



Herausforderungen des externen Personalmarketings durch die Generationen Y und Z

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Titels „Master of Arts“ im
Studiengang
„Führung in Dienstleistungsunternehmen“

Verfasserin: Teresa Pralle

Matrikelnummer: 70136915

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Fakultät: Verkehr-Sport-Tourismus-Medien

Erstprüfer: Prof. Dr. Ronald Wadsack

Zweitprüferin: Katharina Bingel, M.A.

Eingereicht am: 07.09.2016

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau.....	2
2 Gesellschaftliche Grundlagen	5
2.1 Demografischer Wandel	5
2.1.1 Begriff der Demografie und des demografischen Wandels.....	5
2.1.2 Demografische Entwicklung in Deutschland.....	6
2.2 Generationenthematik	10
2.2.1 Theoretischer Hintergrund	10
2.2.2 Übersicht der Generationen	11
2.2.3 Generation Y.....	14
2.2.4 Generation Z.....	20
2.2.5 Kritische Betrachtung der Generationenthematik	26
2.3 Herausforderungen für Gesellschaft und Arbeitsmarkt	27
2.3.1 Überalterung und Fachkräftemangel.....	27
2.3.2 Wissensgesellschaft, Globalisierung und Digitalisierung.....	30
2.3.3 Wertewandel.....	31
2.3.4 War for talents	31
3 Generationen Y und Z am Arbeitsmarkt.....	33
3.1 Einstellungen und Erwartungen der Generation Y	33
3.2 Einstellungen und Erwartungen der Generation Z	37
4 Personalmarketing.....	40
4.1 Grundlagen des Personalmarketings.....	40
4.1.1 Begriff des Personalmarketings	40
4.1.2 Externes Personalmarketing.....	41

4.1.3 Notwendigkeit des Personalmarketings	44
4.2 Employer Branding	46
4.2.1 Begriff des Employer Brandings	46
4.2.2 Abgrenzung Employer Branding und Personalmarketing	48
4.3 Personalmarketing-Mix	49
4.4 Personalmarketingkommunikation	51
4.4.1 Klassische Werkzeuge	52
4.4.2 Maßnahmen im Offline-Bereich	54
4.4.3 Maßnahmen im Online-Bereich	56
4.5 Trends im externen Personalmarketing	63
4.5.1 Mobile Recruiting	63
4.5.2 Active Sourcing	64
4.5.3 Ansprache mit Emotionen	65
4.5.4 Recrutainment	65
5 Implikationen für das externe Personalmarketing	67
5.1 Bewertung der externen Kommunikationsmaßnahmen	67
5.2 Handlungsempfehlungen für das externe Personalmarketing	75
6 Schlussfolgerungen	81
6.1 Zusammenfassung	81
6.2 Ausblick und kritische Würdigung	83
Literaturverzeichnis	84
Anhang	97
Eidesstattliche Erklärung	109

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Masterarbeit.....	3
Abbildung 2: Alterspyramide Deutschlands 1950 und 2015	7
Abbildung 3: Generations-Tableau.....	12
Abbildung 4: Eigenschaften und Einflussfaktoren der Generation Y - persönliche Ebene	15
Abbildung 5: Einflussfaktoren der Generation Y - gesellschaftliche Ebene.....	17
Abbildung 6: Trends der Rahmenbedingungen der Entwicklung der Generation Z	21
Abbildung 7: Wege der Internetnutzung 2013 - 2015	22
Abbildung 8: Einstellungen, Werte und Lebenswelten der Generation Z.....	24
Abbildung 9: Bevölkerungspyramide 2013/ 2060	28
Abbildung 10: Arbeitskräftesaldo nach Qualifikationen 2012.....	29
Abbildung 11: Einstellungen und Anforderungen der Generation Y an die Arbeitswelt.....	33
Abbildung 12: Wünsche/ Anforderungen von Absolventen an Arbeitgeber.....	36
Abbildung 13: Einstellungen, Anforderungen der Generation Z an die Arbeitswelt.....	37
Abbildung 14: Prozess des Personalmarketings	42
Abbildung 15: Notwendigkeit des Personalmarketings.....	45
Abbildung 16: Wirkungsbereiche und Funktionen der Employer Brand.....	47
Abbildung 17: Beziehung zwischen Employer Branding und Personalmarketing	49
Abbildung 18: Genutzte Kanäle im Personalmarketing	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Phasen des demografischen Übergangs in Deutschland.....	6
Tabelle 2: Bevölkerung Deutschlands 2013 und 2060	9
Tabelle 3: Übersicht - externes Personalmarketing	44
Tabelle 4: Qualitative Bewertung - klassische Werkzeuge	67
Tabelle 5: Qualitative Bewertung - Maßnahmen im Offline-Bereich	69
Tabelle 6: Qualitative Bewertung - Maßnahmen im Online-Bereich	71
Tabelle 7: Qualitative Bewertung - Trends im externen Personalmarketing	73
Tabelle 8: Maßnahmen und Trends zur Ansprache der Generationen Y und Z.....	75
Tabelle 9: Bewertung künftiger Anforderungen/ Herausforderungen an Arbeitgeber.....	79

Abkürzungsverzeichnis

AIDA	Attention Interest Desire Action
App	Application
bitkom	Bundesverband für Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
BPM	Bundesverband der Personalmanager
ca.	circa
CUBE	Content Usability Branding Emotion
DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
e.V.	eingetragener Verein
EVP	Employee Value Proposition
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Mio.	Millionen
mpfs	Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest
n. a.	nicht auswertbar
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seite
QR	Quick Response
RAF	Rote Armee Fraktion
TV	Television
vbw	Vereinigung der Bayrischen Wirtschaft
vgl.	vergleiche
z. T.	zum Teil

1 Einleitung

Das folgende Kapitel führt den Leser an das Thema der Arbeit heran. Mit Hilfe der Problemstellung, der Zielsetzung sowie dem Aufbau und der Herangehensweise der vorliegenden Masterthesis wird dem Leser ein erster Überblick über die Thematik verschafft.

1.1 Problemstellung

„Die Mitarbeiter sind langfristig ohne Zweifel der bedeutsamste Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen“ (PEPELS 2013: 24). Dieses Zitat verdeutlicht, welcher enorme Stellenwert dem Personal für ein Unternehmen zukommt und zeigt die Wichtigkeit der Gewinnung und Bindung passender Mitarbeiter (vgl. DAHLMANN 2014: 9).

Zahlreiche Unternehmen werden aufgrund des demografischen Wandels zunehmend mit einer Verknappung von Fachkräften konfrontiert und stehen somit im verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer. Diese Herausforderung wird zudem durch die Globalisierung, die Digitalisierung und dem Wandel von einer Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft verschärft (vgl. RUMP/ EILERS 2014: 5). Zusätzlich wird der deutsche Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren von einem Generationenwechsel geprägt, sodass die Generationen Y und Z den Großteil des verfügbaren Arbeitskräftepotenzials umfassen werden (vgl. LATZ 2016: 1).

Einhergehend mit dem Eintreten neuer Generationen in den Arbeitsmarkt, kommt es auch zu veränderten Anforderungen gegenüber der Arbeitswelt. Die Generationen Y und Z differenzieren sich stark von älteren Generationen und stehen der Arbeitswelt mit hohen Ansprüchen gegenüber. Illoyale Haltungen gegenüber dem Arbeitgeber, die eine starke Bereitschaft des Wechsels mit sich bringen oder die Ablehnung klassischer Hierarchien umfassen lediglich zwei Eigenschaften, die charakteristisch für die jungen Generationen sind (vgl. LÜTHY/ EHRET 2014: 11; RUTHUS 2013: 1). Neben vielen Gemeinsamkeiten sind bereits erste Differenzen zwischen den beiden Generationen erkennbar, die sich ebenfalls in Form unterschiedlicher Einstellungen ausdrücken (vgl. KLAFFKE 2014 b: 70; MANGELSDORF 2015: 20). Durch einen sich vollziehenden Wandel des Arbeitsmarktes von einem Verkäufer- zum Käufermarkt, wird es den Generationen Y und Z zukünftig möglich sein, ihre Ansprüche stärker einzufordern (vgl. RUTHUS 2013: 1-2). Für Unternehmen die im „war for talents“ bestehen und sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren wollen, ist die Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen qualifizierter Bewerber unabdingbar (vgl. DAHLMANN 2014: 9). Vor diesem Hintergrund erlangen Aspekte wie Arbeitgeberattraktivität und Employer Branding zunehmend an Bedeutung und nehmen Einfluss auf das Personalmanagement (vgl. HAGEN 2011: 13-14).

Sowohl die veränderten Rahmenbedingungen als auch der sich vollziehende gesellschaftliche Wertewandel zeigen, dass die Gewinnung und Bindung junger Nachwuchskräfte in den Fokus des Personalmanagements rücken. Demnach ist zukünftig eine Anpassung des Personalmarketings an den Einstellungen der jungen Generationen unabdingbar (vgl. BÜRGE 2016: 1; HAGEN 2011: 16).

1.2 Zielsetzung und Aufbau

Es zeigt sich, dass Unternehmen aufgrund der demografischen Entwicklungen und des bevorstehenden Generationenwechsels zukünftig verstärkt vor der Schwierigkeit stehen werden, qualifizierte Arbeitnehmer für sich zu begeistern. Hieraus ergeben sich zahlreiche Herausforderungen für das externe Personalmarketing, um diesen Entwicklungen entgegen zu wirken.

Das übergeordnete Ziel dieser Masterarbeit bildet einen Beitrag zum aktuellen Forschungsstand der Herausforderungen des Personalmarketings der Zukunft. Diese Zielsetzung soll durch die Aufstellung konkreter Handlungsempfehlungen für den Einsatz des externen Personalmarketings, vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen und Einstellungen der Generationen Y und Z, sowohl im Privaten als auch gegenüber dem Arbeitsmarkt und potenziellen Arbeitgebern, erreicht werden.

Zur Realisierung dieses Bestrebens erfolgt auf Basis einer umfassenden Recherche relevanter Fachliteratur und Studien, eine qualitative Bewertung möglicher Kommunikationsmaßnahmen des externen Personalmarketings bezüglich der zielgruppengerechten Ansprache der jungen Generationen. Auf Basis der bewerteten Kommunikationsmaßnahmen sowie der Literaturanalyse folgen konkrete Handlungsempfehlungen für das externe Personalmarketing der Zukunft, um eine zielgruppengerechte Ansprache der Generationen Y und Z zu erzielen und dauerhaft den Personalbedarf des Unternehmens mit qualifizierten Bewerbern zu decken.

Zum Zweck der Zielerreichung ist die vorliegende Arbeit wie in Abbildung 1 dargestellt, aufgebaut.

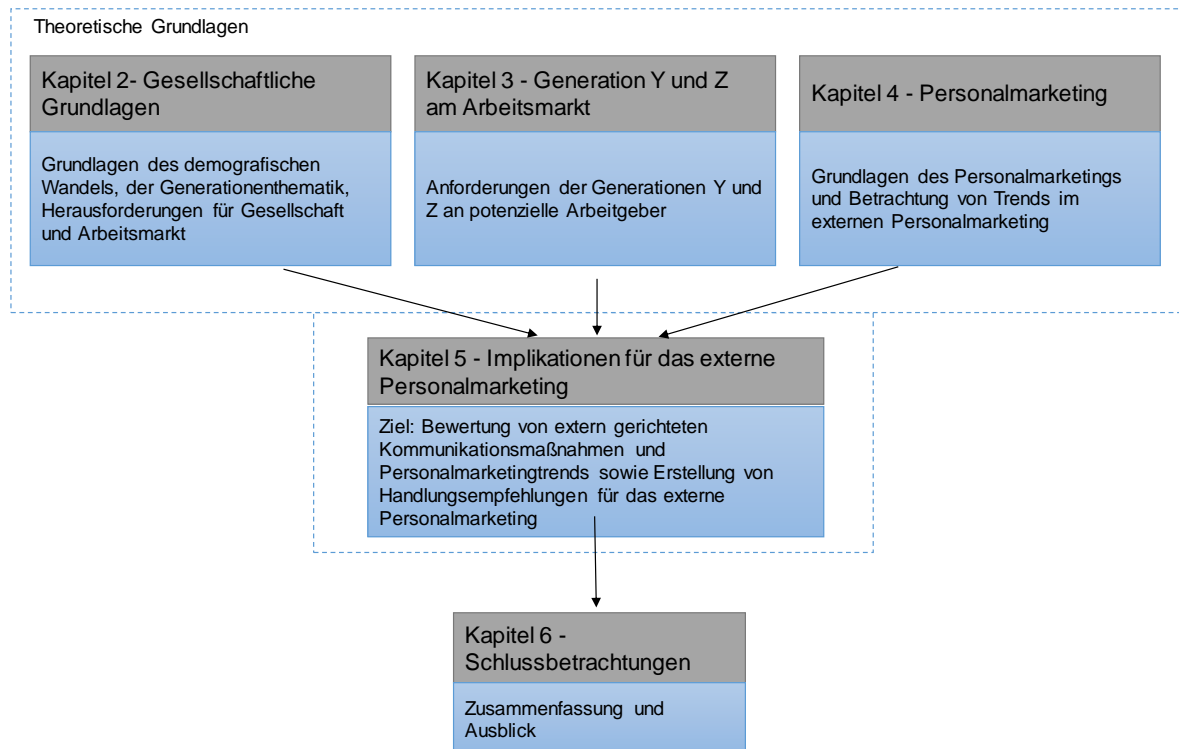


Abbildung 1: Aufbau der Masterarbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Beginnend mit den theoretischen Grundlagen erfolgt zunächst eine Betrachtung des demografischen Wandels, der einen Einstieg in das Thema der demografischen Entwicklung gibt und die demografische Lage Deutschlands beschreibt. Darauf folgend wird die Generationenthematik erläutert, wobei zunächst eine Darstellung der unterschiedlichen Generationen vorgenommen wird, die einen besonderen Fokus auf die Generationen Y und Z legt und neben der zeitlichen Einordnung auch eine Beschreibung der generationsspezifischen Charakteristika umfasst. Zusätzlich folgt eine kritische Betrachtung des Generationenkonzepts sowie der aktuellen Herausforderungen, die aus dem demografischen Wandel und der Generationenabfolge resultieren. Diese thematischen Schwerpunkte werden im zweiten Kapitel „Gesellschaftliche Grundlagen“ subsumiert.

