwaltung aufgebracht werden können und wenn genügend inhaltliches Füllmaterial zur Verfügung steht.

Microblogging-Dienste:

Microblogging-Dienste ermöglichen die Publikation und Verbreitung von kurzen, meist auf 140 Zeichen beschränkte, Kurznachrichten.⁷⁸ Die bekannteste Anwendung in diesem Bereich ist Twitter. Um eine breite Reichweite zu schaffen ist es wichtig ausreichend „Follower“⁷⁹ zu generieren. Im Unterschied zu einem klassischen Weblog ist die Verwaltung mit geringerem Zeit- und Personalaufwand darstellbar. Aber auch hier gelten als erfolgsversprechende Faktoren, dass man die geeigneten Rahmenbedingungen schaffen muss, damit der Twitter-Auftritt attraktiv und authentisch für die Follower erscheint. Diese sind ähnlich dem klassischen Weblog: über welche Themen soll berichtet werden, welche Zielgruppen sollen angesprochen werden, welche Ziele soll der Twitter-Dienst erfüllen?⁸⁰ Wenn diese Fragen zufriedenstellend beantwortet werden, dann ist die Grundvoraussetzung geschaffen, dass ein Follower-Stamm aufgebaut und dieser Kanal für das Employer Branding und zu Recruitingzwecke im Personalmanagement

⁷⁴ vgl. Knabenreich, H., S. 125

⁷⁵ vgl. Knabenreich, H., S. 125 f.

⁷⁶ vgl. Bieber, P., S. 92 f.

⁷⁷ vgl. Erb, O., S. 68

⁷⁸ vgl. Rehm, F., S. 37

⁷⁹ „Follower“ wird aus dem Englischen übersetzt als Personen, die den Beiträgen folgen, also diese regelmäßig lesen

⁸⁰ vgl. Rehm, F., S. 39

erfolgreich eingesetzt werden kann. Die Präsenz in solchen Netzwerken erweckt schon oft den Eindruck eines modernen Unternehmens, aber um dieses Bild aufrecht zu erhalten sollte der Arbeitgebereintritt und Dialog mit den Followern lebendig sein.

Bewertungsportale:

Eine relativ neue Anwendung im Web 2.0 sind die so genannten Bewertungsportale für Arbeitgeber. Ähnlich wie z.B. Google es vorgemacht hatte Restaurants, Lokale etc. online zu Service, Atmosphäre und Freundlichkeit des Personals zu bewerten, können nun Mitarbeiter, ehemalige Mitarbeiter oder Bewerber auch Unternehmen bewerten. Dies hat den Zweck, dass sich potentielle Bewerber ein umfassendes Bild zur Unternehmenskultur, Führungsverhalten, Gleichstellung, Benefits und vielem mehr machen können. Denn nur ein kluges Marketing ist nicht der Garant, dass ein Unternehmen auch immer hält was es verspricht. Etablierte Bewertungsportale in diesem Bereich sind z.B. Glassdoor oder Kununu. Wie der Name „Glassdoor“ schon impliziert, soll das Unternehmen gläsern gemacht werden. Im besten Fall sollen Interessierte einen Blick in das Innerste erhalten. Im deutschsprachigen Raum ist das Bewertungsportal „Kununu“ am meisten genutzt. Dieses Thema wird in Kapitel 4 dieser Bachelorarbeit intensiver beleuchtet, so dass ich an dieser Stelle der Vollständigkeit halber, nur auf ein paar generelle Funktionsweisen solcher Portale eingehen möchte.

Mitarbeiter, Bewerber oder ehemalige Mitarbeiter haben die Möglichkeit sich anonym zu dem Unternehmen zu äußern. Weiterhin hat auch das Unternehmen die Möglichkeit auf Bewertungen zu reagieren. Oftmals geben diese Bewertungsseiten auch einen Einblick in die Gehaltserwartung der zu vergebenden Stellen. Dies kann sehr nützlich sein, wenn Gehälter verhandelt werden, denn dadurch hat der Bewerber einen Einblick in welcher Bandbreite sich das zu erwartende Gehalt bewegen kann. Vor allem das Bewertungsportal Glassdoor bietet diese Funktion.

In diesem Kapitel wurden nun die einzelnen Web 2.0-Anwendungen kurz skizziert und die einzelnen Besonderheiten für das Employer Branding und das Personalmanagement herausgestellt. Grundsätzlich wäre übergreifend noch zu nennen, dass sich ein Unternehmen bei der Nutzung solcher Anwendungen auch immer mit Kritik, Anfeindungen und auch Kritik auf persönlicher Ebene konfrontiert sehen kann. Solche so genannten „Shitstorms“⁸¹ können sich unkontrollierbar schnell im Internet verbreiten und somit im schlimmsten Fall einen ernsthaften negativen Imageschaden für ein Unternehmen verursachen. Aus diesem Grund ist es wichtig sich intensiv mit Kritikmanagement auseinander zu setzen, so dass man in einem solchen Fall pro-

⁸¹ „Ein Shitstorm bezeichnet im Deutschen das lawinenartige Auftreten negativer Kritik gegen eine Person oder ein Unternehmen im Rahmen von sozialen Netzwerken, Blogs oder Kommentarfunktionen von Internetseiten bis hin zur Schmähkritik.“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Shitstorm> vom 21.11.2018

fessionell reagieren und einen dauerhaften Imageschaden abwenden kann. Dafür ist es essentiell, dass ein Unternehmen authentisch reagiert und sich auch offen zu Fehlern bekennt um glaubwürdig zu bleiben.

Unternehmen, welche Web 2.0-Anwendungen für das Employer Branding nutzen wollen, müssen sich in ihrer Strategie klar sein, welche Anwendungen passend sind damit diese dann professionell betrieben werden. Wenn man einen Weblog oder eine Fanseite auf Facebook nur halbherzig betreibt oder nicht genug zeitliche und personelle Ressourcen dafür zur Verfügung stellt, dann kann sich dies negativer auf das Image des Unternehmens, und damit die Employer Brand, auswirken als wenn man gar nicht erst über diese Anwendungen im Internet präsent wäre.

3. Die Generationen im Wandel

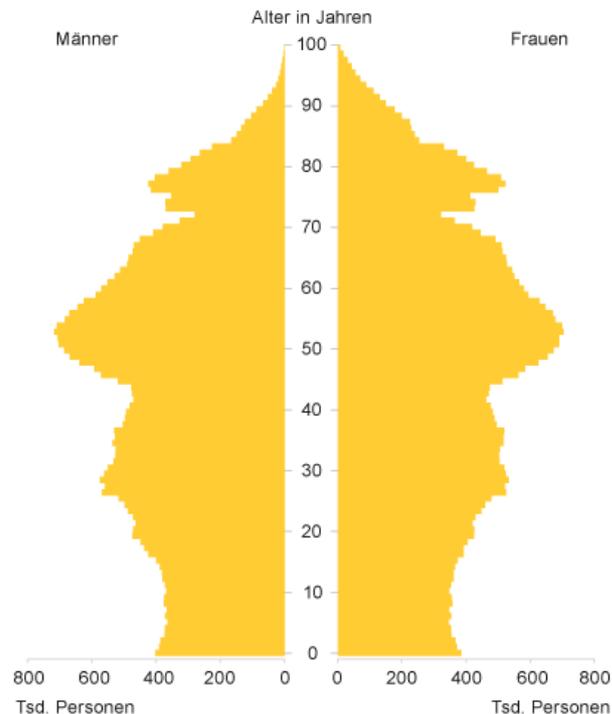
Unbestritten ist die Tatsache, dass es schon immer Konflikte bzw. Meinungsverschiedenheiten zwischen älteren und jüngeren Generationen gab. Schon der Philosoph Sokrates äußerte sich in der Antike folgendermaßen über die Jugend:

„Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte. Die jungen Leute stehen nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. Sie widersprechen ihren Eltern, schwadronieren in der Gesellschaft, verschlingen bei Tisch die Süßspeisen, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.“⁸²

Ähnlich wird aktuell auch die nachrückende Arbeitnehmergeneration, die Generation Y, in Bezug auf die Arbeitswelt umschrieben. Persönliche Einstellung zur Arbeit und auch Werteempfinden haben sich, einmal mehr, geändert und die Akteure älterer Generationen, dazu zählen die Babyboomer und die Generation X, stehen aus diesem Grund vor Schwierigkeiten mit diesem neuen Selbstverständnis umzugehen. Speziell in der Arbeitswelt hat dies ein besonderes Gewicht, da sich aufgrund des demografischen Wandels die Gruppe der potentiellen Arbeitnehmer verkleinern wird. Dies lässt sich am Besten durch die Alterspyramide darstellen, welche jährlich durch das Statistische Bundesamt veröffentlicht, wie in Abb. 1 dargestellt.

⁸² Sokrates, griechischer Philosoph, um 469 v.Chr.-399 v.Chr.,
https://www.gutzitiert.de/zitat_autor_sokrates_thema_jugend_zitat_11962.html vom 06.09.2018

Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2016
Ergebnisse auf Grundlage des Zensus 2011



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018

Abb. 6: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2016⁸³

Deutlich erkennbar ist, wie der Anteil der arbeitsfähigen Bevölkerung in den kommenden 15 Jahren abnehmen wird. Wenn wir jetzt noch bei dem Anteil der Frauen Verlustjahre durch Elternzeit, Teilzeitarbeit oder den kompletten Verzicht auf Erwerbstätigkeit einkalkulieren würden, dann minimiert sich der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerungsgruppe weiter. In dieser Arbeit vernachlässige ich, der Einfachheit halber, auch die Aufgliederung in die verschiedenen Bildungsniveaus, Arbeitslosen bzw. Erwerbsunfähigen.

Fest steht, dass sich der Arbeitsmarkt umkehren wird, dass deutlich weniger Arbeitnehmer für offene Stellen oder für Nachfolger zur Verfügung stehen werden. Aus diesem Grund geraten Unternehmen in die Situation, für ihr Unternehmen aktiv um Arbeitskräfte werben zu müssen. Und dies beinhaltet, dass man sich intensiv mit den Bedürfnissen und Wünschen zukünftiger Arbeitnehmer auseinandersetzen muss. Denn aufgrund des ansteigenden

⁸³ Abb.1 Statistische Bundesamt vom 06.09.2018

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Bevoelkerungsstand.html#Tabellen>

Angebotes an Arbeitsplätzen ist Loyalität gegenüber einem Unternehmen nicht mehr grundsätzlich notwendig um als Arbeitnehmer Karriere machen zu können.

In diesem Teil meiner Bachelorarbeit möchte ich die verschiedenen Generationen, welche aktuell auf dem Arbeitsmarkt aufeinandertreffen, voneinander abgrenzen und in diesem Zusammenhang auf die verschiedenen Bedürfnisse in Bezug auf Arbeit eingehen. Dies soll dazu dienen die Konflikte bzw. Handlungsfelder besser herauszustellen und notwendige Ansatzpunkte ersichtlich zu machen.

In der folgenden Abbildung möchte ich die drei betrachteten Altersgruppen tabellarisch gegenüber stellen um einen ersten Überblick zu verschaffen. Anschließend werden die einzelnen Generationen näher beleuchtet.