Die in Kapitel zwei beschriebenen Eigenschaften, Einstellungen und Werte der Generationen Y und Z, finden ebenfalls Ausdruck in der Arbeitswelt. In Kapitel drei erfolgt daher eine Betrachtung der spezifischen Anforderungen der jungen Generationen an potenzielle Arbeitgeber beziehungsweise an den Arbeitsmarkt.

Im vierten Kapitel werden die Grundlagen des Personalmarketings erläutert. Neben einer allgemeinen Beschreibung des Personalmarketings wird der Fokus auf das Aktionsfeld des externen Personalmarketings gelegt, da dieses für die Gewinnung potenzieller Mitarbeiter unabdinglich ist und somit das Zentrum der vorliegenden Masterarbeit bildet. Zusätzlich

wird das Employer Branding näher beleuchtet und eine Abgrenzung zum Personalmarketing vorgenommen. Abschließend werden aktuelle Trends im Personalmarketing beschrieben, die einen ersten Einblick in zukünftige Handlungsfelder geben. Die theoretischen Erkenntnisse werden mit Hilfe aktueller Studien belegt und in ihrer Gültigkeit gefestigt.

Aufbauend auf der vorangegangenen Literaturanalyse, umfasst das fünfte Kapitel wichtige Implikationen für das externe Personalmarketing der Zukunft. Anhand einer qualitativen Bewertung relevanter Kommunikationsmaßnahmen zur zielgruppenspezifischen Ansprache der Generationen Y und Z, liefert das Kapitel fünf einen Überblick über zukünftige Handlungsbedarfe und zeigt konkrete Handlungsempfehlungen für das externe Personalmarketing auf.

Das Kapitel Schlussbetrachtungen bildet den Abschluss dieser Ausarbeitung. Es legt das gewonnene Wissen komprimiert dar, fasst die wesentlichen Erkenntnisse in Bezug auf die Problemstellung der Masterarbeit zusammen und gibt einen Ausblick auf weitere Forschungsfragen.

2 Gesellschaftliche Grundlagen

Das nachfolgende Kapitel beschreibt die gesellschaftlichen Grundlagen, die dieser wissenschaftlichen Arbeit zugrunde liegen. Beginnend mit der demografischen Entwicklung Deutschlands wird dem Leser ein Einstieg in den thematischen Hintergrund gegeben. Als zweiter Schwerpunkt folgt eine Erläuterung der Generationenthematik mit besonderem Fokus auf die Generationen Y und Z.

2.1 Demografischer Wandel

Das Kapitel 2.1 beleuchtet die demografische Lage Deutschlands und die damit einhergehenden Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Neben der Erläuterung der Begriffe Demografie und demografischer Wandel wird ein Rückblick auf bisherige Veränderungen der demografischen Lage Deutschlands gegeben und anschließend auf die aktuellen Entwicklungen und Prognosen eingegangen, um ein besseres Verständnis für die Thematik zu schaffen.

2.1.1 Begriff der Demografie und des demografischen Wandels

Beginnend mit einer Definition des Begriffs „Demografie“ kann dieser in einem engen sowie in einem weiten Sinn betrachtet werden. Der Demografiebegriff im engen Sinn findet seinen Ursprung im Altgriechischen und setzt sich aus den Wörtern „Demos“ (Volk) sowie „graphein“ (beschreiben) zusammen (vgl. GÜNTHER 2014: 5). Die Bezeichnung Demografie beziehungsweise demografisch kann folglich mit dem Ausdruck Volksbeschreibung übersetzt werden und ist zudem als Bevölkerungswissenschaft bekannt (vgl. THURICH 2011: 18). Im Fokus der Demografie im engen Sinn, auch formale Demografie genannt, steht die quantitative Erfassung von Bevölkerungsprozessen, die unter anderem Ereignisse wie Geburt, Heirat, Tod oder Scheidungen beinhalten. Diese Prozesse sind Teil eines ökonomischen und sozialen Geflechts von Beziehungen und bringen verschiedene Auslöser und Auswirkungen mit sich. Der formale Teil der Demografie wird im Rahmen dieser Prozesse überstiegen und bildet somit die Demografie im weiten Sinn. Diese beinhaltet die Analyse unterschiedlicher Korrelationen zwischen der menschlichen Population und verschiedensten Faktoren aus den Bereichen Gesellschaft, Politik, Ökonomie, Technologie sowie Ökologie. Die Demografie im weiten Sinn kann somit als interdisziplinäre Bevölkerungsforschung beschrieben werden (vgl. FEICHTINGER 1977: 610; GÜNTHER 2014: 5).

Als zweiter wesentlicher Begriff ist der demografische Wandel zu nennen. Dieser umfasst die Änderungen einer Population in Bezug auf die Größe und die strukturelle Konstellation

(vgl. GÜNTHER 2014: 5). Der demografische Wandel stellt die Veränderung der Altersstruktur einer Bevölkerung dar und hat keinen wertenden Charakter (vgl. BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG 2012: o.S.). Eine Beeinflussung des demografischen Wandels erfolgt durch die drei Faktoren Wanderungssaldo, Geburtenrate und Lebenserwartung, die als Summe zur Veränderung der Populationsstruktur beitragen (vgl. GÜNTHER 2014: 5).

2.1.2 Demografische Entwicklung in Deutschland

Der Beginn des demografischen Wandels in Deutschland kann auf den demografischen Übergang vor ca. 100 Jahren zurückgeführt werden, der einen langsamen Prozess der Veränderung umfasst und durch ein multiples Zusammenwirken von Fertilität (Geburtenhäufigkeit) und Mortalität (Sterblichkeit) charakterisiert ist. Seit dem 19. Jahrhundert haben sich diese Faktoren zunehmend verändert und den demografischen Wandel Deutschlands weiter vorangetrieben (vgl. GÜNTHER 2014: 5). Die nachfolgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Phasen des demografischen Übergangs in Deutschland.

Phase	Jahr	Beschreibung
Prätransformativ Phase	bis 1870	Ähnlich hohe Geburten- und Sterberaten <ul style="list-style-type: none"> • geringes Wachstum der Bevölkerung • junge Bevölkerung, bedingt durch Kriege, Seuchen, Kindersterblichkeit, Hungersnöte
Frühtrans- formative Phase	1870 – 1900	Hohe Geburten- bei sinkender Sterberate <ul style="list-style-type: none"> • schnelles Bevölkerungswachstum • Rückgang der Mortalität
Transformative Phase	1900 – 1945	Parallel sinkende Geburten- und Sterberaten <ul style="list-style-type: none"> • verlangsamtes Bevölkerungswachstum • steigende Lebenserwartung
Posttrans- formative Phase	1945 – 2010	Ähnliche und niedrige Geburten- und Sterberaten <ul style="list-style-type: none"> • geringes, z. T. negatives Bevölkerungswachstum • nachkommende Generationen unterschreiten zahlenmäßig die vorangegangene Generation (negatives Ersatzniveau)
Phase schneller Alterung	ab 2010	Konstant niedrige Geburtenraten <ul style="list-style-type: none"> • schrumpfende Bevölkerung • steigende Lebenserwartung • überproportionaler Anstieg älterer Menschen

Tabelle 1: Phasen des demografischen Übergangs in Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung nach GÜNTHER 2014: 6

Wie die obenstehende Tabelle zeigt, resultieren die wesentlichen Veränderungen der demografischen Lage Deutschlands aus zwei Geburtenrückgängen in den Jahren 1900 sowie zwischen 1965 und 1975. Dieser Rückgang führte zu einem zahlenmäßigen Unterschreiten der Generation der Eltern durch die Kindergeneration, welches auch als negatives Ersatzniveau beschrieben wird. Neben der gesunkenen Anzahl an Geburten stieg zeitgleich die Lebenserwartung, sodass heute ein starker Anstieg älterer Menschen in der Bevölkerung verzeichnet wird (vgl. GÜNTHER 2014: 5-6).

Entsprechend der Phasen des demografischen Übergangs veränderte sich auch die Bevölkerungsstruktur in Deutschland, die grafisch mit der sogenannten Alterspyramide dargestellt wird (vgl. Abbildung 2). Sie bildet die prozentualen Anteile der unterschiedlichen Altersjahrgänge an der deutschen Gesamtbevölkerung in den Jahren 1950 und 2015 ab (vgl. KLINGHOLZ 2016: 5). Die Alterspyramide hat im Laufe der Zeit ihre ursprüngliche Form verloren und verändert sich immer mehr zu einem „Pilz“ (vgl. SÜTTERLIN 2008: 6).

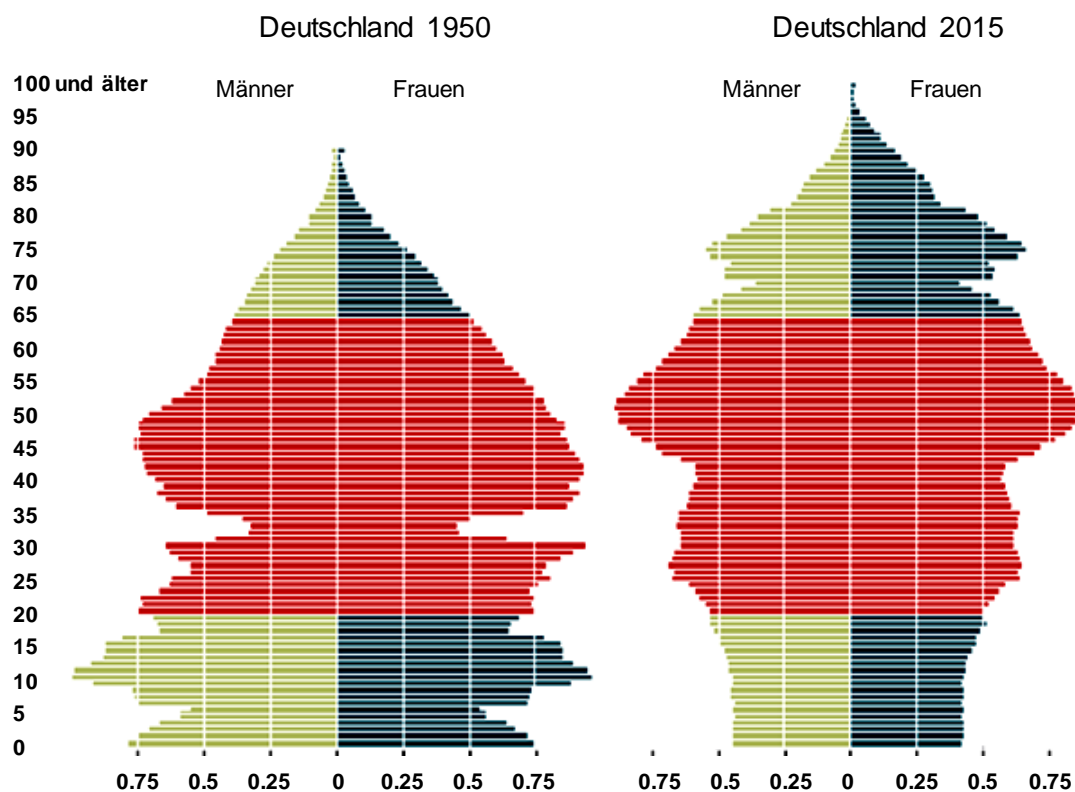


Abbildung 2: Alterspyramide Deutschlands 1950 und 2015

Quelle: Eigene Darstellung nach KLINGHOLZ 2016: 5

Die Pyramiden der Jahre 1950 und 2015 verdeutlichen den Wandel der Bevölkerung Deutschlands. Nach Ende des 2. Weltkriegs war die deutsche Bevölkerung zunächst stark von Geburtenausfällen und den Verlusten Kriegsgefallener geprägt. Es folgten die Jahre

des Aufschwungs und mit ihnen die in den 1960er Jahren geburtenstärksten Jahrgänge, die heute unter dem Begriff „Babyboom“ subsumiert werden. In den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde eine durchschnittliche Anzahl von 2,5 Kindern pro Frau verzeichnet. Dieser Wert nahm zum Ende der 1960er rapide ab und stabilisierte sich seitdem auf heute 1,4 Kinder pro Frau (vgl. KLINGHOLZ 2016: 5). Daraus ergibt sich, wie bereits in Tabelle 1 erläutert, das Eintreten eines Unterschreitens des sogenannten Ersatzniveaus. Das bedeutet, dass eine neue Generation die jeweils vorangegangene zahlenmäßig nicht mehr decken kann. Konkret ist jede neue Kindergeneration somit ein Drittel kleiner als die dazugehörige Elterngeneration. Ohne die Berücksichtigung möglicher Zuwanderungen hätte das eine Verminderung der Bevölkerung auf ca. ein Drittel binnen 100 Jahren zur Folge (vgl. SÜTTERLIN 2008: 6).

Als zentrale Faktoren für die gesunkenen Geburtenraten können der konstant gestiegene Wohlstand, die verbesserten Bildungschancen und neue Verhütungsmöglichkeiten angeführt werden. Es wird angenommen, dass der seit dem Ende des 2. Weltkrieges stetig gestiegene Wohlstand der deutschen Bevölkerung, der neue Möglichkeiten des Konsums mit sich brachte, den Wunsch nach Kindern teilweise verdrängte. Andererseits wurde es den Frauen, durch neue Formen der Verhütung, insbesondere der Antibaby-Pille, möglich, die Familienplanung selbstbestimmt zu kontrollieren. Weiterhin kam es durch die Verbesserung der Bildungsmöglichkeiten, besonders für das weibliche Geschlecht, zu einer zunehmenden Veränderung des klassischen Rollenverständnisses (vgl. KLINGHOLZ 2016: 5).

Aktuell verzeichnet Deutschland eine Einwohnerzahl von 82,7 Mio. Menschen (Stand Dezember 2015), die in den vergangenen Jahren aufgrund starker Zuwanderungen durch Flüchtlinge stetig angestiegen ist. Lag die Einwohnerzahl Deutschlands im Jahr 2013 noch bei 80,8 Mio., ist sie seit dem um 2 Mio. angestiegen. Aktuelle Bevölkerungsvorberechnungen gehen davon aus, dass diese Entwicklung, aufgrund der hohen Zuwanderung, in den kommenden fünf bis sieben Jahren anhalten wird. Anschließend wird die Einwohnerzahl Deutschlands jedoch drastisch sinken, da mit einer höheren Sterbe- als Geburtenrate gerechnet wird. Prognostiziert wird für das Jahr 2060 eine Einwohnerzahl von 73,1 Mio. bei stärkerer Zuwanderung beziehungsweise von 67,6 Mio. bei schwächerer Zuwanderung. Das Szenario schwächerer Zuwanderung prognostiziert ein Absinken des jährlichen Wanderungssaldos von 500.000 auf 100.000 bis zum Jahr 2021. Anschließend wird eine Zuwanderung von 100.000 Menschen pro Jahr erwartet. Im Gegensatz dazu wird bei stärkerer Zuwanderung angenommen, dass die jährliche Anzahl an Zuwanderern nur auf 200.000 bis zum Jahr 2021 absinkt und dieses Niveau anschließend bestehen bleibt (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 a: 1-2; STATISTISCHES BUNDESAMT 2016 c: o.S.).

Weiterhin wird angenommen, dass die Geburtenrate pro Jahr bei 1,4 Kindern pro Frau liegt und die durchschnittliche Lebenserwartung von Männern und Frauen um sieben beziehungsweise sechs Jahre steigt (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 a: 1-2). Dementsprechend würde sich im Vergleich zu 2013 die Lebenserwartung bei Männern von 77,7 auf 84,8 Jahren und bei Frauen von 82,8 auf 88,8 Jahren erhöhen (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2016 a: o.S.).

Ein besonders starker Rückgang wird im Bereich der erwerbstätigen Personen im Alter zwischen 20 - 64 Jahre ab dem Jahr 2020 erwartet. Zusätzlich prognostiziert das Statistische Bundesamt für das Jahr 2060 weniger Personen unter 20 Jahren, wohingegen die Alterskohorte ab 65 Jahren deutlich zunehmen wird. Im Jahr 2060 wird jede dritte Person über 65 Jahre alt sein (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 a: 1-2).

Die untenstehende Tabelle 2 sowie die Anhänge A bis D geben einen zusätzlichen Überblick über die absoluten Häufigkeiten der Bevölkerungsvorausberechnung für das Jahr 2060 und verdeutlicht somit den fortlaufenden demografischen Wandel Deutschlands.

Szenario	2013	2060 - bei schwächerer Zuwanderung	2060 - bei stärkerer Zuwanderung
Alter			
Unter 20 Jahre	14,7 Mio.	10,9 Mio.	12 Mio.
Prozentualer Anteil an Gesamtbevölkerung	18 %	16 %	16 %
20 - 64 Jahre	49,2 Mio.	34,4 Mio.	37,9 Mio.
Prozentualer Anteil an Gesamtbevölkerung	61 %	51 %	52 %
Ab 65 Jahre	ca. 16,9 Mio.	22,3 Mio.	23,2 Mio.
Prozentualer Anteil an Gesamtbevölkerung	21 %	33 %	32 %
Gesamtbevölkerung	80,8 Mio.	67,6 Mio.	73,1 Mio.

Tabelle 2: Bevölkerung Deutschlands 2013 und 2060

Quelle: Eigene Darstellung nach STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 c, d, e: o.S.

Weiterhin ist festzuhalten, dass die Entwicklungen des demografischen Wandels in Deutschland nicht mehr abzuwenden beziehungsweise umzukehren sind. Trotz einer, im Vergleich zu 2014, seit 15 Jahren erstmalig gestiegenen Geburtenzahl um 3,2 % im Jahr

2015, verzeichnet Deutschland dennoch eine Sterberate, welche die Geburtenrate übersteigt (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2016 b: 1). Ebenfalls kann die aktuell hohe Zuwanderung das Geburtendefizit nicht ausgleichen, sodass die vorausberechneten Szenarien lediglich durch demografische Mittel verlangsamt werden können (vgl. GÜNTHER 2014: 22; STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 b: 8).

2.2 Generationenthematik

Als weitere wesentliche Grundlage dieser wissenschaftlichen Arbeit ist die Generationenthematik zu nennen. Im Folgenden wird dazu ein Einblick in den theoretischen Hintergrund gegeben, darauf aufbauend eine Übersicht der unterschiedlichen Generationen angeführt und im Speziellen die Generationen Y und Z beleuchtet, da diese im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen.

2.2.1 Theoretischer Hintergrund

Den Ausgangspunkt der Generationenthematik bildet eine Abgrenzung der vorherrschenden Konzepte des Begriffs „Generation“. Zur Schaffung eines klaren Fundaments muss zwischen dem genealogischen, dem pädagogischen sowie dem historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff differenziert werden. Unter dem genealogischen Generationenbegriff wird die Chronologie von Familienangehörigen subsumiert und somit die Familie als kleinste gesellschaftliche Größe fokussiert. Dieses Konzept charakterisiert daher familiäre Konstellationen der verschiedenen Generationen beziehungsweise Verwandtschaftsgrade (vgl. FRANZ 2010: 24).

Als zweites Generationenkonzept ist die pädagogische Betrachtung von Generationen zu nennen. Fokussiert werden hier lediglich zwei Generationen, die im Vermittlungsprozess von Wissen unterschiedliche Funktionen einnehmen. Differenziert wird zwischen der lernenden und der vermittelnden Person. Diese Klassifizierung orientiert sich nicht zwangsläufig am Alter der beteiligten Personen, sondern vielmehr am Erfahrungs- oder Wissensvorsprung in bestimmten Bereichen. Insbesondere in Zeiten des gesellschaftlichen Wandels nehmen meist jüngere Personen die Rolle des Lehrenden beziehungsweise Vermittelnden ein. Das pädagogische Generationenkonzept kann somit in dynamischen Gesellschaften als altersunabhängig beschrieben werden (vgl. HÖPFLINGER 1999: 8-9).

Der historisch-gesellschaftliche Generationenbegriff versteht unter einer Generation einen Teil der Gesellschaft, der in der gleichen Periode geboren wurde und gemeinsame, prägende Ereignisse teilt. Diese Betrachtung erfolgt aus der Makroperspektive. Zu den geteilten Ereignissen können zum Beispiel der Zweite Weltkrieg, der Fall der Berliner Mauer oder

die Anschläge auf das World Trade Center vom 11. September 2001 gezählt werden. Neben gemeinsam erlebten Ereignissen spielen Werte und Einstellungen, die sich in spezifischen sozialen, politischen und kulturellen Gemeinsamkeiten ausdrücken, in dieser Beschreibung von Generationen eine ebenfalls entscheidende Rolle (vgl. FRANZ 2010: 25; KLAFFKE 2014 a: 9).

In Bezug auf die Einstellungen und Werte beschreibt die sogenannte Sozialisationshypothese in diesem Zusammenhang, dass zentrale Wertvorstellungen zum überwiegenden Teil in der Phase der Sozialisation entstehen. Diese können als Reflexion, der in der formativen Phase gegebenen Bedingungen, betrachtet werden. Die formative Phase wird von verschiedenen Autoren unterschiedlich festgelegt und liegt zwischen dem 15. und 24. Lebensjahr. Die Kindheit und Jugendjahre spielen somit für die Bildung von Werten eine zentrale Rolle (vgl. KLAFFKE/ PARMENT 2011: 6).

Die historisch-gesellschaftliche Betrachtung des Begriffs „Generation“ dient als Grundlage der im folgenden Kapitel erläuterten Gliederung der Generationen.

2.2.2 Übersicht der Generationen

In der Literatur existiert keine allgemeingültige Definition in Bezug auf die zeitliche Einteilung von Generationen, sodass sich eine Vielzahl an Gliederungsmöglichkeiten herausgebildet hat. Im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit erfolgt eine Abgrenzung zwischen der Nachkriegsgeneration, der Generation der Baby Boomer sowie der Generationen X, Y und Z (vgl. KLAFFKE 2014 a: 10-11).

Die Abbildung 3 zeigt die Abgrenzung der Generationen im zeitlichen Ablauf sowie eine Betrachtung der Lebensphasen Sozialisation, Erwerbsphase und Ruhestand.

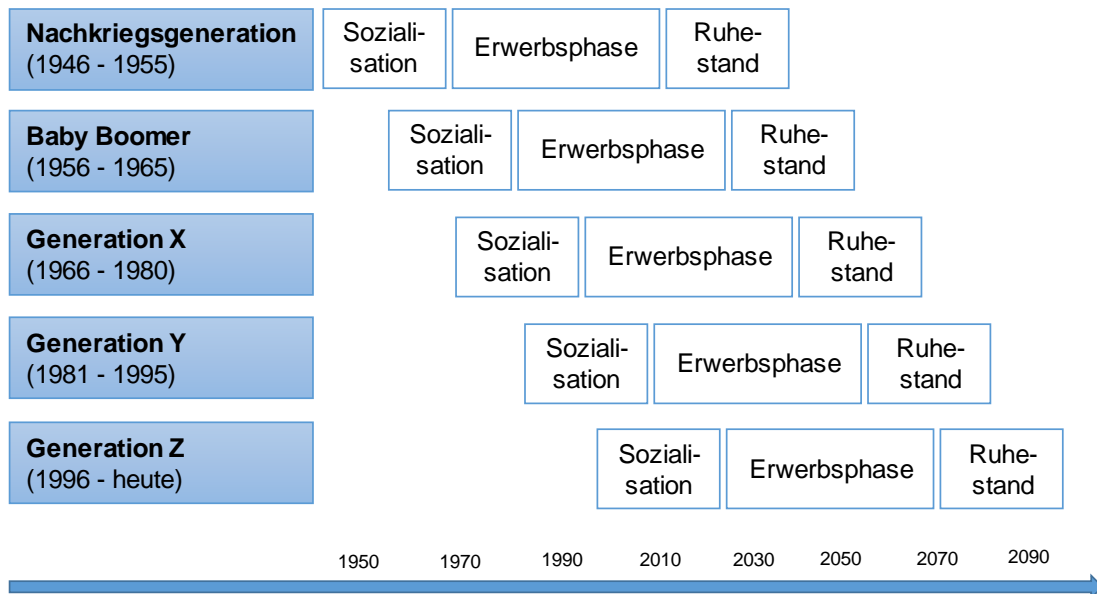


Abbildung 3: Generations-Tableau

Quelle: Eigene Darstellung nach KLAFFKE 2014 a: 12

Neben der vorangegangenen Einordnung der Generationen nach Geburtsjahrgängen und Lebensphasen spielen, wie bereits in Kapitel 2.2.1 beschrieben, besondere Ereignisse sowie Einstellungen und Werte in den einzelnen Generationen eine entscheidende Rolle. Da der Fokus dieser Masterthesis auf den Generationen Y und Z liegt, werden die Nachkriegsgeneration, die Generation der Baby Boomer sowie die Generation X im Folgenden nur kurz beschrieben. Eine ausführliche Beschreibung der Generationen Y und Z erfolgt in den Kapiteln 2.2.3 und 2.2.4.