Name der Generation	Zeitliche Einordnung des Jahrgangs	Charakteristika
Babyboomer	ca. 1955 – 1965	<ul style="list-style-type: none"> - Nachkriegsgeneration - hohes Fach- bzw. Expertenwissen - rational und vernunftbasiert - optimistisch
Generation X	ca. 1965 – 1980	<ul style="list-style-type: none"> - selbstständig - Trend zum Individualismus - „Null-Bock-Generation“ - unentschlossen
Generation Y	ca. 1980 – 1995/2000	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstverwirklichung - Eigene Wünsche, Ziele und Bedürfnisse stehen im Vordergrund - Multimediale Kompetenz - Leistungsbereit

Abb. 7: Generationenüberblick nach Mangelsdorf, Parment, Hurrelmann und Albrecht (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mangelsdorf/Parment/Hurrelmann/Albrecht⁸⁴)

3.1. Babyboomer und die Generation X

Die Generation der Babyboomer ist momentan die älteste Bevölkerungsgruppe, welche noch aktiv auf dem Arbeitsmarkt vertreten ist. Klaffke beschrieb sie als das „Rückgrat der deutschen Erwerbsbevölkerung“ und bezeichnet damit jene, welche zwischen 1956 und 1965 geboren

⁸⁴ vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 13 ff., Parment, 2013, S. 3 ff., Hurrelmann/Albrecht, 2014, S. 21 ff.

worden.⁸⁵ Andere Quellen sprechen von Jahrgängen von 1955 bis 1965⁸⁶. Der Name zur Bezeichnung dieser Bevölkerungsgruppe bezieht sich auf die geburtenstarken Jahrgänge nach dem zweiten Weltkrieg.⁸⁷ Eine eindeutige Definition dieser Generation liegt so nicht vor, aber aufgrund der nachfolgenden Beschreibung der Babyboomer sollte es dennoch ersichtlich werden wie sich die Babyboomer zu den anderen Generationen abgrenzen.

Dadurch, dass diese Generation am ältesten ist, verfügt sie über fundiertes Fach- und Expertenwissen. Es ist somit logisch, dass Angehörige der Babyboomer derzeit die zahlenmäßige Masse in Führungspositionen, Aufsichtsräten und bestimmende Mitglieder der Politik stellt. In der Literatur wird sie umschrieben als sehr sozial gefestigt und kompetent. Werte wie Familie, stabiles soziales Umfeld und das Erlangen von Sicherheit spielen für die Babyboomer eine sehr große Rolle.⁸⁸ Diese Generation ist in einer Zeit aufgewachsen als es noch keinen unlimitierten Überfluss gab. Konsumgüterknappheit herrschte trotz aufkeimendem Wirtschaftswunder in den alten Bundesländern erst einmal weiterhin vor bzw. waren die neuen Bundesländer deutlich länger von Güterknappheit betroffen. Die Menschen besannen sich darauf, dass man im Kollektiv mehr erreichen kann und aufgrund der wirtschaftlichen Ausrichtung der Unternehmen, unter den damaligen Umständen, war es für die Produktion oft essentiell, dass im Team gearbeitet wurde. Man fühlte sich seinem Unternehmen zugehörig, war stolz auf die Erfolge und sah darin auch die notwendige Wertschätzung der geleisteten Arbeit. Diese Auffassung wurde auch auf gesamtgesellschaftlicher Basis vertreten. Man führte Beziehungen zu seinen Kollegen auch außerhalb des Unternehmens weiter. Da man in Zeiten der Not bzw. Knappheit aufgewachsen ist, spielen rationale und vernunftbasierte Entscheidungen für alle Bereiche des Lebens bei den Babyboomern die zentrale Rolle. Dies lässt sich gerade im Bereich der Konsumgüter ganz klar erkennen: Funktionalität und Langlebigkeit sind die entscheidenden Kaufkriterien. In dieser Art lässt sich auch die Beziehung zur Arbeit beschreiben: Arbeit dient nicht dem Zweck um Spaß zu haben und sich individuell frei zu entfalten. Sie dient dazu den Lebensunterhalt zu verdienen. Auch ein starkes Pflichtgefühl gegenüber dem Arbeitgeber sagt man den Babyboomern nach. Dies lässt sich wahrscheinlich dadurch erklären, dass man durch die Arbeit und den damit verbundenen erhöhten Wohlstand, die erlebten Defizite in Kindertagen ausgleichen konnte.⁸⁹

Etwas anders verhält sich schon bei der nachfolgenden Generation: Der Generation X. In den meisten Literaturquellen werden als Generation X die Jahrgänge zwischen 1965-1980 beschrieben⁹⁰ und erhielten ihren Namen durch den von Douglas Coupland verfassten Roman

⁸⁵ vgl. Klaffke, M., S. 12

⁸⁶ vgl. Parment, A., S. 7

⁸⁷ vgl. Oertel, J., S. 31

⁸⁸ vgl. Latz, I., S. 14-15

⁸⁹ vgl. Parment, A., S. 8-11

⁹⁰ vgl. Holste, J.H., S. 20

„Generation X: Tales for an Accelerated Culture“.⁹¹ Diese Generation ist besonders durch die entstanden Subkulturen geprägt, wie z.B. die Punkbewegung, die Poppers oder die Schwarze Szene. Auffallend bei diesen Subkulturen ist, dass man durch den jeweils spezifischen äußeren Look eine deutliche bzw. auch provokative Abgrenzung zur restlichen Gesellschaft bilden wollte. Oft wird damit auch ein Protest gegen die als spießig empfundene Politik und Gesellschaft verbunden. Die Generation X hat zum ersten Mal deutlicher die bis dahin angesehenen Werte wie Familie, Beruf und Arbeit für sich anders interpretiert. Man wollte sich aus diesem geradlinigen Lebenskonzept befreien und ging neue Wege, wie z.B. eine Abkehr von der Ehe oder das Etablieren von den so genannten Patchworkfamilien. In diversen Literaturquellen wird die Generation X als flexibel, unabhängig, antiautoritär und pragmatisch beschrieben.⁹² Der Gedanke, dass man nicht für die Arbeit lebt, sondern arbeitet um zu leben, wurde das erste Mal bei einer breiten Masse dieser Jahrgänge geäußert und gefestigt. Ein gewisses Prestigedenken ist aber auch entstanden, da sich speziell in dieser Zeit bei den Konsumgütern das Markenbewusstsein etabliert hat. Wenn man Jeans trug, dann musste es Wrangler oder Levi's sein und wenn man Sport betrieb, dann durften die angesagten Marken wie Adidas oder Nike als Turnschuhe nicht fehlen. Da diese Konsumwaren aber relativ teuer waren, aufgrund des Importes aus den USA, drückte man damit auch einen gewissen Lifestyle aus. Auch die Fitnessbewegung hielt in den 1980er Jahren Einzug, so dass man sich quasi als eigene Person den durch Werbung kommunizierten Idealbildern annähern bzw. nacheifern konnte. Hier wird deutlich, dass sich der Wandel zwischen Funktionalität und Langlebigkeit, zu angesagtem Schick bzw. Trends vollzieht.

Die Generation X wird von Anders Parment in Bezug auf die Einstellung zur Arbeit beschrieben, als jene, welche Schwierigkeiten in der Findung der eigenen Identität hätten bzw. ihre Chancen nie richtig genutzt haben.⁹³ Diese Aussage würde ich so nicht teilen. Meine Interpretation der Generation X kommt zu dem Schluss, dass, z.B. aufgrund der entstandenen Subkulturen, ein starkes Gefühl zu einer Gruppenzugehörigkeit besteht. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppierung, sei es nun zu einer bestimmten Lebenseinstellung oder Musikrichtung, schafft eine Abgrenzung zur Masse der Bevölkerung durch das Teilen und Ausleben definierter Werte, welche durch die Gruppe vertreten wird. Insofern teile ich auch nicht die Auffassung, dass Chancen nicht genutzt wurden. Ich denke eher, dass die Generation X, unter Betrachtung der Einstellung zu Arbeit und Beruf, zwischen den Erwartungen des Elternhauses bzw. der Gesellschaft stand und dem Wunsch nach dem eigenen Individualismus. Es fehlte bzw. fehlt ihnen wahrscheinlich an Mut diese Barrieren zu überwinden.

⁹¹ vgl. Klaffke, M., S.12

⁹² Hauke, C., & Ivanova, F., S. 51

⁹³ vgl. Parment, A., S. 4

3.2. Die Generation Y

Als die Generation Y werden die Jahrgänge zwischen 1980 bis 1995, in anderen Quellen bis zum Jahr 2000, bezeichnet. Eine allgemeingültige zeitliche Einordnung gibt es nicht. Der Begriff wurde in einer englischen Fachzeitschrift mit dem Namen „Ad Age“ im Jahr 1993 das erste Mal verwendet.⁹⁴ Im Englischen steht der Buchstabe „Y“, ausgesprochen „why“, für „Warum/Weswegen“. Dies drückt gleich in der Namensgebung aus, dass diese Generation grundsätzlich alles hinterfragt und dadurch gängige Praktiken und Wertevorstellungen in Frage stellt. Dieses „Warum“ bezieht sich sowohl auf soziale Aspekte, die Gesellschaft, die Arbeitswelt und natürlich auch die Konsumwirtschaft. Es ist nicht grundsätzlich der Wunsch oder Drang zu provozieren, wie dies durch die Generation X geschah. Es ist vielmehr ein fundamentales Hinterfragen und Anzweifeln bestehender Praktiken. Insbesondere dann wenn ersichtlich wird, dass eine Änderungen aufgrund entstehender Konflikte, notwendig erscheint.

Die Generation ist in einem Umfeld aufgewachsen, wo es keinen Notstand oder gar Knappheit gab. Im Gegenteil, das Heranwachsen zeichnete sich eher durch bis dahin noch nie da gewesenen Wohlstand aus. Bildung war kein Privileg, sondern war chancengleich für alle gesellschaftlichen Schichten möglich. Ein Hochschulstudium war nicht mehr abhängig vom Einkommen der Eltern, denn es wurden Maßnahmen seitens der Politik geschaffen, dass Bildung finanzierbar war. Insofern kann man festhalten, dass sich diese Generation nicht durch Neid auf ungleiche Chancenverteilung auszeichnet. Man hatte ja alle Möglichkeiten, z.B. konnte man nach einem Realschulabschluss auch die Hochschulreife erlangen und ein Studium aufnehmen. Es war nicht existenziell wichtig sofort nach dem Schulabschluss seinen Lebensunterhalt allein zu bestreiten. Das Elternhaus, meist Angehörige der Generation der Babyboomer, sorgten immer für die nötige Unterstützung. Dies ist eine wichtige Erkenntnis: Die Generation Y konnte aufgrund der Gegebenheiten deutlich individueller und den eigenen Wünschen gemäß den Lebensweg beschreiten. Speziell dieser angestrebte und ausgelebte Individualismus bzw. die eigene Selbstverwirklichung zeichnet die Generation Y im Allgemeinen aus. Alles ist möglich, sofern man den nötigen Leistungswillen mitbringt.