Die Nachkriegsgeneration, die in der Literatur auch unter dem Begriff Wirtschaftswundergeneration zu finden ist, wurde zwischen 1946 und 1955 geboren (vgl. KNOCH 2016: 21). Diese Generation wurde besonders durch den Kalten Krieg sowohl gesellschaftlich als auch politisch geprägt. Weiterhin fand eine Prägung durch die Jahre des Wirtschaftswunders statt, die durch Vollbeschäftigung und einen aufstrebenden Wohlfahrtsstaat ein Gefühl der sozialen Sicherheit bewirkten. Im Rahmen ihres Erwerbslebens erfuhr diese Generation in den 1970er Jahren Veränderungen in Bezug auf eine steigende Humanisierung, eine stärkere Mitarbeiterorientierung sowie eine steigende Teilhabe auf Arbeitnehmerseite (vgl. KLAFFKE 2014 a: 11). Angehörige dieser Generation sind entweder bereits aus dem Arbeitsleben ausgeschieden oder befinden sich in einer späten Phase ihres Erwerbslebens (vgl. KNOCH 2016: 21). Ergänzend hierzu kann diese Generation durch ein hohes Pflichtbewusstsein, Bescheidenheit und Zielstrebigkeit charakterisiert werden (vgl. BIERNOTH 2016: 15).

Die zeitlich auf die Nachkriegsgeneration folgende Alterskohorte sind die sogenannten Baby Boomer, die zwischen den Jahren 1956 und 1965 geboren wurden. Der Name dieser Altersklasse resultiert aus der nach dem Zweiten Weltkrieg angestiegenen Geburtenrate (vgl. PARMENT 2013: 7). Durch die hohe Geburtenrate dieser Alterskategorie bildet diese Kohorte die zahlenmäßig stärkste Generation und somit die „Säule“ der deutschen Erwerbsbevölkerung. Prägende Ereignisse stellen in der Kohorte der Baby Boomer neben der Mondlandung und der Ölkrise auch der Beginn der ökonomischen Stagnation sowie der Terror durch die RAF (Rote Armee Fraktion) in den 70er Jahren dar. Weiterhin gründeten Mitglieder dieser Generation in ihrem jungen Erwachsenenalter Bewegungen in den Bereichen Anti-Atomkraft, Frieden und Umwelt (vgl. KLAFFKE 2014 a: 12). Generationsangehörige können zudem als Teile eines Kollektivs beschrieben werden, die sich durch eine hohe Loyalität, ein starkes Sicherheitsbedürfnis sowie eine hohe Arbeitsbereitschaft auszeichnen. Weiterhin erfolgt eine klare Trennung zwischen Privat- und Arbeitsleben (vgl. LÜTHY/ EHRET 2014: 22). Die hohe Arbeitsbereitschaft findet zudem Ausdruck in ihrem Lebensmotto, das „Leben um zu arbeiten“ lautet (vgl. BIERNOTH 2016: 16). Aktuell ist der Großteil aller Führungspositionen im politischen und unternehmerischen Umfeld durch Mitglieder der Generation der Baby Boomer besetzt (vgl. OERTEL 2007: 26). Der Austritt dieser Generation aus dem Erwerbsleben zwischen 2020 und 2030 wird einen deutlichen Rückgang der arbeitenden Gesellschaft in Deutschland mit sich bringen (vgl. KLAFFKE 2014 a: 12).

Die zwischen 1966 und 1980 Geborenen bilden die Generation X, die nach dem gleichnamigen Roman von Douglas Coupland aus dem Jahr 1991 benannt wurde. Geprägt wurde diese Generation durch Ereignisse wie beispielsweise den Mauerfall und die Tschernobyl-Katastrophe (vgl. KLAFFKE 2014 a: 12). Weiterhin wurden sie durch das Erleben steigender Arbeitslosigkeit und der zunehmenden Ökonomisierung zahlreicher Gesellschaftsbereiche beeinflusst. Erste Vertreter der Generation X haben aktuell bereits führende Positionen inne. Zudem bildet diese Generation zurzeit den Hauptanteil an Eltern. Die Phase der Familiengründung wurde jedoch von der Generation X lange Zeit hinter den Wunsch der eigenen Verwirklichung gestellt (vgl. KLAFFKE 2014 a: 13; RUTHUS 2013: 18). Wesentliche Charaktereigenschaften dieser Generation spiegeln sich in einer idealistischen, liberalen und unkonventionellen Einstellung wider. Ihr Lebensmotto lautet, im Gegensatz zu den Baby Boomern, „Arbeiten um zu leben“ (vgl. BIERNOTH 2016: 16).

2.2.3 Generation Y

Die Generation Y, auch Millennials genannt, umfasst Personen, die in den Jahren 1981 bis 1995 geboren wurden. Die Namensgebung der Generation Y setzt an der vorangegangenen Generation X an und wurde erstmalig im Jahr 1993 erwähnt (vgl. KLAFFKE 2014 b: 59). Weiterhin kommt dem „Y“ eine zusätzliche Bedeutung zu. Übersetzt steht es für das deutsche „warum“ (englisch: why) und umfasst ein ständiges Infragestellen und Hinterfragen durch diese Generation (vgl. HOLSTE 2012: 20). Der synonyme Begriff „Millennials“ resultiert aus der zeitlichen Einordnung dieser Generation. Zur Jahrtausendwende stellte diese Alterskohorte die jüngste Generation, die zeitgleich wesentliche Lebensabschnitte, wie beispielsweise Beginn von Studium oder Schule, erreichte (vgl. KLAFFKE 2014 b: 59).

Die Generation Y wurde insbesondere von den Terroranschlägen des 11. Septembers 2001 geprägt. Weitere prägende, kollektive Ereignisse umfassen darüber hinaus den Untergang der Ostseefähre Estonia, das Sumatra-Andamanen Beben im Jahr 2004 sowie das Ende des Kalten Krieges, die Entstehung eines geeinten Europas und der Börsencrash von 2008 (vgl. KLAFFKE 2014 b: 60; KLAFFKE/ PARMENT 2011: 7).

Aktuelle Studien haben ergeben, dass sich insbesondere die Generation Y in Bezug auf Verhaltensweisen und Ansprüche von vorangegangenen Generationen abgrenzt (vgl. KLAFFKE 2014 b: 58). Die wesentlichen persönlichen und gesellschaftlichen Faktoren, welche die Generation Y in der formativen Phase beeinflusst haben, werden in den Abbildungen 4 und 5 dargestellt und im Folgenden näher erläutert.

Eigenschaften und Einflussfaktoren – persönliche Ebene

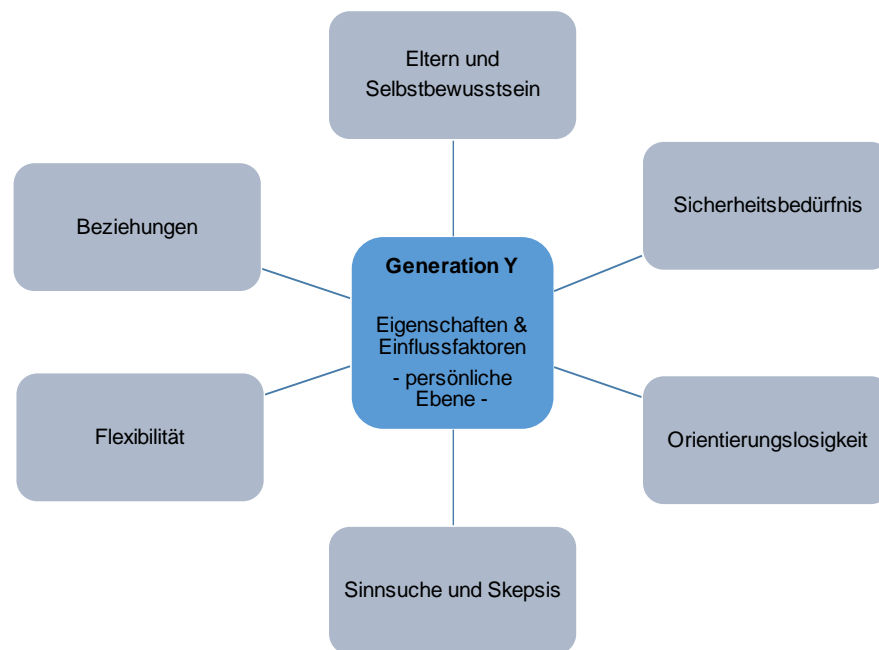


Abbildung 4: Eigenschaften und Einflussfaktoren der Generation Y - persönliche Ebene

Quelle: Eigene Darstellung nach RUTHUS 2013: 19

Beginnend mit der persönlichen Ebene können die Eltern als wesentlicher Einflussfaktor und das Selbstbewusstsein als zentrale Eigenschaft genannt werden. Mitglieder der Generation Y sind meist behütet und in weniger strengen Familienverhältnissen aufgewachsen, obgleich auch eine Abkehr von klassischen Institutionen wie beispielsweise der Ehe sowie eine zunehmende Pluralisierung von Lebensformen erfolgte. Weiterhin wurde ein Steigen der Scheidungsrate verzeichnet. Durch die Besonderheit, dass der Familie erstmalig zwei Einkommen zur Verfügung standen, konnte den Kindern ein höherer Wohlstand geboten werden, der eine gewisse Form an Sicherheit bot und der Generation Y eine meist unbekümmerte Zukunft verschaffte (vgl. KLAFFKE 2014 b: 62; RUTHUS 2013: 20). Viele Angehörige dieser Generation sind zudem Einzelkinder, die von ihren Eltern intensiv betreut und denen Werte wie Unabhängigkeit sowie Individualität vermittelt wurden. Das Selbstbewusstsein dieser Generation resultiert aus dem ständigen Umwerben, das ihren Ursprung in der elterlichen Erziehung und somit in der formativen Phase fand (vgl. SCHULENBURG 2016: 15). Das besonders selbstbewusste Auftreten der Generation Y kann jedoch leicht in Selbstüberschätzung und Überheblichkeit umschlagen. Dennoch werden Anhänger der Generation Y als kontaktfreudig und aufgeschlossen beschrieben, die keine Berührungsängste verspüren. Abschließend gelten zudem insbesondere finanzielle Aspekte für die Generation Y als selbstverständlich (vgl. DGFP E.V. 2011: 12).

Ausgehend von einer sich ständig wandelnden Umwelt und damit einhergehend veränderten Anforderungen, bilden diese die Notwendigkeit der dauerhaften Veränderungsbereitschaft aufseiten der Generation Y. Ein nötiges Sicherheitsdenken ist laut der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP e.V.) bei Anhängern der Generation Y meist nicht gegeben. Im Gegensatz dazu streben und fordern sie nach Veränderungen. Neben dieser Erkenntnis geht aus weiteren Studien hervor, dass die Generation Y jedoch feste Strukturen und Sicherheit gleichermaßen schätzen, wie die Option zur Veränderung. Ebenso ist erkennbar, dass aufgrund der Schnelllebigkeit im Berufsleben, im Privaten oft nach Ordnung und Halt gestrebt wird. Dieses Streben wird durch eine Orientierung an bürgerlichen Werten gesichert. Die Suche nach Stabilität und Sicherheit umfasst somit den zweiten Faktor, der die Generation Y charakterisiert (vgl. DGFP e.V. 2011: 14; RUTHUS 2013: 21-22).

Ebenfalls einhergehend mit der sich ständig wandelnden Umwelt, stehen der Generation Y sowohl im privaten, als auch im wirtschaftlichen und bildungspolitischen Bereich zunehmend zahlreiche Wahlmöglichkeiten zur Verfügung (vgl. PARMENT 2013: 31). Diese vielfältigen Optionen ermöglichen es dieser Generation zum einen den idealen Lebensweg zu finden, der die eigenen Fähig- und Fertigkeiten optimal berücksichtigt und eine individuelle persönliche Entfaltung möglich macht. Zum anderen führen die unzähligen Möglichkeiten zu einer zu starken Komplexität, die eine Orientierungslosigkeit und Ohnmacht bei Angehörigen der Generation Y auslöst. Durch die Angst, nicht alle Optionen die das Leben ermöglicht nutzen zu können, entsteht zunehmend Druck aufseiten der Millennials (vgl. RUTHUS 2013: 20-21). Die oben beschriebene Selbstsicherheit der Generation Y stößt an dieser Stelle an ihre Grenzen. Ebenso wird die bereits angesprochene Veränderungsbereitschaft durch die Vielzahl an Möglichkeiten begünstigt (vgl. DGFP e.V. 2011: 13).

Weitere Eigenschaften umfassen die Sinnsuche und die Skepsis der Generation Y. Eine besondere Relevanz nimmt die persönliche Selbstverwirklichung ein, die insbesondere mit dem Streben nach Sinn, Spaß sowie Leistung einhergeht (vgl. DGFP e.V. 2011: 15). Hierbei kommt es aufgrund der beschriebenen, beinahe grenzenlosen Möglichkeiten der individuellen Entwicklung, vermehrt zu Zweifeln bezüglich Entscheidungen über beispielsweise eingeschlagene Lebenswege bei Mitgliedern der Generation Y (vgl. RUTHUS 2013: 23-24). Zusätzlich steht diese Generation unterschiedlichen Perspektiven kritisch gegenüber und betrachtet starre Kategorisierungen skeptisch. Begründet wird diese Skepsis mit ihrem guten Bildungsniveau, ihrer Vielseitigkeit, ihrer Toleranz sowie der Autonomie des freien Denkens (vgl. SCHULENBURG 2016: 17).

Auch die Flexibilität, die sich aus der fortlaufend verändernden Umwelt ergibt, hat Auswirkungen auf den Charakter der Generation Y, betrifft zahlreiche Lebensbereiche und ist

maßgeblich, um sich im Wettbewerb behaupten zu können (vgl. SCHULENBURG 2016: 14). Insbesondere das Verschwimmen der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben kann als Folge dieser Entwicklung, vornehmlich durch technologische Neuerungen, gesehen werden (vgl. RUTHUS 2013: 24). Die Millennials erachten eine radikale Trennung der beiden Bereiche als nicht notwendig und streben zudem, sowohl zeitlich als auch räumlich, nach Flexibilität (vgl. DGFP E.V. 2011: 15).

Als abschließender Einflussfaktor auf persönlicher Ebene sind die Beziehungen oder Netzwerke zu nennen. Für Vertreter der Generation Y sind persönliche Kontakte und die Pflege derer von besonderer Bedeutung (vgl. KLAFFKE/ PARMENT 2011: 14-15). Soziale Netzwerke nehmen eine immer wichtigere Stellung ein, die sowohl private als auch berufliche Kontakte beinhalten (vgl. DAHLMANN 2014: 29). Zusätzlich wurde die soziale Vernetzung durch die Entwicklung von sozialen Netzwerken im Internet ergänzt (vgl. PARMENT 2013: 28). Auch in diesem Bereich ist demnach eine Vermischung zwischen Privatem und Beruflichem sowie eine starke Gemeinschaftsorientierung erkennbar (vgl. RUTHUS 2013: 25; SCHULENBURG 2016: 13).

Einflussfaktoren – gesellschaftliche Ebene

Neben Faktoren der persönlichen Ebene beeinflussen auch Aspekte der gesellschaftlichen Ebene die Generation der Millennials, die in Abbildung 5 dargestellt werden.

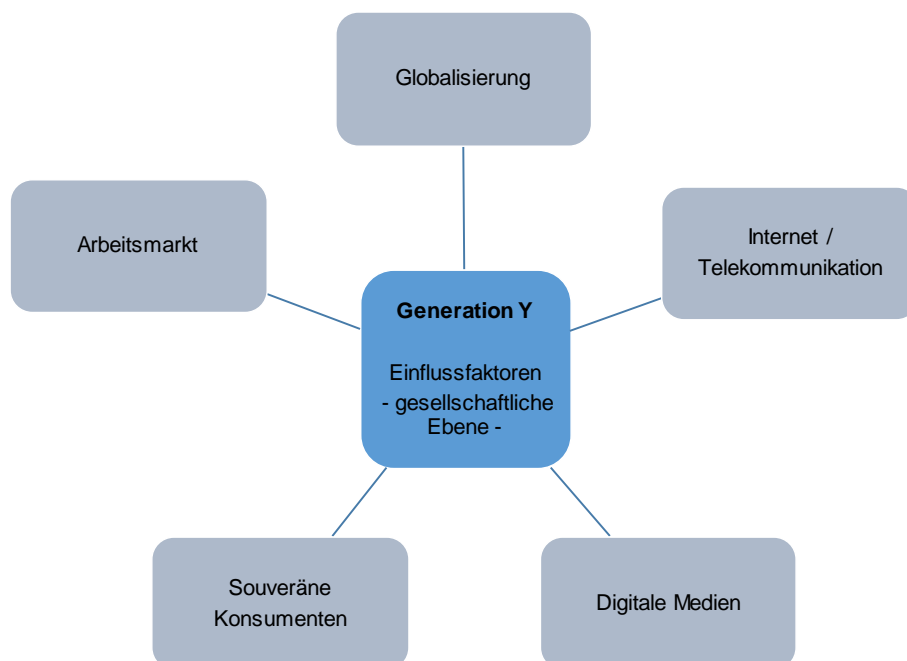


Abbildung 5: Einflussfaktoren der Generation Y - gesellschaftliche Ebene

Quelle: Eigene Darstellung nach KLAFFKE/ PARMENT 2011: 8-14; RUTHUS 2013: 19

Im Vergleich zu älteren Generationen, die stärker von kollektivistischen Werten beeinflusst wurden, wird die Generation Y von der globalisierten Welt geprägt. In den letzten Jahrzehnten fand eine starke Zunahme internationaler Beziehungen statt, die durch neue Technologien und eine stärkere Deregulierung der Märkte erfolgte (vgl. KLAFFKE/ PARMENT 2011: 8). Die Millennials assoziieren mit der Globalisierung eine kulturelle Mannigfaltigkeit und die Option, ohne erhebliche Beschränkungen in andere Länder zu reisen oder in diesen zu arbeiten beziehungsweise zu studieren (vgl. RUTHUS 2013: 26). Dies verdeutlicht die Welt-offenheit, die Freiheitsorientierung und Toleranz als wesentliche Eigenschaften der Generation Y. Weiterhin erfolgte durch die zunehmende Globalisierung ein gesellschaftlicher Wandel, der eine starke Wettbewerbsorientierung mit sich brachte. Zum Bestehen dieses Wettbewerbs weisen Mitglieder der Generation Y eine hohe Leistungsorientierung auf, die sich in der Optimierung eigener Fähig- und Fertigkeiten sowie einer hohen Disziplinierung ausdrückt (vgl. SCHULENBURG 2016: 12, 17). Weitere Aspekte, die diese Generation mit der Globalisierung verbinden, umfassen unter anderem den Umweltschutz, die Arbeitslosigkeit sowie den Frieden. Besonders geprägt wurden die Millennials durch das gestiegene öffentliche Interesse am Klimawandel. Die jüngere Generation erkennt die mit den klimatischen Veränderungen einhergehenden Probleme und begegnet diesen mit umweltschonendem Verhalten (vgl. KLAFFKE/ PARMENT 2011: 9).

Als eine der prägendsten Veränderung in der Kinder- und Jugendzeit der Millennials gilt das Internet. Erkennbar ist in Bezug auf die Internetnutzung zudem eine Verlagerung des Schwerpunktes. Lag der Fokus anfänglich nur auf dem Zugang zum World Wide Web, hat sich dieser durch die Entwicklung von sozialen Medien auf den Wunsch nach Teilhabe, Mitgestaltung und Vernetzung verschoben. Angehörige der Generation Y nutzen das Internet zur Vermittlung und Aneignung von Wissen sowie als Quelle für Informationen und erachten dies als selbstverständlich (vgl. RUTHUS 2013: 26). Festzuhalten ist, dass aufgrund der Verbreitung des Internets ab 1995, frühe Vertreter der Millennials weniger stark vom Internet in der formativen Phase geprägt wurden (vgl. KLAFFKE 2014 b: 69). Im Umgang mit dem Internet sind sie dennoch versiert und nutzen es im Gegensatz zu älteren Personen deutlich effektiver (vgl. DGFP E.V. 2011: 17). Die Nutzung des Internets durch die Generation Y hat sich in den letzten Jahren aufgrund der Verbreitung des mobilen Internets intensiviert. Es ermöglicht den Millennials eine standortunabhängige und jederzeitige Teilhabe, Mitgestaltung sowie Information und Kommunikation (vgl. DAHLMANN 2014: 31-32). Einhergehend mit der Nutzung des Internets ist die Flut an Informationen, die der Generation Y ebenfalls jederzeit und ortsunabhängig zugänglich sind (vgl. SCHULENBURG 2016: 10-11). Weiterhin hat auch das veränderte mediale Angebot zu einer Prägung der Millennials geführt. Durch Shows im Fernsehen sowie dem Trend der Serien wird den Jugendlichen seit

den 90er Jahren vermittelt, dass der eigene Lebensstil nicht von klassischen gesellschaftlichen Werten abhängig sein muss. Zusätzlich wird dem Zuschauer durch TV- beziehungsweise Casting-Shows, wie beispielsweise „Germanys Next Topmodel“, suggeriert, dass durch Vielseitigkeit und ein gezieltes Nutzen von Chancen, Erfolge verzeichnet werden können. Auch Berichterstattungen in Magazinen nehmen Einfluss auf junge Erwachsene, indem diese die Chancennutzung und Vielseitigkeit als Erfolgsgarant betiteln. Es ist erkennbar, dass das mediale Angebot eine Beeinflussung der Identitätsentwicklung mit sich bringt (vgl. KLAFFKE/ PARMENT 2011: 10; PARMENT 2013: 47).

Wie bereits beschrieben, haben die Wahlmöglichkeiten seit den 1980er Jahren in allen Lebensbereichen stark zugenommen. In Bezug auf den Absatzmarkt wird deutlich, dass das verfügbare Angebot zunehmend homogener wird, Preise und Leistungen leichter verglichen werden können und die Transparenz der Märkte durch das Internet weiter verstärkt wird. Als Folge dieser Entwicklungen können weniger loyale Kunden verzeichnet werden, was eine Veränderung der Marketingaktivitäten mit sich brachte (vgl. RUTHUS 2013: 28). Die Unternehmen kommunizieren verstärkt die eigene Corporate Identity sowie ihre Alleinstellungsmerkmale, um emotionale Markenwelten zu kreieren. Die Generation der Millennials wurde bereits früh, insbesondere in der formativen Phase, von diesen Marketingmethoden beeinflusst, was sich in ihrer Markenorientierung widerspiegelt. Mit Hilfe von Marken bringen sie ihren eigenen Lebensstil zum Ausdruck. Ebenfalls fördern die zahlreichen Wahlmöglichkeiten den Individualismus, da nach persönlichen Präferenzen gehandelt werden kann. Der Konsum kann daher als Mittel zur eigenen Profilierung über das Kaufverhalten beschrieben werden (vgl. KLAFFKE/ PARMENT 2011: 10-11; PARMENT 2013: 46-47).

Abschließend ist der Wandel auf dem Arbeitsmarkt als prägender Faktor der Generation Y zu nennen. Durch den Wandel von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft, die verstärkt geistige Arbeit erfordert, steigt die Nachfrage an hochqualifizierten Mitarbeitenden, während zeitgleich das Interesse an Niedrigqualifizierten weiter sinkt (vgl. RUTHUS 2013: 28). Besonders die Generation Y verfügt über ein hohes Bildungsniveau, das auf eine vielfältigere Bildungslandschaft, den gestiegenen Wohlstand sowie längere Ausbildungsphasen zurückzuführen ist. Durch die gestiegene Prosperität ist es vielen Anhängern der Millennials möglich, mehr Zeit in die Bildungsphasen zu investieren, die durch eine längere Zeit des Lernens zu einem besseren Wissensniveau führt (vgl. SCHULENBURG 2016: 12). Zusätzlich erfolgt, analog zu der Entwicklung der Absatzmärkte, eine steigende Transparenz auf dem Arbeitsmarkt. Diese Entwicklungen sowie der demografische Wandel ermöglichen es der Generation Y, hohe Ansprüche an beispielsweise zukünftige Arbeitgeber zu stellen (vgl. RUTHUS 2013: 28-29).

2.2.4 Generation Z

Die aktuell jüngste Generation ist die Generation Z. Vertreter dieser Generation wurden nach dem Jahr 1995 geboren und sie umfasst zurzeit die deutsche Kinder- und Jugendgeneration (vgl. LATZ 2016: 17). Die Generation Z wird im Sprachgebrauch auch mit den Begriffen „Generation Internet“ und „iGeneration“ beschrieben, die auf die vorangegangenen Generationen und die Reihenfolge im Alphabet Bezug nehmen sowie durch die Entwicklung des Internets begründet werden. Der Ausdruck „Digital Natives“ wird zudem häufig für eine gemeinsame Betrachtung der Generationen Y und Z verwendet, was jedoch aufgrund der stärkeren Prägung der Generation Z durch das Internet und den damit unterschiedlichen formativen Phasen der Generationen weniger zielführend ist (vgl. KLAFFKE 2014 b: 69).

Aufgrund der erst Ende der 2000er Jahre begonnenen formativen Phase der Generation Z, ist eine endgültige Aussage über prägende, gemeinschaftliche Ereignisse zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich (vgl. KLAFFKE 2014 b: 69). Dennoch können bereits erste, die Generation prägenden Geschehnisse, verzeichnet werden. Dies ist zum einen der Amtsantritt der ersten deutschen Bundeskanzlerin, Angela Merkel, im Jahr 2005 sowie zum anderen die Wahl des ersten schwarzen US-Präsidenten, Barak Obama, im Jahr 2009. Auch die Ölpest im Golf von Mexiko, der arabische Frühling sowie der Reaktorunfall Fukushimas und der Terror durch den sogenannten Islamischen Staat gelten als bestimmende, kollektive Ereignisse der Generation Z, bezüglich dessen jedoch noch eine Überprüfung der Relevanz im Bewusstsein der Generation erfolgen muss. Als zentrale gesellschaftliche Faktoren sind diesbezüglich der demografische Wandel und der damit verbundene Mangel an Fachkräften zu nennen (vgl. MANGELSDORF 2015: 23; SCHÄFER ET AL. 2014: o.S.; SCHOLZ 2014 a: 56).