Die Generation Y wird in der Literatur auch oft als „Digital Natives“ bezeichnet. Dies bedeutet, dass Angehörige dieser Jahrgänge mit den neuen multimedialen Möglichkeiten und Techniken aufgewachsen sind und diese auch beherrschen. Weiterhin muss man festhalten, dass sich die Generation Y mit den Möglichkeiten, die daraus entstanden sind, intensiv auseinandersetzt und sich ungezwungen in der digitalen Umwelt bewegt. Schnelle, unkomplizierte und jederzeitige Kommunikation wird mittlerweile als Selbstverständlichkeit betrachtet. Dies gilt für alle Bereiche

⁹⁴ vgl. Parment, A., S. 7

des Lebens. Ein permanenter Zugriff auf Wissen und Informationen ist gegeben und die Angehörigen dieser Generation sind im Umgang mit diesen Medien bestens vertraut. Frei nach dem Motto „Man muss nicht alles wissen, aber man muss wissen wo es steht“. Auch die Schnelligkeit, welche mit all dem technischen Fortschritt verbunden ist, ist zur Normalität geworden. Es fällt der Generation deutlich einfacher sich auf Neuerungen einzulassen und Möglichkeiten auszuprobieren. Diese Unbefangenheit ist ein weiteres Kennzeichen. Man scheut nicht, wie die anderen Generationen davor, Fehler zu machen bzw. sich auszuprobieren. Da sich aber unser aller Umwelt immer stärker digitalisiert, ist die Generation Y ihren Vorgängern in dieser Hinsicht meist überlegen.⁹⁵ Es ist also nicht verwunderlich, dass sich gerade die Generation Y traut eigene Geschäftsideen zu entwickeln und Start-Ups zu gründen. Dadurch werden eingesessene Branchen und Vorgehensweisen stark revolutioniert, z.B. wenn man den Zahlungsverkehr betrachtet: Früher war dieses Geschäftsfeld den Banken vorbehalten. Heute benötigt man lediglich eine Banklizenz, z.B. die N26 Bank GmbH gegründet 2013, und das nötige technische Knowhow um Kunden ein Girokonto anzubieten. Dies macht natürlich der historisch gewachsenen Lobby, in diesem Fall alle traditionellen Sparkassen, Privat- und Genossenschaftsbanken, auf dem jeweiligen Geschäftsgebiet eine gewisse Angst, da eine Konkurrenz entstanden ist, die binnen kürzester Zeit Marktanteile gewinnen kann. Im genannten Beispiel der N26 Bank GmbH bedeutet dies, dass seit Markteinführung des Girokontos in 2015 die Kundenanzahl auf über eine Million in 17 europäischen Ländern gewachsen ist und weitere Expansionen geplant sind.⁹⁶

Aufgrund der veränderten und neuen Kommunikationsmöglichkeiten scheinen die Digitale Natives auch viel offener mit der Globalisierung umzugehen: Man kann von überall auf der Erde mit Hilfe des Internets schnell und kostengünstig mit anderen Menschen in engem Kontakt stehen. Somit stellt sich gar nicht mehr der Konflikt ein, dass man auf den Kontakt mit Freunden und Familie verzichten müsste, wenn man sich z.B. für einen Auslandsaufenthalt entscheidet. Dank der Möglichkeiten, die Skype, WhatsApp, Facebook und Co. bieten, ist man genauso nah am Geschehen in der Heimat, wie wenn man in einer anderen Stadt in der Nähe der Heimat leben würde. Dies bringt natürlich den Vorteil, dass man mit einem gewissen Minimum an Verzicht, so räumlich flexibel wie möglich sein kann. Dies ist mitunter die Ursache, dass sich Angehörige der Generation Y schneller dazu bereit fühlen umzuziehen und ihren Lebensmittelpunkt mobil halten. Man kann im Prinzip Reisen, sei es nun das eigene Land oder durch Auslandsaufenthalte, mit beruflichen Erfahrungen verbinden.⁹⁷ Auch bei diesem Bereich wird deutlich, dass man per-

⁹⁵ vgl. Appel, W. S. 6 ff.

⁹⁶ vgl. Informationen der Homepage zur N26 Bank GmbH siehe https://n26.com/de-de/ueber-n26?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=1417258051&adgroupid=57302517258&utm_term=n26&matchtype=e&device=c&loc_physical_ms=9042947&gclid=EAlaIqobChMIk7zTkruy3QIVW8ayCh1SAAkzEAAyASAAEgl7HfD_BwE, vom 10.092018

⁹⁷ vgl. Parment, A., S. 20-23 und Holste, J.H., S. 20-22

sönliche Interessen mit den beruflichen verbinden kann ohne in einem Bereich deutlich auf eine Sache verzichten zu müssen.

Betrachtet man das Verhältnis zur Konsumwirtschaft sagt man der Generation Y mit Recht nach, dass diese im Überfluss aufgewachsen ist und schon seit Kindertagen durch Werbung zum Konsum animiert wurde. Das erklärt wahrscheinlich auch die Grundeinstellung der Generation Y, dass man immer aus einem gewissen Angebot wählen kann, was einen persönlich am meisten zusagt oder einen am meisten emotional anspricht.⁹⁸ In der Kindheit wurde durch das Fernsehen schon so auf Konsum manipuliert, dass man sich z.B. immer diese Barbie zu Weihnachten wünschte, welche schon Wochen vorher in jeder Werbepause angepriesen wurde. Und es war im Umkehrschluss auch selbstverständlich, dass genau diese als Geschenk unter dem Weihnachtsbaum lag. Daran gab es keinen Zweifel. Man kann also festhalten, dass die Generation Y in gewisser Weise durch und durch verwöhnt wurde. Insofern, dass man immer bekam, was man sich wünschte bzw. unbedingt wollte.

Mit den oben erarbeiteten Ausführungen soll anhand der aufgeführten Beispiele verdeutlicht werden, aufgrund welcher Hintergründe die Generation Y ihre Einstellungen und Vorstellungen prägte. Dies ist aber keine umfassende soziologische Studie, so dass ich mich auf jene Bereiche punktuell konzentrierte, welche mir am wichtigsten erschienen. Im nächsten Abschnitt möchte ich die Einstellung speziell zum Berufsleben und die Arbeit genauer betrachten, da dies im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit eine besondere Rolle einnimmt.

3.3. Anforderungen an den Arbeitgeber aus Sicht der Generation Y

Um besser verstehen zu können was Angehörige der Generation Y von einem Arbeitgeber erwarten bzw. was grundsätzlich wichtig ist um sich einem Arbeitgeber gegenüber loyal zu verhalten, möchte ich zuerst ein paar Stimmen dieser Gesellschaftsgruppe dazu analysieren:

„Theoretisch wäre ich meinem Arbeitgeber gegenüber loyal, wenn bestimmte Grundsätze eingehalten wären. Wertschätzung, Menschlichkeit, Freiraum in der Ausübung meiner Tätigkeit, ein gutes Betriebsklima und vor allem fähige Führungskräfte sind für mich sehr wichtig damit ich mich an ein Unternehmen binden würde. Natürlich ist eine angemessene und faire Bezahlung undiskutable Grundvoraussetzung.“

(Workkoordinator, Fachtechniker Elektrotechnik, Jahrgang 1983)

⁹⁸ vgl. Parment, A., S. 31-43 und vgl. Kosser, U., S. 19-54

Diese Meinung beinhaltet viele Aspekte die dazu beitragen würden, dass man grundsätzlich Loyalität im Sinne von Bleibewillen im Unternehmen aufbauen kann. In dieser Aussage wurde ganz klar gesagt, dass eine faire und angemessene Entlohnung ein Grundkriterium für die Entscheidung zum Arbeitgeber ist. Aber auch, dass dies keiner ausführlichen Diskussion bedarf, denn die Anerkennung in Form der Entlohnung für die zu besetzende Stelle, sollte sich im Gehalt ausdrücken. Viel wichtiger erscheinen die Wertschätzung und der Freiraum, was ich auch mit Vertrauen in die Arbeitsweise des Arbeitnehmers interpretieren würde. Klar erkennbar ist auch, dass eine menschliche und gute Führung hier wichtig sind, dass man sich im Unternehmen wohl fühlt. Es wurde weiterhin genannt, dass ein gutes Betriebsklima entscheidend wäre. Aufgrund aller Aussagen würde ich dies so interpretieren, dass ein gutes Betriebsklima in allen Bereichen gemeint ist, also der Umgang der Kollegen untereinander aber auch zu den Führungsebenen.

„Die Zusammenarbeit mit älteren Kollegen, über 50-jährigen, gestaltet sich oft schwierig. Diese Kollegen stehen Veränderungen sehr skeptisch und auch ängstlich gegenüber. Sie benötigen sehr viel Überzeugungsarbeit um sich für Änderungen zu öffnen. Das Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderungen ist oftmals nicht vorhanden, da diese Kollegen ihre alten, festen Strukturen bevorzugen. Man hat manchmal den Eindruck, dass versucht wird den Fortschritt regelrecht zu boykottieren. Dies führt natürlich zu Konflikten, weil sich aber auch diese Kollegen oft nicht trauen jüngere um Unterstützung zu bitten.“

(Pflegeleitung, Masterabsolventin Pflegemanagement, Jahrgang 1985)

Bei dieser Aussage werden Konflikte in der Zusammenarbeit der Generationen ersichtlich. Es wird aber auch auf mögliche Ursachen für diese Konflikte hingewiesen. Sehr deutlich kommt zum Ausdruck, dass das Durchsetzen von Veränderungen in der Struktur der Arbeit sehr mühsam ist und man sehr viel Aufwand betreiben muss um diese durchzuführen. Ich interpretiere diese Aussage aber auch so, dass der Wille der jüngeren Arbeitnehmer gegeben ist um unterstützend Hilfe zu leisten. Anscheinend fällt es den älteren Generationen aber schwer diese Hilfe anzunehmen. Vielleicht, weil man sich keine Schwächen offenkundig eingestehen möchte. Hier kommt das klassische Hierarchiedenken bzw. die Strukturtreue der Babyboomer zum Ausdruck, welches vorhergehend in dieser Arbeit beleuchtet wurde.

„Ein guter Arbeitgeber definiert klare Ziele, lässt mir aber zu deren Erreichung zumindest halbwegs freie Hand. Führungskräfte sollten immer offen für Rückfragen sein und ich möchte Feedback, sowohl positiv als auch sachliche Kritik. Weiterhin sollte ein guter Arbeitgeber meinem Wunsch nach Weiterbildung fördern und mir gegenüber genauso loyal sein, wie auch ich mich loyal verhalten würde.“

(Studentin Psychologie, Absolventin International Business & Economics, Jahrgang 1987)

Hier ist erkennbar, dass grundsätzlich der Wunsch nach Führung seitens des Managements besteht, aber ein gewisser Freiraum im Arbeitsalltag gestattet sein sollte. Anhand dieser Aussage wird deutlich, dass Feedback sehr wichtig ist um Gewissheit zu erlangen, ob übertragene Aufgaben zur Zufriedenheit gelöst werden bzw. man auch aktiv an persönlichen Schwachstellen arbeiten möchte. Weiterbildung bzw. individuelle Förderung ist auch ein wichtiger Punkt für die Befragte. Und zum Schluss wird noch einmal klar gestellt, dass man genauso viel Loyalität von einem Arbeitgeber erwartet, wie ein Arbeitgeber dies von seinen Angestellten möchte bzw. ein Arbeitnehmer bereit ist aufzubringen. In der Aussage zur Loyalität lässt sich meiner Meinung nach erkennen, dass Arbeitgeber sich die Bereitschaft zum Verbleib der Arbeitnehmer in gewisser Weise verdienen müssen und andererseits stellt es sich so dar, dass jeder nur ein bestimmtes Maß an Loyalität geben möchte.

Warum ist es nun so wichtig sich mit den Denkweisen und Erwartungen der Generation Y an das Berufsleben so intensiv auseinander zu setzen? Das Machtverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird sich aufgrund des demografischen Wandels zu Gunsten der Arbeitnehmer verschieden und die Angehörigen der Generation Y sind die erste Generation, die aktiv davon profitieren wird.⁹⁹ Wie in der vorhergehenden Analyse zur Generation Y erarbeitet sind Spaß, Individualität verbunden mit persönlicher Entwicklung, Entscheidungsfreiheit aus einer Vielfalt des Angebotes, alles Attribute, die auch von einem Arbeitgeber gefordert werden. Aufgrund der Informationsdichte und des Bewusstseins des eigenen Wertes, begreifen sich die Individuen der Generation Y zunehmend als eigene Marke und handeln dementsprechend selbstbewusster um ihre Forderungen durchzusetzen. Es ist kein Geheimnis mehr, dass sich der Arbeitsmarkt zu Gunsten der Arbeitnehmer umkehrt und dass eine Arbeitskraftknappheit entstehen wird. Dieses Selbstbewusstsein sorgt dafür, dass die Generation Y sicherlich manchmal als dreist und unverschämt aus Arbeitgebersicht beurteilt wird.¹⁰⁰ Man muss sich aber intensiv mit den Wünschen und Bedürfnissen dieser Arbeitsgeneration zwingend auseinandersetzen, denn an der kommenden Verknappung der Humankapitalressource lässt sich nichts ändern.

⁹⁹ siehe Übersicht des Statistischen Bundesamtes zum Altersaufbau der Bevölkerung aus 2016

¹⁰⁰ vgl. Salt, B., S. 12

Die Digital Natives zeichnen sich auch stark durch ein intaktes und breites Netzwerk aus. Man möchte nicht nur privat soziale Kontakt pflegen, sondern sich auch in der Arbeitswelt vernetzen. Social Media wie beispielsweise Facebook und Xing kommen diesem Bedürfnis nach. Dadurch entsteht aber auch eine Sichtbarkeit, so dass man schneller und einfacher von anderen potenziellen Arbeitgebern entdeckt wird. Networking ist unkompliziert und somit ergibt sich wieder eine breit gefächerte Wahlmöglichkeit in Bezug auf berufliche Perspektiven.¹⁰¹

Der Trend zur Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, gewachsen in der Generation X, setzt sich bei der Generation Y fort. Jedoch weiterentwickelt, die Generation Y möchte diese beiden Bereiche mischen um im Ganzen die eigene Selbstverwirklichung zu erreichen.¹⁰² Dabei gestaltet sich der Anspruch an eine Arbeit auch nach einem gewissen Sinn der eigenen Arbeit. Arbeit wird nicht nur danach gewählt, dass man aufgrund eines Vertrages Geld verdient. Die Generation Y hat aufgrund der politischen Ereignisse und erlebten Krisen ein Bedürfnis entwickelt, dass man sich der eigenen Verantwortung in seinem Tun und Handeln auf diesem Planeten nicht entziehen möchte. Man will wieder aktiv mitgestalten und dies soll sich auch in der eigenen Arbeit widerspiegeln.¹⁰³ Man möchte sich schließlich nicht in seinem Freundes- oder Social-Media-Kreis für seine Arbeit schämen müssen.

3.4. Ausblick auf die Generation Z

In der Literatur wird die der Generation Y nachfolgende Altersgruppe als Generation Z, Millenials oder auch als Digital Natives bezeichnet.¹⁰⁴ Der Einfachheit halber wähle ich die Bezeichnung „Generation Z“, da andere Begrifflichkeiten mit der Generation Y verwechselt werden könnten. Strittig ist in den meisten Literaturquellen auch eine genaue zeitliche Einordnung dieser Gruppe, so dass ich in dieser Ausarbeitung, da die Generation Y bis 1995 Geborene umfasst, alle ab 1995 Geborenen der Generation Z zuordnen möchte. Wie schon erwähnt gibt es nicht allzu viele Literaturquellen, so dass man die meisten Äußerungen als Hypothesen verstehen muss, welche sich erst im Laufe der Zeit bewahrheiten oder widerlegt werden. Aus diesem Grund möchte ich nur kurz auf ein paar Charakteristika dieser Generation eingehen, welche ich in der Literatur als passend erachtete.

Über die jüngste Altersgruppe als Arbeitnehmer ist aktuell noch nicht so viel bekannt bzw. durch Studien belegt. Dies ist sicher dem Umstand geschuldet, dass man noch nicht fallabschließend die Generation Y bearbeitet hat bzw. die Generation Z noch keine zentrale Rolle auf dem Arbeitsmarkt spielt. Fest steht allerdings, dass man davon ausgehen kann, dass sich die Generation Z noch selbstbewusster und unbefangener innerhalb der neuen Medien bewegt. Die meisten sind ja praktisch mit einem Handy, und später dem Smartphone, aufgewachsen. Wo hinge-

¹⁰¹ vgl. Parment, A., S. 39-41

¹⁰² vgl. Holste, J.H., S. 21

¹⁰³ vgl. Hesse, G./Mattmüller, R., S. 92

¹⁰⁴ vgl. Appel, W., S. 4 ff. und Klaffke, M., S. 69

gen die Generation Y sich erst nach der Kindheit mit virtuellen Welten auseinandergesetzt hat. Das technische Verständnis ist somit noch ausgeprägter bei der jüngsten Arbeitnehmergeneration. Weiterhin wird der Generation Z jetzt schon nachgesagt, dass sie grundsätzlich keine Führungspositionen anstrebt.¹⁰⁵ Dieser Aspekt wird zukünftig wahrscheinlich einen gewissen Stellenwert im Personalmanagement einnehmen, denn es wird zu klären sein, wie ein Unternehmen Führungsaufgaben wieder attraktiv gestalten muss, um entsprechenden Nachwuchs zu generieren.

¹⁰⁵ vgl. Scholz, C., S. 179

4. Employer Branding als Notwendigkeit für Unternehmen als attraktive Arbeitgeber

In Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit habe ich theoretische Grundlagen, mit speziellem Augenmerk auf die die Web 2.0 – Anwendungen, des Employer Branding behandelt. Im Kapitel 3 habe ich dann eine soziologische Betrachtung der verschiedenen Generationen, die in dieser Bachelorarbeit relevante Generation Y im Speziellen, vorgenommen. In diesem Kapitel möchte ich mich mit der Notwendigkeit des Employer Branding für Unternehmen auseinandersetzen. Dazu betrachte ich die Werthaltigkeit von Arbeitgeberbewertungsportalen und das Führungsverhalten genauer.

Eine angesehene Branche oder die gute wirtschaftliche Stellung eines Unternehmens reichen nicht mehr aus um ohne eigenes Engagement im Personalmanagement auch in Zukunft ausreichend mit talentierten Nachwuchskräften versorgt zu sein. Interessierte Arbeitnehmer, und ich fokussiere mich in dieser Arbeit auf Vertreter der Generation Y, wollen ein realistisches Bild eines potentiellen Arbeitgebers erhalten bevor sie sich an einen Arbeitsvertrag binden. Dazu zählt vor allem, dass man so viel wie mögliche Informationen über den Wunscharbeitgeber im Vorfeld erhält. Auch wenn man sich in einem bestehenden Arbeitsverhältnis befindet und in dem Unternehmen verweilen möchte, dann ist es wichtig, dass der Arbeitsplatz attraktiv bleibt. Denn die Generation Y – Arbeitnehmer möchte ihre Arbeitskraft nicht in einem Unternehmen „verschwenden“, wenn die geleistete Arbeit nicht ausreichend gewertschätzt wird. Dies ist vor allem dann sehr wichtig, wenn Konflikte auftreten oder wenn Kritik zu bestehenden Arbeitsprozessen, dem Umgang untereinander oder gegenüber Führungskräften laut wird. Ein aus Sicht der Generation Y guter Arbeitgeber sollte konstruktiv und souverän damit umgehen können. Dann ist es auch möglich Personal über schwere Zeiten hinweg zu halten ohne einen erheblichen Einbruch der Arbeitsmotivation zu riskieren.

4.1. Alle Entscheidungen beruhen auf Bewertungen - wie wertvoll sind Arbeitgeberbewertungsportale?

In Kapitel 2.4 dieser Arbeit habe ich bereits kurz über Bewertungsprotale im Web 2.0 gesprochen. Nun möchte ich auf dieses Thema intensiver eingehen, denn in allen Bereichen unseres Lebens nehmen öffentliche Bewertungen einen immer größeren Stellenwert zur persönlichen Entscheidungsfindung ein. Ob man nun Kundenbewertungen auf Amazon im Konsumgüterbereich betrachtet oder das ideale Hotel für den Urlaub über Holidaycheck sucht: Für so ziemlich jeden Lebensbereich gibt es im Internet Bewertungsprotale dafür. Und auch der Arbeitsmarkt folgt diesem Trend bzw. anders ausgedrückt: Für potentielle Arbeitnehmer werden diese Bewertungsportale immer wichtiger um sich einen realistischen Eindruck von dem Unternehmen

zu verschaffen. Und zwar durch aktive Mitarbeiter, ausgeschiedene Mitarbeiter und vorhergehende Bewerber.

Doch wie werthaltig sind solche Arbeitgeberbewertungen? Um dieser Frage auf den Grund zu gehen sei eines vorangestellt: Nur durch das Sichten mehrerer Bewertungen kann man in der Lage sein einen Querschnitt durch die unterschiedlichen Bewertungen zu erhalten, denn alle Aussagen sind subjektiv und können dadurch zu positiv oder auch zu negativ dem Unternehmen gegenüber sein. Dadurch kann man sich nicht auf einzelne Bewertungen verlassen um ein realistisches Gesamtbild des Unternehmens zu erhalten. Ich selbst habe es bei meinem letzten Arbeitgeber erlebt, dass aktiv zur Arbeitgeberbewertung durch das Unternehmen aufgerufen wurde, aber es wurde andererseits ausdrücklich darum gebeten nur positive Meinungen zu äußern. Kritik wäre doch bitte direkt an das Management zu richten, denn man möchte doch ein positives Image auf Kununu aufbauen. So kam ich zu dem Schluss, dass dies kein Einzelfall ist und das verbreitete Image auf diesen Portalen aktiv beeinflusst werden kann. Dies wiederum kann dazu führen, dass eben kein realistischer Einblick in ein Unternehmen gewährt werden kann. Persönlich bin ich der Meinung, dass eine aktive Beeinflussung auch dazu führen kann, dass das Gegenteil des gewünschten Effektes eintreten könnte, denn solch ein Aufruf kann unzufriedene Mitarbeiter erst recht darin bestärken sich kritisch und negativ dem Unternehmen gegenüber zu äußern. Solche „Anweisungen“ sollten sehr sensibel durch die Führungskräfte den Mitarbeitern gegenüber geäußert werden. Weiterhin spielt auch die Anzahl der abgegebenen Bewertungen eine Rolle um einen objektiven Gesamteindruck zu erhalten. Dies sollte man gerade bei kleineren Unternehmen mit einer geringen Bewertungszahl berücksichtigen.