Neben der Betrachtung prägender Ereignisse spielen auch für diese Generation Werte, Einstellungen und Lebenswelten eine zentrale Rolle. Analog zu den kollektiven Geschehnissen bestehen, aufgrund der erst kürzlich begonnenen formativen Phase, in Bezug auf diese aktuell jedoch keine abschließenden Erkenntnisse (vgl. KLAFFKE 2014 b: 69).

Zahlreiche der im Kapitel 2.2.3 erläuterten Einflussfaktoren der Generation Y haben sich in den letzten Jahren weiter fortgeführt. Aufgrund dessen kann zum jetzigen Zeitpunkt von ähnlichen Prägungen der Generationen Y und Z ausgegangen werden (vgl. MANGELSDORF 2015: 20). Hierzu zählen neben der Globalisierung und der zunehmenden Flexibilität auch der rasante Anstieg an Auswahlmöglichkeiten sowie die Digitalisierung (vgl. KLAFFKE 2014 b: 70). Da diese Faktoren die Generation Z ebenso wie die Generation Y beeinflussen und eine Erläuterung im Kapitel 2.2.3 bereits erfolgte, wird auf eine erneute Aufführung der Aspekte an dieser Stelle verzichtet.

Trends der Rahmenbedingungen

In Bezug auf die Generation Z lassen sich jedoch bereits weitere Trends erkennen, die eine Ergänzung der Einflussfaktoren der Millennials bilden und in Abbildung 6 dargestellt werden (vgl. KLAFFKE 2014 b: 70).

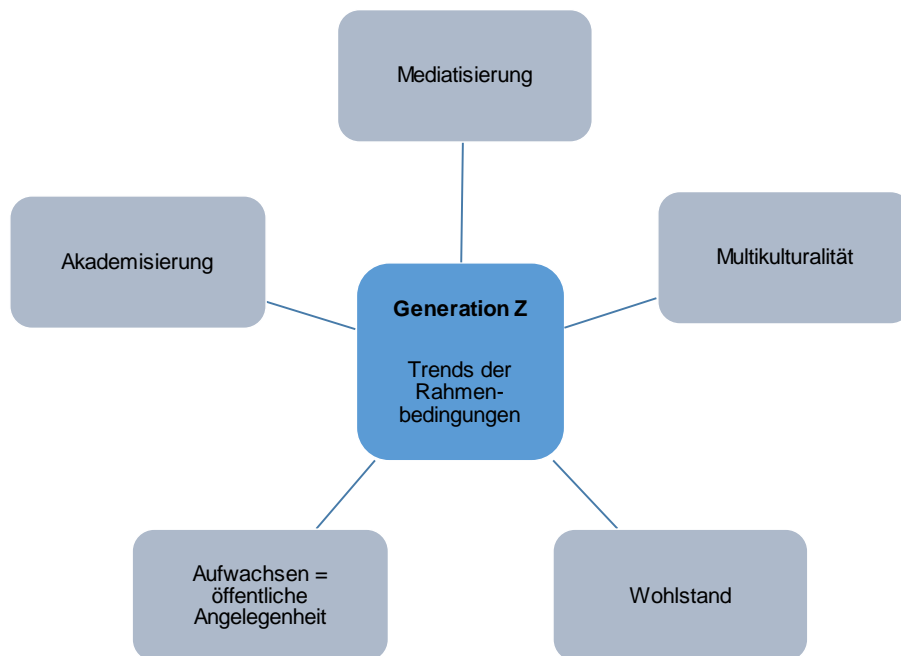


Abbildung 6: Trends der Rahmenbedingungen der Entwicklung der Generation Z

Quelle: Eigene Darstellung nach KLAFFKE 2014 b: 70-73

Als erster Trend ist die sogenannte Mediatisierung zu nennen, die eine Expansion elektronischer Medien in sämtlichen gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Bereichen bezeichnet (vgl. DUDEN o.J.: o.S.). Die Generation Z wächst mit elektronischen Medien und den damit zusammenhängenden virtuellen Welten sowie neuen Möglichkeiten der Kommunikation auf. Im Gegensatz zu der ihr vorangegangenen Generation, nehmen das Internet sowie Web 2.0-Anwendungen einen stärkeren und prägenderen Stellenwert für die Generation Z ein. Dies resultiert aus der Tatsache, dass das Internet sowie wesentliche Anwendungen wie Google, Facebook, Wikipedia und YouTube bereits vor der prägenden Jugendphase verbreitet beziehungsweise eingeführt wurden. Im Rahmen der formativen Phase stellt die zunehmende Digitalisierung eine Selbstverständlichkeit dar. Soziale Netzwerke spielen ebenso wie bei der Generation Y eine wichtige Rolle. Die Generation Z empfindet jedoch, in Bezug auf die Vernetzung, einen stärkeren Druck als ihre Vorgänger (vgl. SCHÄFER ET AL. 2014: o.S.). Dem einhergehend ist auch eine verstärkte Nutzung neuerer Anwendungen und sozialer Netzwerke wie Instagram oder WhatsApp zu verzeichnen (vgl. SCHOLZ 2015: o.S.). Mit dem Zugang und dem Besitz bestimmter Medien erfolgt bei der Generation Z eine Positionierung und Gestaltung der eigenen Identität. Analog zur Generation Y bringt

die zunehmende Digitalisierung auch eine Hervorhebung weiterer Einstellungen und Werte mit sich. Diese umfassen das Bedürfnis nach Transparenz, Autonomie und steigender Flexibilität (vgl. KLAFFKE 2014 b: 70).

Bezüglich der zunehmenden Mediatisierung ist auch eine Veränderung in Bezug auf die Internetnutzung erkennbar. Die „JIM-Studie 2015“ des Medienpädagogischen Forschungsverbundes Südwest (mpfs) verdeutlicht, dass sich die Wege der Internetnutzung in den vergangenen Jahren deutlich verändert haben. Abbildung 7 zeigt, dass die Internetnutzung via Smartphones bei der Gruppe der 12-19-Jährigen in den vergangenen Jahren stark zugenommen hat, während insbesondere Computer und Laptops einen deutlichen Rückgang verzeichnen (vgl. MPFS 2015: 30).

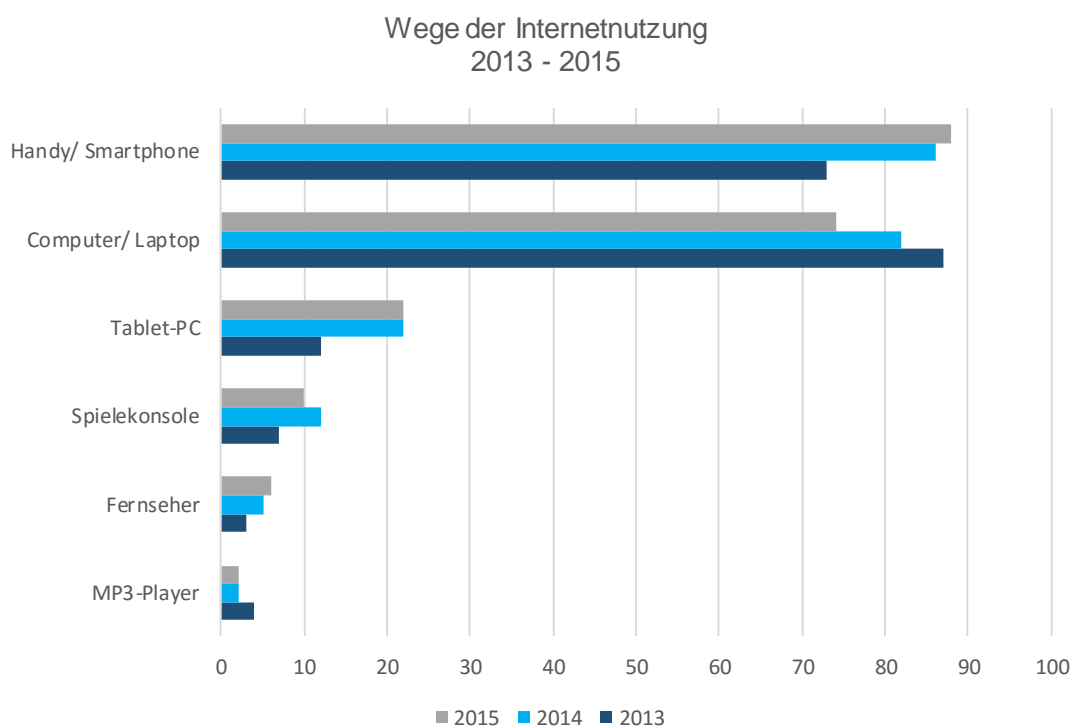


Abbildung 7: Wege der Internetnutzung 2013 - 2015

Quelle: Eigene Darstellung nach MPFS 2015: 30

Die Multikulturalisierung der Gesellschaft, die eine steigende kulturelle und ethnische Mannigfaltigkeit beschreibt, gilt ebenfalls als Merkmal der Sozialisation der jüngeren Generation (vgl. SCHÄFER ET AL. 2014: o.S.). Durch die seit den 1950er Jahren stark gestiegene Einwanderung, besitzt jede fünfte Person in Deutschland einen Migrationshintergrund. Für die Generation Z ergeben sich aus dieser kulturellen Vielfalt zahlreiche Vorteile, wie beispielsweise das Verbessern der eigenen interkulturellen Fähigkeiten oder aber die Erweiterung der Sprachkenntnisse (vgl. KLAFFKE 2014 b: 71).

Als weiterer Aspekt ist der Wohlstand anzuführen. Ein Großteil der Mitglieder der Generation Z verfügt über einen hohen Lebensstandard, der von den Eltern abgesichert wird und zu einer unbekümmerten Zukunft beiträgt (vgl. MANGELSDORF 2015: 20).

Durch mediale Diskussionen in den Bereichen Familien-, Kinder- und Jugendpolitik, ist das Heranwachsen der Generation Z verstärkt ins öffentliche Interesse gerückt. Veränderungen gab es beispielsweise im Bildungsbereich, wo eine Zunahme von Ganztagschulen verzeichnet werden kann. Weitere Veränderungen ergeben sich aus der Verkürzung des Abiturs auf zwölf Jahre sowie der Einführung von Bachelor- und Mastersystemen im Bereich des Studiums. Erkennbar ist, dass durch die zunehmenden Neuerungen die Phase der Ausbildung an Komplexität zunimmt und die Generation Z bereits im jungen Alter einem erhöhten Anspruch der Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche gegenübersteht. Weiterhin prägt die Zunahme außerfamiliärer Betreuungsmaßnahmen die Generation Z dahingehend, dass diese in einer vornehmlich „betreuten“, anstatt in einer reinen „Familien-Kindheit“ aufwachsen. Hier erleben die Mitglieder der Generation Z zahlreiche Angebote in verschiedenen Bereichen. Als Folge sind offenere, individuellere und pluralere Lebenswelten erkennbar (vgl. SCHÄFER ET AL. 2014: o.S.). Die Familie nimmt bei Angehörigen der Generation Z dennoch weiterhin einen hohen Stellenwert ein, obgleich eine Prägung dieser durch einen Anstieg der Scheidungsrate und neuartigen Familienkonstrukten erfolgte. Im Bereich der elterlichen Erziehung ist zudem erkennbar, dass diese eher Handlungsempfehlungen aussprechen, als Grenzen aufzuzeigen. Das Aufwachsen der Generation Z kann somit als Heranwachsen in geteilter Verantwortung beschrieben werden (vgl. KLAFFKE 2014 b: 71-72; MANGELSDORF 2015: 20).

Als abschließende Rahmenbedingungen können die Akademisierung und die Weiterentwicklung des Bildungssystems angeführt werden. Durch die bereits beschriebene Ausweitung der Ganztagschulen, die Verkürzung der Gymnasialzeit sowie das Absenken des Einschulungsalters, wird ein stärkerer Einfluss auf die Lebensstilgestaltung und die Phase der Sozialisation genommen. Insbesondere die Ganztagschulen beeinflussen zeitliche Spielräume, die individuelle Freizeitgestaltung sowie Optionen der alternativen Weiterbildung der Generation Z. Das Einführen des Abiturs nach 12 anstatt 13 Jahren führt zudem zu einem früheren Eintritt in das Arbeitsleben, was eine Verlagerung von persönlichen Entwicklungsprozessen in das Erwerbsleben zur Folge hat. In Bezug auf die schulische Bildung ist zudem ein Trend zu einem hohen Bildungsniveau erkennbar. Als Folge ist in diesem Zusammenhang eine Degradierung niedrigerer Bildungsabschlüsse wahrzunehmen (vgl. KLAFFKE 2014 b: 72-73).