Im folgenden Abschnitt möchte ich eine Arbeitgeberbewertung auf dem Bewertungsportal „Kununu“ genauer betrachten und interpretieren. Um eine Bewertung abgeben zu können, wählt man zuerst das Unternehmen aus. Dann gibt man an, ob es sich um den aktuellen Job, den Ex-Job oder den Bewerbungs-Prozess handelt. Weiterhin kann man noch die Position im Unternehmen wählen:

- Angestellter oder Arbeiter
- Management/Führungskraft
- Zeitarbeit/Personalleasing
- Freelance/Freiberuflich
- Werkstudent
- Praktikant
- Lehrling

Um die Bewertung so präzise wie möglich einordnen zu können bittet Kununu noch um die Auswahl des Unternehmensbereichs in welchem man aktiv ist oder war und man hat darüber hinaus die Möglichkeit der Bewertung eine Überschrift zu geben. Kununu bietet die Möglichkeit einen Arbeitgeber umfangreich bewerten zu können und nutzt dazu sowohl ein Punktesystem, als auch Textfelder um sich umfangreicher äußern zu können. Bei der Punktvergabe kann man folgende Kriterien, einzelner Kategorien, mit Sternen auf einer Skala zwischen 1 (sehr schlecht) – 5 (sehr gut) bewerten:

Unternehmenskultur:

- Arbeitsatmosphäre
- Kommunikation
- Kollegenzusammenhalt
- Work-Life-Balance
- Vorgesetztenverhalten
- Interessante Aufgaben

Vielfalt:

- Gleichberechtigung
- Umgang mit älteren Kollegen

Arbeitsumgebung:

- Arbeitsbedingungen
- Umwelt-/Sozialbewusstsein

Karriere:

- Gehalt/Sozialleistungen
- Image
- Karriere/Weiterbildung

Weiterhin kann man sich zu folgenden Punkten in schriftlicher Form, mittels Textfeldern, umfangreicher äußern:

- Verbesserungsvorschläge für den Arbeitgeber
- Gut am Arbeitgeber finde ich
- Schlecht am Arbeitgeber finde ich

Dann wird noch die Frage gestellt, ob man den Arbeitgeber einem Freund weiterempfehlen würde, was man mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten muss. Und um die Bewertung abzuschließen, kann man noch angeben, welche Benefits das Unternehmen bietet und aus folgendem Pool wählen:

- Barrierefrei
- Betriebliche Altersvorsorge
- Betriebsarzt
- Coaching
- Diensthandy
- Essenszulage
- Firmenwagen
- Flexible Arbeitszeiten
- Gesundheits-Maßnahmen
- Gute Verkehrsanbindung
- Home-Office
- Hund erlaubt
- Kinderbetreuung
- Internetnutzung
- Kantine
- Mitarbeiter-Beteiligung
- Mitarbeiter-Events
- Mitarbeiter-Rabatt
- Parkplatz¹⁰⁶

Für ein exemplarisches Beispiel zur Interpretation habe ich eine Arbeitgeberbewertung aus dem Bankenbereich gewählt, und zwar aus dem Vertrieb, da ich beruflich selbst in diesem Bereich tätig und somit auch in der Lage bin, die Arbeitsbedingungen, Anforderungen und Konfliktpotentiale zu kennen und realistisch bewerten zu können. Als betrachtetes Beispiel dient die Bewertung eines Filialleiters/einer Filialleiterin aus dem Vertrieb der Deutschen Bank in Frankfurt am Main. Diese Bewertung ist sehr ausführlich und wurde auch aus diesem Grund als Beispiel gewählt. Den Angaben zufolge handelt es sich um den aktuellen Job:

¹⁰⁶ vgl. Kununu Arbeitgeberbewertung via <https://www.kununu.com/de/2/bewerten> vom 20.11.2018

„Ja-Sager, rückgratlose Führung immer mit Fokus auf die eigene Karriere

Arbeitsatmosphäre:

Von Angst und Demotivation geprägte Arbeitsatmosphäre im Großraumbüro mit entsprechendem Lärmpegel.

Vorgesetztenverhalten:

Keine Vorgesetzten mit Vorbildfunktion auf höherer Ebene. Vorgaben auf Headcount-Reduzierung, zumeist aus UK, werden ohne zu hinterfragen umgesetzt. Weitestgehend rückgratlos und im Interesse der eigenen Karriere in Form von Seilschaften und Schmusekurs handelnd. Die Werte, die das Unternehmen scheinbar so hoch ansetzt, werden in keiner Weise gelebt. Kritik wirkt karrierehindernd. Dadurch viel Demotivation und immer mehr Langzeitkranke. Die Identifizierung mit dem Unternehmen lässt immer mehr nach, viele haben innerlich gekündigt. Kaum Anerkennen der Leistungen und kein positives Feedback, es ist alles immer nur negativ und sparen durch Mitarbeiterabbau scheint die einzige Motivation zu sein.

Kollegenzusammenhalt:

Kommt sehr auf den Bereich und den Vorgesetzten an. Häufiges gegeneinander ausspielen und jeder ist sich selbst der Nächste bei schwachen Führungskräften.

Interessante Aufgaben:

Bedingt möglich aber durch wenig Rückhalt wird das umgesetzt, was vorgegeben wird, egal, ob es Sinn macht oder nicht. Es wird viel zu wenig hinterfragt, kein Mut für Veränderungen, angepasstes Verhalten.

Kommunikation:

Interne Kommunikation per Wir-sind-ja-so-toll-Mails, völlig sinnfrei und unrealistisch. Dient dem eigenen unkritischen Bückling, doch möglichst keine Kritik zu üben. Presseinformationen kommen i.d.R. vor der internen Kommunikation.

Gleichberechtigung:

Berichten von Kolleginnen zufolge, haben teilzeittätige Mütter keine Chancen.

Umgang mit älteren Kollegen:

Das Altersgefüge ist wenigstens Mitte 40 im Durchschnitt.

Karriere / Weiterbildung:

Nur durch Protegierten und Seilschaften und durch rund um die Uhr Bereitschaft realistisch.

Gehalt / Sozialleistungen:

Ok aber so gut wie keine Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Job-Umfeldes. Beförderungen i.d.R. durch Seilschaften. Bonuskürzungen und der Glaube, das hätte keinen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter. Desolate Eigenwahrnehmung. "Sei froh, dass du einen Job hast", hört man häufiger.

Arbeitsbedingungen:

Großraum, laute Kulisse, schlecht funktionierende IT

Umwelt- / Sozialbewusstsein:

Wird sich auf die Fahne geschrieben, hohe Diskrepanz zwischen Außenauftritt und Mächtigen-Philosophie und Realität.

Work-Life-Balance:

Eher auf dem Papier als realistisch anzuwenden. Die ach so großzügigen Angebote können bei permanenter Personalreduzierung aufgrund des Arbeitsanfalls ja gar nicht in Anspruch genommen werden. Immer noch herrscht der Glaube vor, dass man Karriere macht mit immensem Einsatz.

Image:

Muss man nicht kommentieren, wird aber beständig durch Selbstbeweihräucherung versucht, in Abrede zu stellen.

Verbesserungsvorschläge:

- *Nicht immer wieder den selben Fehler machen, erst Mitarbeiter abbauen und danach überlegen, wer die Arbeit macht. Management überzeugt nicht durch Stärke und Rückhalt, Gleichgültigkeit regiert, angepasstes Verhalten, Ja-Sager. Die Bank wird weiterhin aus UK regiert. Es wird gekuscht statt konkrete Lösungen und Fakten zu portieren. Jeder interessiert sich vornehmlich für die eigene Karriere, insbesondere auf höheren Ebenen. Kein Unternehmergeist; in den kleineren Positionen häufig Ist-mir-doch-egal-Mentalität und innere Kündigung. Ursache und Wirkung muss analysiert werden.*

Pro:

Gehaltsniveau jedoch ohne Verbesserungen da jahrelange Nullrunden, Kollegen, die am selben Strang ziehen. Gute Benefits, die jedoch aus Kostengründen immer mehr reduziert werden.

Contra:

Der Irrglaube, dass ein Unternehmen durch ein solches Management jemals funktionieren wird. Schlechte Ergebnisse durch angepasstes, kritikloses Gebahren und Umsetzung von Forderungen, die nicht hinterfragt werden im Hinblick auf zu erwartende Konsequenzen. Verantwortlichkeiten werden nach unten gedrückt, die Arbeit ausgeschiedener Mitarbeiter auf die restliche Belegschaft verteilt.¹⁰⁷

Wenn man diese Bewertung das erste Mal liest, dann hat man einen sehr negativen Eindruck von der Arbeit in diesem Unternehmen. Grundsätzlich muss man aber beachten, dass der klassische Beraterjob im Vertrieb einer Bank sich seit den letzten Jahren wandelt, da die Bankenbranche vor einer Vielzahl von Herausforderungen steht und sich im Umbruch befindet. Diese

¹⁰⁷ vgl. Kununu-Bewertung vom 17.06.2018 unter <https://www.kununu.com/de/deutsche-bank/kommentare> vom 20.11.2018

Ängste spiegeln sich natürlich auch im Empfinden der Mitarbeiter wider. Auf diese Tatsache wird gleich zu Beginn unter dem Punkt „Arbeitsatmosphäre“ aufmerksam gemacht. Natürlich muss einem potentiellen Bewerber bewusst sein in welcher Lage sich die Branche befindet und dieses Empfinden von Angst und Unsicherheit innerhalb der Belegschaft sollte deshalb keine Überraschung darstellen, wenn man sich dieser Tage für solch einen Job entscheidet. Weiterhin kommt meines Erachtens bei dieser Bewertung sehr stark zum Ausdruck, dass das Führungsverhalten nicht den Erwartungen des Bewerbers entspricht. Es wird deutlich gemacht, dass Stellenbesetzungen, Förderungen einzelner Mitarbeiter und Karrierechancen nicht objektiv nach Leistung des Einzelnen vergeben werden, sondern eher auf Managementebene durch subjektives Empfinden entschieden wird. Dies wird in der Bewertung als sehr unfair und unpassend empfunden, weil gleichzeitig geäußert wird, dass dadurch auch nicht ausreichend qualifiziertes Personal auf Stellen verteilt wird, welche der Aufgabe der Stelle gerecht werden und aus diesem Grund zusätzlich zur Unzufriedenheit beitragen. Aus eigenem Erleben kann ich diese Meinungsäußerung sehr gut nachempfinden, da ich es genau so selbst erlebt habe. Wodurch sich auch bei mir der Eindruck erhärtete, dass Führungspositionen innerhalb eines ausgewählten Kreises vergeben wurden. Dabei spielten wahrscheinlich persönliche Beziehungen der Menschen untereinander eine ausschlaggebendere Rolle, als die tatsächliche Qualifizierung. Da dies natürlich auffällig ist und man nach einer gewissen Arbeitsperiode in der Lage ist, die Führungsqualität dieser Personen beurteilen zu können, war Enttäuschung ein häufig auftretendes Gefühl bei der untergeordneten Belegschaft. Mir selbst wurde schon während meiner Ausbildungsjahre durch eine Führungskraft mitgeteilt, dass man sich nur über einen Gönner weiterentwickeln kann und die Chance erhält eine andere interne Position zu begleiten. Die eigene Leistung war im Laufe der Jahre nicht das ausschlaggebende Kriterium. Dies hat zur Folge, dass die eigene Motivation nachlässt und speziell im Vertrieb, eine der Hauptbereiche einer Bank wo Kundenbeziehungen aufgebaut werden sollen und was eine der größten Ertragsquellen ist, ist die Motivation der Mitarbeiter essentiell. Wer sich also für einen Vertriebsjob innerhalb einer Bank interessiert, wird gerade auf solche Meinungsäußerungen wert legen. Denn dies ist auch ein Indiz dafür, wie wertschätzend Mitarbeiter behandelt werden und gerade Wertschätzung und faire Behandlung ist für die Generation Y sehr wichtig. Die Arbeitszeit bzw. Work-Life-Balance wird in diesem Beispiel so gekennzeichnet, dass diese zwar offiziell auf dem Papier und auch den Unternehmensleitsätzen verankert sind, aber dies nicht der Realität entspricht. Dies hat nach Schilderung des Bewerbers auch eine Ursache in dem aktuellen Stellenabbau, welche eine Umverteilung des Arbeitspensums auf die übrige Belegschaft zur Folge hat. Aufgrund solcher Personalreduzierungen ist es eine logische Folge, dass der Arbeitsaufwand des Einzelnen steigt, wenn keine arbeitsoptimierenden Prozessänderungen parallel einhergehen. Solch eine Intensitätssteigerung der eigenen Arbeitsleistung ist auf kurze Sicht unproblematisch. Sollte dieser Zustand aber länger anhalten, dann steigt das Stresslevel der Mitarbeiter

und dies kann unterschiedliche Folgen nach sich ziehen, wie z.B. höherer Krankenstand, Unzufriedenheit, Demotivation, Fluktuation der Mitarbeiter und eine schlechte Arbeitsatmosphäre. Sollten also das Management Kenntnis darüber haben, dass eine Erhöhung des Arbeitspensums der einzelnen Mitarbeiter auftreten wird, dann wäre es ratsam dies auch klar zu kommunizieren und Lösungen in Aussicht stellen. Natürlich müssen dann auch gemachte Versprechungen zur Besserung des Arbeitsalltags eingehalten werden um die Glaubwürdigkeit der Unternehmensführung aufrecht zu erhalten. Solch eine offene und ehrliche Kommunikation zu den Mitarbeitern ist auch wieder ein Beispiel dafür, was den jüngeren Arbeitnehmergenerationen sehr wichtig ist. Ein weiterer Punkt, der mir in dieser Bewertung aufgefallen ist, ist das Image des Unternehmens. Speziell die Deutsche Bank fiel seit der Finanzkrise 2007/2008 immer öfter durch negative Schlagzeilen auf. Ehemalige Vorstandmitglieder wurden in der Öffentlichkeit als arrogant und uneinsichtig bei gerichtlichen Prozessen erlebt und dies alles wirkt sich auch auf das öffentliche Ansehen des Unternehmens aus. Speziell die Vertriebsmitarbeiter müssen sich der Kritik oder Anfeindungen stellen, da diese direkt am Kunden sind. Dies ist natürlich eine zusätzliche Belastung, denn ein Vertriebsmitarbeiter repräsentiert das Unternehmen und kann dadurch auch persönlich mit diesem negativen Image in Verbindung gebracht werden. Bei diesem Punkt wird von dem Bewerter geäußert, dass eine hohe Diskrepanz zwischen öffentlichen Statements und dem tatsächlichen Handeln im Unternehmen besteht. Dies führt zu einer weiteren Enttäuschung bzw. Unzufriedenheit. Authentizität und auch das Image eines Unternehmens sind für die Generation Y sehr wichtig bei der Wahl des Arbeitgebers, denn wer öffentlich bekannt gibt für wen man arbeitet, möchte sich nicht immer dafür rechtfertigen müssen oder will gar dafür angefeindet werden. Solche Informationen werden ja über die internetbasierten Netzwerke der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Insgesamt betrachtet bewerte ich dieses Statement auf Kununu als sehr ehrlich und glaube, dass es nah an der Realität ist. Jedoch möchte ich hinzufügen, dass ein gewisses Maß an Enttäuschung zum Ausdruck kommt, dass der Bewertung einen negativen Ausdruck verleiht, wenn man es nicht intensiv genug betrachtet. Wer noch keine Erfahrungen mit einem Arbeitsplatz im Vertrieb einer Großbank hat, wird nicht wissen können, dass ein gewisses Maß an „Vetternwirtschaft“ bei der Vergabe von Beförderungen und höheren Positionen vorherrscht. Für diesen Personenkreis ist die betrachtete Bewertung sehr aufschlussreich. Wer jedoch schon Erfahrungen in Großbanken gesammelt hat, wird sich bewusst sein, dass diese Situation oft vorkommen kann und sollte hingegen nicht überrascht über diesen Umstand sein. Weiterhin hat die Branche allgemein in den letzten Jahren einen schlechten Ruf und das Image vieler Banken hat stark an Glanz verloren. Wer sich also in diesen Zeiten für einen Arbeitsplatz in der Finanzbranche entscheidet, sollte mit diesem Imageverlust zurechtkommen und damit umgehen können. Es wäre naiv diesen Umstand nicht bei der Arbeitgeberwahl zu berücksichtigen um dann enttäuscht über die öffentliche Wahrnehmung zu sein.

Es sei an dieser Stelle noch erwähnt, dass Arbeitgeber die Möglichkeit haben, auf kritische und negative Bewertungen, zu reagieren und eine Stellungnahme veröffentlichen können. Bei der beispielhaft ausgewählten Arbeitgeberbewertung war dies nicht der Fall, aber auf diese Möglichkeit möchte ich dennoch kurz eingehen. Für den Fall, dass ungerechtfertigte Kritik geäußert wird oder gar die Unwahrheit verbreitet wird, kann das bewertete Unternehmen ein Statement dazu veröffentlichen. Generell sollten sich die Arbeitgeber genauso im Umgang mit Kritik verhalten, wie auch bei anderen Web 2.0 – Anwendungen. Es sollte also authentisch sein und man sollte auch keine Standardfloskeln nutzen, die sich dann im schlimmsten Fall immer wiederholen. Dann könnten die Leser nämlich den Eindruck erhalten, dass man solche Bewertungen nicht ernst nimmt und sich mit kritischen Äußerungen nicht auseinandersetzen möchte. Dies kann ein negatives Erscheinungsbild noch mehr verstärken und sollte vermieden werden. Für den Leser sollte ersichtlich werden, dass man Kritik ernst nimmt und offen dafür ist. Denn jedem ist grundsätzlich bewusst, dass man nicht alle Mitarbeiter eines Unternehmens zu 100% zufrieden stimmen kann.

Um abschließend auf die Ausgangsfrage, wie wertvoll Arbeitgeberbewertungsportale sind, zurückzukommen, möchte ich festhalten, dass ich davon überzeugt bin, dass diese einen immer höheren Stellenwert bei der Arbeitgeberwahl einnehmen werden. Gerade die jüngeren Generationen Y und Z aber auch X werden die geäußerten Meinungen auf diesen Plattformen stärker in ihre persönliche Wahl einbinden. Denn es ist der Masse der genannten Generationen wichtig, dass man vor der endgültigen Auswahl ein realistisches und authentisches Bild des Wunscharbeitgebers erhält. Und was könnte dazu mehr beitragen als Informationen darüber von Insidern? Wie in meiner Bewertungsinterpretation schon genannt, muss man die Bewertungen sehr intensiv von allen Seiten betrachten, um ein genaues Bild eines Unternehmens zu erhalten, denn es gibt viele verschiedene Einflussfaktoren, welche sich auf eine gute oder schlechte Bewertung auswirken können. Aber im Allgemeinen sollte dies bekannt sein, denn auch in vielen anderen Lebensbereichen verlassen sich die jüngeren Generationen immer häufiger auf Bewertungen von Konsumenten, Kunden oder Käufern. Aus Sicht des Employer Branding ist es also umso wichtiger eine werthaltige Employer Brand zu schaffen, dass sich dies in Folge auch positiv auf Arbeitgeberbewertungen auswirkt. Aufgrund der rasanten Nutzungsentwicklung wird ein gewisser Handlungsdruck bei den Unternehmen hin zum Employer Branding erzeugt. Arbeitgeber, welche sich diesem Thema noch nicht intensiv angenommen haben, sollten dies demnach schnellstmöglich nachholen um Imageschäden aufgrund vieler negativer Bewertungen zu vermeiden.

4.2. Führungskräfteverhalten als Schlüsselfaktor im Employer Branding?

Die Gallup-Studie, des in Berlin ansässigen Beratungsunternehmens Gallup, hat in ihrem Gallup Engagement Index 2016 festgestellt, dass schlechte Führungskräfte der deutschen Volkswirtschaft bis zu 105 Milliarden Euro jährlich kosten. Dieser Titel der in Deutschland renommiertesten und umfangreichsten Studie zur Arbeitsplatzqualität, zeigt auf den ersten Blick die zentrale Wichtigkeit der Führungskräfte im Kontext zur Qualität eines Arbeitsplatzes. Der Studie zur Folge hat bereits jeder fünfte Mitarbeiter (18%) in den vergangenen zwölf Monaten aufgrund des direkten Vorgesetzten daran gedacht zu kündigen. 70% der Beschäftigten sind emotional nur gering an ihr Unternehmen gebunden und ca. 15% der Arbeitnehmer haben bereits innerlich gekündigt.¹⁰⁸ Das bedeutet anders ausgedrückt, dass sich nur ca. 30% der Mitarbeiter an ihr Unternehmen gebunden fühlen und folglich relativ loyal sind. Dies beinhaltet auch, dass nur bei dieser Gruppe eine angemessene Arbeitsmotivation und auch ein Leistungswille vorherrscht. Solche Zahlen sind insofern erschreckend, da damit auch ein gewisser Produktivitätsverlust einhergeht und mittel- bis langfristig der Wirtschaft schadet. In der Studie wird weiterhin angegeben, dass sich die Führungskräfte ihrer eigenen Defizite nicht bewusst sind, denn 97% halten sich selbst für gute Führungskräfte und folglich haben nur 40% dieser in 2016 Weiterbildungsmaßnahmen besucht, um ihre eigenen Kompetenzen im Umgang mit Mitarbeitern zu verbessern.¹⁰⁹ Wenn man dies liest, dann untermauern diese Studienergebnisse das allgemeine Empfinden, dass die Masse der Arbeitnehmer vor allem unzufrieden mit direkten Vorgesetzten ist und dies oftmals zu einem Arbeitsplatzwechsel führt, wenn sich in der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft keine Besserung einstellt. Doch woran kann das liegen und warum ist es für ein funktionierendes Employer Branding so wichtig sich mit dieser Problematik auseinander zu setzen?