Einstellungen, Werte und Lebenswelten

Neben den Rahmenbedingungen des Aufwachsens weist die Generation Z auch individuelle Einstellungen und Lebenswelten auf (vgl. Abbildung 8). Entsprechend der Generation Y verzeichnet die Generation Z ebenfalls eine Mannigfaltigkeit an Werten. Das Verlangen nach Orientierung, Sicherheit und Authentizität existiert zeitgleich neben dem Bedürfnis der persönlichen Entwicklung, dem Streben nach Leistung sowie Lebensfreude (vgl. KLAFFKE 2014 b: 73).



Abbildung 8: Einstellungen, Werte und Lebenswelten der Generation Z

Quelle: Eigene Darstellung nach KLAFFKE 2014 b: 73-76; SCHOLZ 2015: o.S.

Beginnend mit dem sogenannten pragmatischen Optimismus ist erkennbar, dass die Generation Z im Vergleich zu vorangegangenen Generationen, der eigenen Zukunft positiver entgegenblickt. Weiterhin definiert die Generation Z die Zukunft in diesem Zusammenhang eher kurz- als langfristig. Die Generation Z sucht nach pragmatischen Lösungsansätzen, um ihre Träume und Wünsche zu erreichen. Eine weitere positive Einstellung existiert gegenüber der Realisierung beruflicher Ambitionen, die auf den zunehmenden Fachkräftemangel zurückgeführt werden kann, welcher der jüngsten Generation zu neuem Selbstvertrauen verhilft (vgl. KLAFFKE 2014 b: 73; SCHÄFER ET AL. 2014: o.S.).

Wie bereits bei der Generation Y beschrieben, stehen auch der Generation Z zahlreiche Handlungsoptionen zur Verfügung, die bereits während des Aufwachsens gegenwärtig sind und somit als selbstverständlich gelten (vgl. KAPPELLER/ MITTENHUBER 2013: 391). Neben

der dadurch begünstigten Individualisierung, die für die Generation Z von größerer Bedeutung ist, sucht sie ebenfalls nach Orientierung (vgl. SCHÄFER ET AL. 2014: o. S.). Neben der stärkeren Individualisierung steigt auch die Unsicherheit im Bereich der Berufs- beziehungsweise Ausbildungswahl oder bei der Wahl des Studiengangs. Geschuldet ist dies zum einen der hohen Anzahl an Wahlmöglichkeiten sowie zum anderen der Verkürzung der Schulzeit, die eine frühere Entscheidungsfindung mit sich bringt. Laut einer Studie gelten insbesondere die Eltern als wichtigste und hilfreichste Quelle der Information. Weiterhin wird erwartet, dass insbesondere der Pragmatismus sowie die Flexibilität einen starken Einfluss auf die beruflichen Werdegänge nehmen werden. In diesem Zusammenhang wird beispielsweise mit einer Zunahme der Studienabbruchsquote gerechnet (vgl. KLAFFKE 2014 b: 75-76).

Als Folge des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel nimmt die Bedeutung von Studienabschlüssen weiter zu. Aus Forschungen geht dabei hervor, dass die Generation Z bereits wahrnimmt, dass Menschen zunehmend nach ihrer Leistungsfähigkeit beziehungsweise Bildung bewertet werden. Es wird prognostiziert, dass ein Studium für den Großteil der Generation Z eine zentrale Rolle spielen wird. Dies erfolgt, um den bisherigen Status zu sichern oder neue Chancen zu ergreifen (vgl. KLAFFKE 2014 b: 76).

Die vorangegangenen erläuterten Veränderungen im deutschen Bildungssystem bewirken ebenfalls eine hohe Anforderung an Flexibilität und Leistungsfähigkeit auf Seiten der Generation Z. Diese treten besonders im Bereich beschleunigter Übergänge zwischen verschiedenen Lebensphasen (Kindheit, Jugend, Erwachsenenalter) auf. Nicht alle Anhänger der Generation Z werden diesen Anforderungen gerecht werden, sodass in diesem Zusammenhang Phasen der Auszeit, Entschleunigung und Regeneration zukünftig an Bedeutung gewinnen werden, um somit die persönliche Work-Life-Balance zu erhalten (vgl. KLAFFKE 2014 b: 76).

Abschließend kann die Generation Z als realistisch beschrieben werden. Vertreter der Generation Z fordern wahre Inhalte und Informationen, die von authentischen Vermittlern kommuniziert werden. Hierzu zählen insbesondere gleichaltrige Personen, die ihre Meinungen auf Plattformen wie Youtube, Facebook oder Snapchat ungefiltert präsentieren (vgl. SCHOLZ 2015: o.S.). Besonders bekannte YouTuber gelten für die Generation Z als wichtige Vermittler glaubwürdiger Meinungen (vgl. ULBRICHT 2016: 120).

Uneinigkeit herrscht aktuell in der Literatur darüber, welchen Stellenwert Marken und Geld bei der Generation Z einnehmen. Scholz spricht in diesem Zusammenhang von einer Veränderung zur Vorgängergeneration. Marken haben demnach in der Welt der Generation Z

keinen großen Stellenwert (vgl. SCHOLZ 2015: o.S.). Aus einem weiteren Artikel geht jedoch eine abweichende Meinung hervor, dass Marken als zentrale Orientierungsgröße gelten und der Faktor Geld eine bedeutende Rolle im Leben der Generation Z spielt (vgl. ABSOLVENTA o.J., o.S.).

Eine Übersicht der verschiedenen Generationen sowie deren Werte und Einstellungen sind den Anhängen E und F zu entnehmen.

2.2.5 Kritische Betrachtung der Generationenthematik

Die in den Kapiteln 2.2.2 - 2.2.4 erläuterten Generationenkonzepte beschreiben die unterschiedlichen Generationen anhand deren Einstellungen, Werten, gemeinschaftlich erlebten, prägenden Ereignissen sowie Rahmenbedingungen der jeweiligen Jahrzehnte und liefern somit einen umfassenden Überblick. In Bezug auf die wissenschaftliche Ebene müssen die Generationenkonzepte jedoch kritischer betrachtet werden.

Zunächst ist anzuführen, dass ohne eine empirische Überprüfung, prägende Ereignisse auf eine gesamte Alterskohorte übertragen werden. Weiterhin werden diese Ereignisse zur Bestimmung einer Generation herangezogen, ungeachtet dessen, dass meist keine Bindung spezifischer Vorkommnisse an bestimmte Alterskohorten besteht, sondern mehrere beziehungsweise alle Altersgruppen durch diese beeinflusst werden können. Ebenfalls wird den Einflüssen aus Erfahrungen und Ereignissen im Erwachsenenalter bisher wenig Bedeutung beigemessen, da die sogenannte Sozialisationstheorie (vgl. Kapitel 2.2.1) dominiert, die von einer Prägung in der Kindheit und im Jugendalter ausgeht (vgl. ECKERT ET AL. 2011: 13-14; OERTEL 2007: 33).

Klaffke ergänzt zudem, dass bei Betrachtungen kollektiver Ereignisse, neben dem Zeitpunkt der Geburt, Aussagen zur Einordnung in Generationen kontextabhängig sind. Eine Betrachtung der Generationen als umfassende Einheit würde zudem den Aspekt unberücksichtigt lassen, dass sozio-ökonomische sowie kulturelle Prozesse in verschiedenen Ländern, in unterschiedlicher Art und zeitlich versetzt ablaufen können. Erkenntnisse zu einer bestimmten Generation können somit nicht unreflektiert auf andere Länder übertragen werden (vgl. KLAFFKE 2014 a: 10).

Weiterhin gilt eine Generation nicht als statisch, sondern umfasst ein dynamisches Konstrukt. Da in der Realität mit der zeitlichen Trennung keine abrupte Änderung generationspezifischer Einstellungen und Werte erfolgt, können Anhänger späterer Generationen ebenfalls Einstellungen der vorherigen Generation aufweisen. Eine eindeutige Zuordnung der generationsbezeichnenden Werte zu Vertretern unterschiedlicher Generationen ist somit nicht möglich (vgl. KLAFFKE 2014 a: 10).

Neben diesen allgemeinen kritischen Betrachtungen des Generationenkonzepts ist bezüglich der Generation Z zudem anzumerken, dass die formative Phase zum jetzigen Zeitpunkt nicht abgeschlossen ist und somit weitere Veränderungen nicht auszuschließen sind. Die bisherigen Erkenntnisse lassen somit keine abschließenden Aussagen zu und müssen künftig auf ihre Gültigkeit überprüft werden (vgl. KLAFFKE 2014 b: 69; MANGELSDORF 2015: 20).

Dennoch ist festzuhalten, dass mit Hilfe des Generationenkonzepts die Komplexität verringert sowie das Erkennen von Trends und Entwicklungen der Gesellschaft unterstützt wird. Eine alleinige Erklärung für Denkmuster und ein differenziertes Auftreten einzelner Menschen kann die Einteilung in Generationen jedoch nicht sein. Herkunft, Geschlecht, sozialer Hintergrund und familiäre Strukturen nehmen ebenfalls Einfluss auf die Generationszugehörigkeit (vgl. KLAFFKE 2014 a: 10).

2.3 Herausforderungen für Gesellschaft und Arbeitsmarkt

Der in Kapitel 2.1 erläuterte demografische Wandel und die veränderten Einstellungen der verschiedenen Generationen ergeben für die Gesellschaft und den deutschen Arbeitsmarkt zahlreiche Herausforderungen, die im Folgenden näher beschrieben werden.

2.3.1 Überalterung und Fachkräftemangel

Aus der Beschreibung des demografischen Wandels ist hervorgegangen, dass die Bevölkerungszahl Deutschlands in den kommenden Jahren abnehmen wird. Besonders entscheidend ist jedoch die Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung, die in den folgenden Jahren eine Abnahme junger Personen und eine fortlaufende Zunahme älterer Personen mit sich bringt (vgl. PFEIFFER/ KAISER 2009: 18). Dies hat zur Folge, dass immer weniger junge Personen auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind und die älteren Personen, aber auch insbesondere Jüngere, als Arbeitnehmer wichtiger werden (vgl. IMMERSCHITT/ STUMPF 2014: 6).

Die Abbildung 9 verdeutlicht die Veränderung der Altersstruktur durch eine Gegenüberstellung der Bevölkerungspyramiden aus dem Jahr 2013 und der prognostizierten für das Jahr 2060.

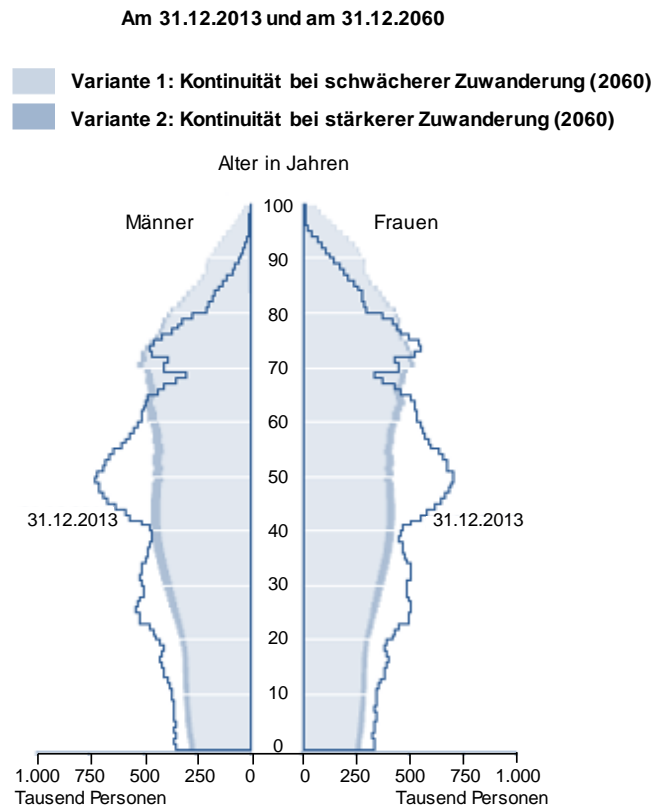


Abbildung 9: Bevölkerungspyramide 2013/ 2060

Quelle: Eigene Darstellung nach STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 b: 18

Besonders deutlich ist erkennbar, dass die Zahl der unter 20-Jährigen im Laufe der Zeit stark absinken wird. Im Jahr 2060 wird die deutsche Bevölkerung lediglich 11 - 12 Mio. junge Menschen verzeichnen, die im Vergleich zu der Bevölkerung ab 65 Jahren nur etwa die Hälfte umfassen. Dies zeigt deutlich, dass die deutsche Bevölkerung immer älter und somit auch eine Überalterung der Belegschaften eintreten wird (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 b: 19).

Neben der Überalterung von Arbeitskräften, welche die quantitative Betrachtung des Arbeitsmarktes darstellt, geht aus der qualitativen Betrachtung die Prognose eines Fachkräftemangels für die kommenden Jahre hervor. Der Fachkräftemangel führt in den Unternehmen zu einer unfreiwilligen-permanenten oder -temporären Vakanz. Diese Vakanzen resultieren aus nicht qualifizierten Bewerbern, sodass offene Positionen nicht oder nur mit zeitlicher Verzögerung besetzt werden können. Zu den zentralen Auslösern des Fachkräftemangels zählt der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, der neue und höhere Anforderungen an Qualifikationen mit sich bringt und im Folgenden näher erläutert wird. Dieser Prozess wirkt sich direkt auf den Bedarf an Mitarbeitenden aus, der im Bereich der Höher- und Hochqualifizierten steigen und im Bereich der un- sowie angelernten Personen fortlaufend sinken wird (vgl. RUMP/ EILERS 2014: 16). Die Abbildung 10 zeigt die

Entwicklung des Arbeitskräftesaldos bis zum Jahr 2040 in Bezug auf die verschiedenen Qualifikationen.