Mangelnde Qualifizierung der aktuell aktiven Führungskräfte wird sehr häufig als Ursache für schlechtes Führungsverhalten genannt. Dies wird auf diversen Internetforen, Blogs oder auch in Fachzeitschriften beschrieben, wie z.B. auf dem Internetblog „Persoblogger“ von Stefan Scheller in seinem Artikel „Wie unzeitgemäße Führungskräfteauswahl dem Employer Branding schadet“.¹¹⁰ So kann eine Ursache darin liegen, dass Leistungsträger zu Führungsaufgaben berufen wurden, obwohl keine ausreichenden Führungskompetenzen dieser Personen vorhanden sind. Ein produktiver Mitarbeiter, der seine ihm übertragenen Aufgabe mit Engagement und Motivation über einen langen Zeitraum erfüllt, ist nicht automatisch eine geeignete Führungskraft. So gilt

¹⁰⁸ Gallup Engagement Index Deutschland 2016, siehe „Pressemitteilung Engagement Index 2016“ via <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> vom 23.11.2018

¹⁰⁹ Gallup Engagement Index Deutschland 2016, siehe „Pressemitteilung Engagement Index 2016“ via <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> vom 23.11.2018

¹¹⁰ Scheller, S. via <https://persoblogger.de/2018/09/24/wie-unzeitgemaesse-fuehrungskraefteauswahl-dem-employer-branding-schadet/> vom 15.11.2018

es gutes Führungspersonal zu entwickeln und geeignete Qualifizierungsmaßnahmen kontinuierlich durchzuführen. Ein weiterer Grund zur Unzufriedenheit mit Führungskräften kann auch darin liegen, dass der Generationenkonflikt zum Tragen kommt. Die Masse des Führungspersonales wird durch die Generation der Babyboomer und der Generation X gestellt und wie in Kapitel 3 dieser Arbeit schon beschrieben, herrschen bei den unterschiedlichen Generationen auch unterschiedliche Wertevorstellungen vor. So beeindruckt ein autoritärer Führungsstil nicht mehr die Anhänger der Generationen Y, Z und teilweise auch X. Die jüngeren Arbeitnehmer wünschen sich einen Dialog auf Augenhöhe, der mit Wertschätzung und Respekt einhergeht. Dazu zählt auch, dass die Fähigkeit zu Feedback und Kritik gegeben sein sollte. Meine eigene Auffassung dazu ist, dass ein guter Mitarbeiter an dem Erfolg des Unternehmens interessiert ist und das folglich auch kritische Äußerungen zu bestehenden Arbeitsabläufen, Vorgehen oder Prozessen einer Verbesserung des Unternehmens dienen und keine persönliche Kritik an das Management darstellen.

Wie die Qualität eines Produktes den Produktmarkenwert und das Markenversprechen beeinflusst und darstellt, so repräsentieren die Führungskräfte die Arbeitgebermarke speziell innerhalb eines Unternehmens. Und dies ist für das Employer Branding von besonderem Wert. Was nützt es kostenintensive Beratungsunternehmen zu beauftragen eine Unternehmensmarke auf dem Papier und durch Marketing zu platzieren, wenn die Realität diese Versprechen oder Zusagen nicht einhält? Die Führungskräfte müssen diese den Mitarbeitern gegenüber repräsentieren, vorleben und auch weiter fördern. Geschieht dies nicht, dann sind solch niedergeschriebenen Werte, Normen oder Leitsätze nicht greifbar und Mitarbeiter können sich dann auch nicht damit identifizieren. Weiterhin sind solche „Arbeitgebermarken-Versprechen“ auch als ein wechselseitiger Kodex zu verstehen. So wie sich Mitarbeiter daran halten sollen, müssen dies auch die Führungskräfte ausleben. Geschieht dies nicht oder nur unzureichend, dann verliert das Unternehmen als Folge bei seinen Angestellten an Ansehen, Authentizität und Respekt. Auch diese Eigenschaften nehmen wieder einen hohen Stellenwert bei der Generation Y ein. Dies sollte dem Unternehmen bewusst sein bevor die Arbeitgebermarke final präsentiert wird. Den Führungskräften muss diese Aufgabe als selbstverständlich erscheinen und deren Ausführung sollte eine Selbstverständlichkeit darstellen. Wenn aktuelle Führungskräfte nicht in der Lage sind dies zu leisten, dann muss hinterfragt werden, ob die Positionen tatsächlich auch richtig besetzt ist und das Unternehmen sollte sich nicht vor personellen Veränderungen scheuen. Denn in der Endkonsequenz muss klar sein, dass eine Masse an fähigen und gewillten Mitarbeitern wertvoller ist, als eine Hand voll Führungskräfte, welche nicht positiv zum Employer Branding bzw. Unternehmenserfolg beitragen.

Um die Ausgangsfragestellung zu beantworten, ob Führungskräfte eine Schlüsselposition im Employer Branding innehaben, könnte man dies noch unter vielen weiteren Aspekten beleuchten. Um den Rahmen einer Bachelorarbeit nicht zu sprengen, sollen die bis hierhin gemachten Aussagen genügen und ich möchte die Frage mit „Ja“ beantworten. Führungspersonal verkörpert das Unternehmen gegenüber den Mitarbeitern. In einer Zeit, wo ein Arbeitnehmermarkt herrscht und es so einfach wie nie ist, sich Informationen über einen Arbeitgeber zu beschaffen, kann man jedem Unternehmen nur raten sich intensiv und gewissenhaft mit dieser Thematik auseinanderzusetzen und zu reagieren. Denn ein negatives Image ist nur schwer wieder zu wandeln. Hinzu kommt, dass personelle Änderungen in den Führungspositionen nicht ohne weiteres vorgenommen werden können, da es oftmals außertarifliche Verträge gibt und die Arbeitsschutzgesetze eingehalten werden müssen. Man sollte aus diesem Grund Führungspositionen gewissenhafter besetzen und bestehendes Personal weiterqualifizieren, um dem Gedanken des Employer Branding gerecht zu werden.

4.3. Employer Awards als Gütesiegel für einen attraktiven und guten Arbeitgeber?

Im theoretischen Kapitel 1 dieser Bachelorarbeit hatte ich mich zu den Gütesiegeln als Kontrollinstrumente für Employer Branding geäußert und angemerkt, dass diese kritisch zu betrachten sind. Denn nur wenn man sich auch intensiv mit der hinterlegten Studie und ihren Beobachtungskriterien auseinandersetzt kann man den Wert eines solchen Siegels hinterfragen. Nun ist es aber in der Praxis so, dass bei der Wahrnehmung dieser, der generelle Eindruck erweckt wird, dass solche Siegel für Qualität sprechen. Frau Jessica Naundorf hat sich in ihrem 2016 erschienen Werk „Kritische Analyse von Employer Awards im Kontext des Employer Branding“ sehr umfangreich mit dieser Thematik auseinandergesetzt. Ich möchte in diesem Abschnitt nicht ausschweifend ihre Arbeit kommentieren, sondern eher eine Haltung der Generation Y gegenüber solchen Siegeln anmerken bzw. eine These dazu aufstellen.

In allen Bereichen des Konsums von Waren oder Dienstleistungen schmücken sich Unternehmen seit geraumer Zeit mit Qualitäts- oder Gütesiegeln. Die Erfahrung hat aber mitunter gelehrt, dass dabei auch viel „Schein als Sein“ vorhanden ist. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass öffentlich wurde, dass solche Siegel durch die Unternehmen gekauft oder gar selbst kreiert werden können.¹¹¹ Dies ruft bei der, dank Internet, gut informierten Generation Y grundsätzlich ein gewisses Maß an Skepsis hervor. Wenn man nun eine Stellenanzeige, ausstaffiert mit Employer Awards, sieht und sich potentielle Bewerber parallel dazu über Arbeitgeberbewertungsportale dann genau über das Wunschunternehmen informieren, dann entsteht genau dann

¹¹¹ Ein exemplarischer Artikel zu Gütesiegeln im Online-Handel wurde durch die Verbraucherzentrale 2017 veröffentlicht via <https://www.verbraucherzentrale.de/wissen/digitale-welt/onlinehandel/trusted-shops-tuev-co-welche-guetesiegel-bei-onlineshops-sind-serioes-6740> vom 28.11.2018

ein Konflikt oder eine Enttäuschung, wenn die Inhalte nicht übereinstimmen. Dies kann dazu führen, dass sofort ein negatives Empfinden gegenüber diesem Unternehmen auftreten kann und somit würde solch ein Arbeitgeber schnell Punkte beim potentiellen Bewerber verlieren.

Grundsätzlich vertrete ich die Meinung, dass solche Gütesiegel bei der Generation der Babyboomer oder der Generation X ein höheres Ansehen genießen. Für die Generation Y sind gewisse, nach Außen kommunizierte Qualitätsbekundungen, fast schon als Mindestkriterium zu werten. Gleichwohl herrscht dem gegenüber eine gewisse skeptische Einschätzung solcher Gütesiegel vor. Unternehmen, welche an solchen Studien teilnehmen um Employer Awards zu erhalten, müssen immer das gesamte Ausmaß aller Employer Branding – Aktivitäten im Auge behalten, dass kein Verlust der Glaubwürdigkeit entstehen kann.

5. Zusammenfassung

In dieser Bachelorarbeit habe ich die theoretischen Grundlagen des Employer Brandings, mit besonderem Augenmerk auf die Möglichkeiten der Web 2.0 – Anwendungen und eine soziologische Betrachtung der verschiedenen Generation, hier war die Generation Y von besonderem Interesse, erörtert. Dies geschah unter der Überschrift „Entwicklungen des Employer Branding unter besonderer Berücksichtigung der Herausforderungen der Generation Y“. Viele der hier getroffenen Aussagen lassen sich nicht endgültig beweisen, da das Employer Branding ein recht junger Bereich der Wirtschaftswissenschaft ist und sind viele Aussagen hypothetisch zu werten. Man wird erst im Laufe der Zeit feststellen können, ob die hier getroffenen Thesen sich bewahrheiten werden. In Kapitel 4 habe ich Stellung zu einigen Besonderheiten bzw. Trends bezogen. So soll der Inhalt dieser Bachelorarbeit auch als Gedankenreiz dienen, wenn man sich mit dem Employer Branding im Kontext zur Generation Y auseinandersetzt.

Die Generation Y wirbelt viele Fragen auf und im Kontext zu dem Generationenkonflikt stellt sie alteingesessene Vorgehensweisen und Ansichten skeptisch bzw. kritisch in Frage. Dies ist aber meines Erachtens ein ganz natürlicher Prozess, der sich schon immer durch den Lauf der Geschichte zog. Unternehmen, als Arbeitgeber, trifft dies nun mit besonderer Härte, da der demographische Wandel hinzu kommt und dadurch die Ressource „Human- oder Arbeitskraftkapital“ verknappt wird. Dies zwingt die Wirtschaftsunternehmen zu einem schnelleren Handeln, da ein gewisser Zeitdruck besteht guten und talentierten Nachwuchs zu generieren. Dies hat auch zur Folge, dass sich das Management, oftmals Angehörige älterer Generationen, auf die Bedürfnisse und Wünsche der Generation Y einlassen müssen. Und dies sollte ehrlich und glaubwürdig sein, denn aufgrund der skeptischen und hinterfragenden Grundhaltung der Generation Y wird es schnell durchschaut, wenn dies nicht der Fall ist. Dazu gehört meines Erachtens auch, dass man souverän mit Fehlern und Fehlverhalten umgehen muss. Ich persönlich sehe momentan noch eine Diskrepanz im Management der Unternehmen. Und zwar habe ich den Eindruck, dass zwar erkannt wurde, dass es schwieriger geworden ist Generation Y – Angehörige als Arbeitskräfte zu gewinnen, aber das man noch nicht bereit ist sich mit dem eigenen Handeln und auch den gemachten Fehlern auseinanderzusetzen. Ein Eingestehen von Fehlentscheidungen ist ja auch ein schwieriger Prozess, aber dies sollte tatsächlich passieren, so dass man offen für die Bewältigen der anstehenden Herausforderungen ist. In meinen Ausführungen zu der Arbeitgeberbewertung auf Kununu habe ich versucht dies zu verdeutlichen. Die Generation Y sieht Beziehungen zum Arbeitgeber, Führungskräften und Kollegen, immer mehr wie Beziehungen im Privatleben an: sie sollten wertschätzend, auf Augenhöhe und von gegenseitigem Respekt zeugen. Ich glaube speziell in diesem Streben entsteht eine besondere Herausforderung an die Unternehmen. Denn in einem Arbeitsverhältnis spielen auch Produktivität und der Leistungswille eine große Rolle. Aber der Anspruch der Generation Y richtet sich so aus, dass

dies auf gegenseitiger Basis geschehen sollte und eine leistungsgerechte Vergütung allein nicht der einzige Sollbeitrag des Arbeitgebers sein sollte.

Wie umfassend erläutert, spielen die Möglichkeiten der Web 2.0 – Anwendungen im Employer Branding eine spezielle Rolle. Denn das Internet ist bei der Generation Y zum Alltagsgegenstand geworden. Man ist mit der Entwicklung des Internets aufgewachsen und begrüßt Entwicklungen, welche einem das Leben erleichtern. Trends, welche sich entwickeln, sollten auch beim Employer Branding berücksichtigt werden. Dies beinhaltet aber auch die Herausforderung, dass man sich mit der Verwaltung und Administration von z.B. Plattformen, Blogs, Homepage und Social Media intensiv auseinandersetzen muss. Als Konsequenz daraus entsteht bei den Unternehmen in erster Linie ein Kostenfaktor, weil entsprechende Arbeitskapazitäten dafür bereitgestellt werden müssen. Wer als Unternehmen also intensiv und kompetent mit einem guten Image über das Internet präsent sein will, der muss an dieser Stelle investieren. Dies kann speziell bei Klein- oder mittelständischen Unternehmen (KMU) zum Problem werden, weil dort nicht unbedingt ausreichen Budget dafür aufgewendet werden kann. Als Konsequenz daraus könnte es passieren, dass solche Unternehmen im Kampf um die jungen Talente kaum bzw. gar nicht mehr wahrgenommen werden. Diese Herausforderung gilt es bei den KMU im Speziellen zu bewältigen.

Die Erkenntnis, dass Employer Branding ein wichtiger Bestandteil eines Unternehmens sein sollte und dies in der Unternehmensstrategie fest verankert sein muss, ist eine Notwendigkeit. Die tatsächliche Umsetzung wird die eigentliche Herausforderung darstellen, denn man muss sich vor Augen führen, dass dies alles in einem sehr kurzen Zeitraum erfolgen sollte und die Gefahr besteht, dass sich jeden Tag neue Trends entwickeln könnten auf die man reagieren muss. Es ist sicherlich auch eine unbequeme Entwicklung für das alteingesessene Management, aber gerade die authentische Auseinandersetzung mit dieser Thematik birgt viele Chancen für Unternehmen zu Wunscharbeitgebern zu werden und qualifiziertes Personal langfristig zu binden. Ein möglicher Ansatz könnte sein, dass man vermehrt der Generation Y angehöriges Personal auf Positionen mit Führungsverantwortung befähigt bzw. diese in Employer Branding-Projekte einsetzt. Denn es wäre schon eine Überlegung wert die gewünschte Zielgruppe auch in Handlungsfeldern einzusetzen. Wer kann denn besser einschätzen, was die Generation Y wünscht, als Angehörige dieser Generation? Dies in der Praxis umzusetzen kann unter Umständen schwierig sein, denn solche Personalentscheidungen sollten fair und gerecht gegenüber anderen Mitarbeitern gegenüber begründen werden. Nur so kann man dies meines Erachtens nach auch den anderen Mitarbeitern plausibel begründen. In dieser Hinsicht befinden wir uns rein argumentativ wieder im Bereich der Personalauswahl, welche mitunter neue und kreative Wege beschreiten muss, um allen Bereichen gerecht zu werden. Dies ist auch eine weitere

Herausforderung, welche im Prozess eine werthaltige Employer Brand zu etablieren, der Liste der Herausforderungen hinzukommt.

Als Endaussage dieser Bachelorarbeit möchte ich festhalten, dass das Employer Branding ein sehr komplexer Bestandteil einer Markenstrategie ist und dieser auch mit der nötigen Konsequenz und Wichtigkeit betrachtet werden sollte. Das Internet als Medium stellt die Möglichkeit zur Verfügung sich jederzeit und global vernetzen zu können. Dadurch können auch Meinungen einzelner anderer User jederzeit einem breiten Publikum zugänglich gemacht werden. Eine Employer Brand sollte demnach genauso intensiv oder gar intensiver behandelt werden, wie die eigentliche Produkt- oder Dienstleistungsmarke eines Unternehmens. Nur mit dem Unterschied, dass die Ressource an fähigen Mitarbeitern und somit die Arbeitgebermarke, wahrscheinlich noch mehr über das erfolgreiche Fortbestehen eines Unternehmens sorgen wird als das eigentliche Produkt. Es ist wie mit der Frage was zuerst da war, das Huhn oder das Ei. Eine eindeutige Antwort darauf gibt es nicht, aber im Kontext dieser Arbeit ist die Hauptfrage, wie man sich als Unternehmen in Zukunft das fähige Personal sichern kann. Aus diesem Grund sollte das Employer Branding ein Hauptstrategiepunkt auf der Agenda eines jeden Unternehmens sein.

Literaturverzeichnis

Albs, N. (2005): Wie man Mitarbeiter motiviert – Motivation und Motivationsführung im Führungsalltag, Berlin

Ambler, T./Barrow, S., (1996): The employer brand, in: Journal of Brand Management, 4(4)

Appel, W./Michel-Dittgen, B. (Hrsg.), (2013), Digital Natives: was Personaler über die Generation Y wissen sollten, Wiesbaden

Bandura, B., (2014), Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten: mit 139 Abbildungen und 222 Tabellen, Berlin

Baran, E., (2018), Employer Branding: Komm zu uns, bleib bei uns, binde dich an uns – So bauen Sie eine starke Arbeitgeber-Marke auf, Wiesbaden

Bernauer, D./Hesse, G./Laick, S./Schmitz, B. (2010): Social Media im Personalmarketing: Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren, Köln

Bieber, P. (2012): Recruiting im Web: Das kleine 1x1 der Personalbeschaffung, in Rath, B. (Hrsg.): Recruiting im Social Web: Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen, Göttingen, S. 87-108

Cernavin, O. (2018): Prävention 4.0 : Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0, Wiesbaden

Erb, O. (2011): Einblick: EnBW Corporate Blog, in Bernauer, D./Hesse, G./Laick, S./Schmitz, B. (Hrsg.): Social Media im Personalmarketing: Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren, Köln, S. 66-72

Esch, F.-R. (2010): Strategie und Technik der Markenführung, 6. Auflage, München

Freter, H. (2008): Markt- und Kundensegmentierung – Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2. Auflage, Stuttgart

Hackl, B. (2017): New Work : auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Wiesbaden

- Hauke, C., & Ivanova, F. (September 2008). Personalmagazin. Vier Generationen – ein Projekt
- Hesse, G./Mattmüller, R. (2015), Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Wiesbaden
- Hilker, C. (2010): Social Media für Unternehmer: Wie man XING, Twitter, YouTube und Co. erfolgreich im Business einsetzt, Wien
- Holste, J.H., (2012), Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel: eine multidimensionale Betrachtung
- Hurrelmann, K., & Albrecht, E. (2014), Die heimlichen Revolutionäre, Weinheim/Basel
- Immschitt, W./Stumpf, M., (2014), Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, Wiesbaden
- Jäger, W. (2008): Die Zukunft im Recruiting: Web 2.0 – Mobile Media- und Personalkommunikation, in: Beck, C. (Hrsg.): Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln
- Kaplan, R. S./Norton, D.P. (2004): In Search of Excellence – der Maßstab muss neu definiert werden, in Harvard Business Manager, Oktober 2004, S. 146-157
- Klaffke, M., (2014), Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement, in: Klaffke, M. (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden
- Knabenreich, H. (2012): Daily Web 2.0: Geschichten erzählen, Dialoge wagen, in Beziehungen investieren, in Rath, B. H./Salmen, S. (Hrsg.): Recruiting im Social Web: Talentmanagement 2.0-So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen, Göttingen, S. 109-131
- Koller, P. J./Alpar, P. (2008): Die Bedeutung privater Weblogs für das Issue-Management in Unternehmen, in Alpar, P./Blaschke, S. (Hrsg.): Web 2.0 – Eine empirische Bestandsaufnahme, Wiesbaden, S. 17-52
- Kosser, U. (2014), Ohne uns, Köln

Kotler, P./Bliemel, F. (2001): Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart

Kriegler, W. R. (2015), Praxishandbuch Employer Branding – Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, 2. Auflage, Freiburg

Kürn, H. C. (2009): Kandidaten dort abholen, wo sie sind: Wie Web 2.0 das Recruiting und Personalmarketing verändert, in Trost, A. (Hrsg.): Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und Präsentieren, Köln, S. 148-155

Latz, I. (2016), Personalakquisition im Spiegelbild der Generationenvielfalt,

Mangesldorf, M., (2015), Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Offenbach

McKenzie, B. (2017): Arbeitswelt 4.0, Berlin

Meffert, H./Koers, M. (2005): Identitätsorientiertes Markencontrolling – Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung, in Meffert, H. et al (2005): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 27-296

Oertel, J., (2014), Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen, in Klaffke, M. (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden

Oertel, N. (2011): Employer Branding. Personalmarketing mit Zukunft, in Klein, N./Stoffel, J./Schmidt, C./Oertel, N. (Hrsg.), Employer Branding – Wie können Unternehmen den „War of Talents“ gewinnen und qualifizierte Mitarbeiter binden?, Norderstedt, S. 133-201

Parment, A., (2013), Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. Auflage

Petkovic, M., (2008), Employer Branding – Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, 2. Auflage, München/Mering

Rehm, F. (2014): Web 2.0 im Bereich der Personalbeschaffung, München und Mering

Salt, B., (2007), Jenseits der Babyboomer: Aufstieg der Generation Y. Australien: KPMG Australien

Sander, M. (2004): Marketing-Management – Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung, Stuttgart

Scholz, C., (2014), Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim

Schumacher, F./Geschwill, R., (2014): Employer Branding-Human Resources Management für die Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden

Sponheuer, B. (2009): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, in Burmann, C./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): Innovatives Markenmanagement, Wiesbaden 2010

Stotz, W./Wedel, A. (2009): Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München

Stritzke, C. (2009): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding, Mannheim

Ulrich, E. (2018): Gesundheitsmanagement in Unternehmen : arbeitspsychologische Perspektiven, 7. Auflage, Wiesbaden

Wiese, D. (2005): Employer Branding: Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen, Wiesbaden

Wolf, M. U. (2010): Employer Branding: Bedeutung für die strategische Markenführung - Forschungsergebnisse im Kontext erfolgreicher und nicht erfolgreicher Unternehmen, Hamburg

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einflussgrößen auf das Employer Branding bzw. deren Wechselwirkungsbeziehungen.....	4
Abbildung 2: Employer Branding Prozess.....	5
Abbildung 3: Das Markensteuerrad zur Identitätsfindung.....	8
Abbildung 4: Web 2.0 Anwendungen.....	14
Abbildung 5: Aktuelle XING-Mitgliederzahlen in D-A-CH.....	17
Abbildung 6: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2016.....	22
Abbildung 7: Generationenüberblick nach Mangelsdorf, Parment, Hurrelmann und Albrecht....	23

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritte verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Braunschweig, den 29.11.2018

Claudia Hoger