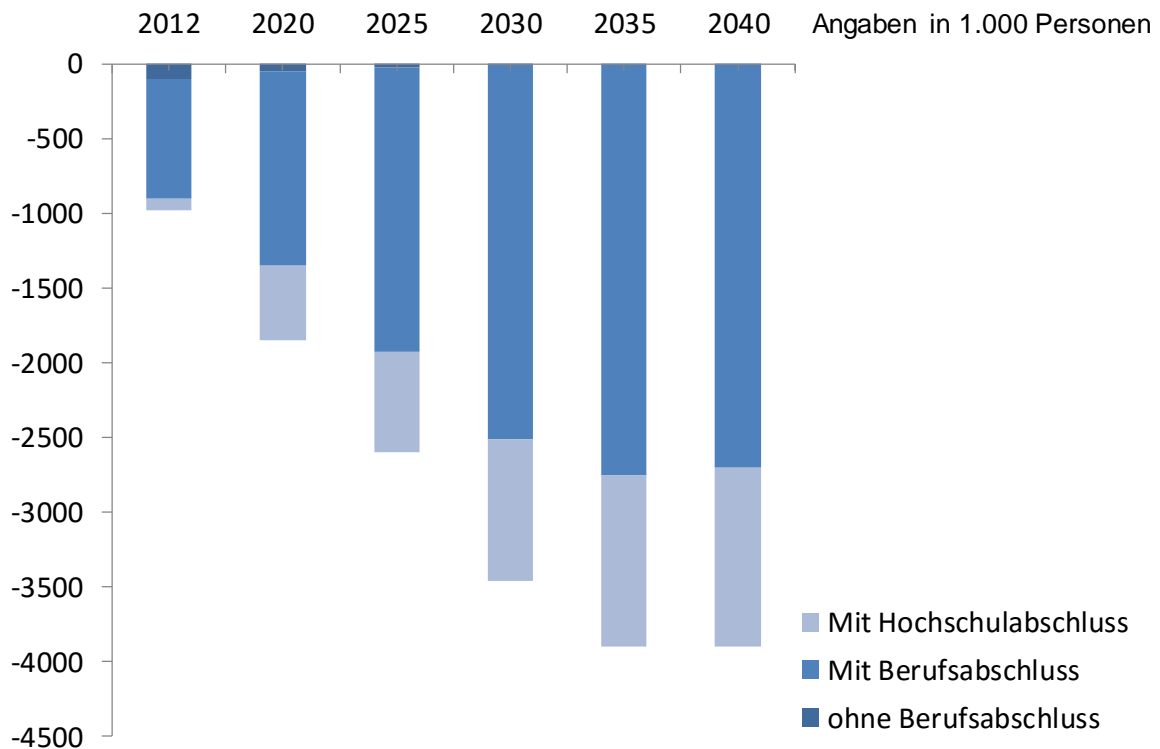


Abbildung 10: Arbeitskräftesaldo nach Qualifikationen 2012

Quelle: Eigene Darstellung nach vbw 2015: 56 nach Prognos AG 2015

Die Abbildung verdeutlicht, dass die potenzielle Knappheit an Leistungsträgern in den kommenden Jahren stark zunehmen wird. Insbesondere wird ein Mangel an Personen mit beruflichen Abschlüssen existieren, der von 1,2 Mio. im Jahr 2020 auf 2,7 Mio. im Jahr 2040 steigen wird. Zeitgleich existiert im Jahr 2040 ebenfalls ein Saldo im Bereich der Hochschulabschlüsse von 1,2 Mio. Personen (vgl. vbw 2015: 56).

Weiterhin ist in Bezug auf den Fachkräftemangel der sogenannte demografiebedingte Ersatzbedarf von Bedeutung (vgl. RUMP/ EILERS 2014: 16). Laut der „13. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung“ wird bis 2060 mit einer Abnahme von 23 - 30 % der Erwerbstätigen gerechnet, welche die Alterskohorte 20 - 60 Jahre umfasst. Demnach würde Deutschland im Jahr 2060, je nach Stärke der Zuwanderung, 34,4 beziehungsweise 37,7 Mio. Erwerbstätige verzeichnen. Im Vergleich dazu betrug die Zahl der Erwerbstätigen im Jahr 2013 49,2 Mio. Wird eine weitere Aufschlüsselung der Erwerbstätigen nach Altersklassen vorgenommen, ist die Veränderung bis zum Jahr 2060 noch deutlicher zu erkennen. Prognostiziert wird für die Altersgruppe 20 - 29 Jahre eine Abnahme von 3 Mio., für die Alterskohorte 30 - 49 eine Abnahme von 5 - 6 Mio. sowie ein Rückgang der Erwerbstätigen im Alter von 50 - 64 Jahren von 4 - 5 Mio. (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 b: 20-23). Die

Entwicklungen zeigen, dass zukünftig mehr Menschen aus dem Arbeitsleben ausscheiden als eintreten werden und der Bedarf an Leistungsträgern steigen wird (vgl. RUMP/ EILERS 2014: 16). Ebenfalls ist festzuhalten, dass die Anzahl der Zuwanderung die Höhe der Erwerbstätigen beeinflusst, jedoch diese die rückläufige Entwicklung der Erwerbstätigen nicht aufhalten kann (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 b: 22).

2.3.2 Wissensgesellschaft, Globalisierung und Digitalisierung

Die Veränderungen der Bevölkerung spiegeln sich jedoch nicht nur in Zahlen wider, sondern bringen zeitgleich auch einen gesellschaftlichen Wandel mit sich, der wesentliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt hat. Zentrale Elemente dieses Wandels sind neben dem demografischen Wandel, die Digitalisierung, der strukturelle Wandel der Wirtschaft hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft sowie die zunehmende Globalisierung (vgl. GÜNTHER 2014: 22). Diese sogenannten Megatrends verlangen eine stärkere Flexibilität und ein höheres Bildungsniveau. Insbesondere der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft hat den deutschen Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahren deutlich geprägt, brachte eine Veränderung der Stellenanforderungen mit sich und führte somit zu einem Anstieg der Anforderungen an die Qualifikationen der Arbeitnehmer. Diese Entwicklung wird ebenfalls von der zunehmenden Globalisierung verstärkt. Durch die sich öffnenden Märkte erfolgen Tätigkeitsverlagerungen ins Ausland, die es deutschen Arbeitnehmern ermöglichen, Beschäftigungen im Ausland zu ergreifen, aber auch eine Zuwanderung ausländischer Personen bewirken können. Zusätzlich führen internationale Arbeitsteilungen zu einer steigenden Forderung nach Flexibilität auf Seiten der Arbeitnehmer sowie einer erhöhten Anforderung an berufliche Qualifikationen (vgl. PFEIFFER/ KAISER 2009: 16-21).

Eine weitere Auswirkung, die mit dem Strukturwandel einhergeht, ist in der Veränderung der klassischen Arbeitsmodelle erkennbar. Traditionelle Normalarbeitsverhältnisse beziehungsweise Erwerbsbiografien erfahren durch die Zunahme untypischer Arbeitszeitmodelle, die von marginalen Aufstiegschancen oder aber befristeten Tätigkeiten geprägt sind, zunehmend weniger Bedeutung. Hieraus entstand auch der Begriff „Generation Praktikum“, der den Einstieg von jungen Akademikern ins Berufsleben über gering bezahlte oder unentgeltliche Praktika beschreibt (vgl. KLAFFKE/ PARMENT 2011: 12). Als weiterer entscheidender Faktor für die Veränderungen im Arbeitsmarkt ist der Megatrend Digitalisierung zu nennen (vgl. PFEIFFER/ KAISER 2009: 21). Seit Ende der 90er Jahre ist die Technisierung rasant angestiegen und führte in den vergangenen Jahren zu zahlreichen Neuerungen in diesem Gebiet. Für den Arbeitsmarkt spielen technische Entwicklungen eine zentrale Rolle. Sie können zum einen im Bereich von Innovationen zu Kostenvorteilen und Wachstumspotenzialen sowie zum anderen durch die Möglichkeiten des Web 2.0 zu Veränderungen der

Bewerberansprache und dem Personalrecruiting führen (vgl. HESSE 2014: 375; PFEIFFER/KAISER 2009: 21).

2.3.3 Wertewandel

Weiterhin ist der sogenannte gesellschaftliche Wertewandel zu nennen, der eine Abkehr von klassischen Idealen beschreibt, zu denen beispielsweise Pflicht, Gehorsam, Strebsamkeit und Disziplin zählen (vgl. HAGEN 2011: 23). Anzumerken ist zudem die rückläufige Bedeutung materialistischer Werte, wie Vermögen und Besitz. Weiterhin kommen traditionellen Familien- und Lebensstrukturen weniger Bedeutung zu, während die Relevanz moderner Lebensstile und der Sinnorientierung steigt (vgl. FRANKEN 2016: 21).

Der Beginn dieser Veränderung ist den 1960er und 1970er Jahren zuzuordnen, in denen der Wunsch nach Teilhabe, Einbindung und Selbstentfaltung stieg (vgl. HAGEN 2011: 23). Die veränderten Einstellungen führten zu einer allmählichen Relativierung der Bedeutung der Erwerbstätigkeit im Lebenslauf und ließ der Freizeit eine höhere Bedeutung zukommen (vgl. FRANKEN 2016: 21; STRUTZ 1993: 2). Als Ursachen dieser Entwicklungen sind unter anderem das hohe Bildungsniveau, der gestiegene Wohlstand aber auch die Verkürzung von Arbeitszeiten sowie die soziale Sicherheit zu nennen (vgl. MÜLLER 2012: o.S.).

Aktuell ist der sich in der Gesellschaft vollziehende Wertewandel maßgeblich von den Werten und Einstellungen der Generationen Y und Z geprägt, die sich wie bereits erläutert unter anderem auf den Wunsch nach einer Individualisierung der eigenen Lebens- und Arbeitswelt und die Veränderung von Präferenzen bezüglich der Arbeit und Freizeit beziehen (vgl. FRANKEN 2016: 21). In Bezug auf die Arbeitswelt nehmen neue Werte wie selbstbestimmtes Arbeiten, fordernde Aufgaben, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Freizeit und Spaß an beruflichen Tätigkeiten eine zunehmend stärkere Bedeutung ein und fordern somit auch ein Umdenken im Bereich des Personalmarketings (vgl. HAGEN 2011: 24).

2.3.4 War for talents

Als abschließende Herausforderung kann der sogenannte „war for talents“ (deutsch: Kampf um Talente) angeführt werden. Neben der Verknappung qualifizierter Arbeitnehmer und dem Mangel an Berufseinsteigern durch die Verschiebung der Altersstrukturen sowie dem gesellschaftlichen Wertewandel, die in den vorangegangenen Kapiteln erläutert wurden, stellen die langfristige Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen und der Wettbewerb um gut ausgebildete Bewerber eine zentrale Aufgabe der Betriebe dar. Der „war for talents“ wird bereits seit längerer Zeit in der Praxis betrieben, jedoch in Zukunft durch die demografischen Entwicklungen weiter verschärft (vgl. IMMERSCHITT/ STUMPF 2014: 5). Eine

zusätzliche Verstärkung des Kampfes um Talente ergibt sich aus dem Wandel von einer Industrie- zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft sowie der zunehmenden Digitalisierung und Technisierung, welche die gestiegene Relevanz personenbezogenen Know-Hows und der damit zusammenhängenden Nachfrage an hochqualifizierten Arbeitnehmern begründen. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen werden von diesen Entwicklungen betroffen sein, da ihnen im Vergleich zu Großkonzernen weniger finanzielle Mittel zur Anwerbung neuer Mitarbeiter zur Verfügung stehen und sie einen geringeren Bekanntheitsgrad vorweisen. Um zukünftig im Kampf um potenzielle Leistungsträger zu bestehen, sind die Unternehmen dazu angehalten ihren Betrieb als attraktiven Arbeitgeber zu vermarkten und somit künftige Mitarbeitende von sich zu überzeugen (vgl. MEIßNER/ BECKER 2007: 394).

Abschließend ist festzuhalten, dass die demografische Entwicklung Deutschlands von einer sinkenden Bevölkerungsanzahl bei steigender Lebenserwartung geprägt ist und sich hieraus zahlreiche Herausforderungen für die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt ergeben (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 b: 5-7). Auch die fortschreitende Digitalisierung, Globalisierung und der sich in der Gesellschaft vollziehende Wertewandel führen zu einer Verschärfung dieser Schwierigkeiten. Diesbezüglich ist zudem erkennbar, dass sich in den vergangenen Jahren eine Verschiebung der Machtverhältnisse in Teilen des Arbeitsmarktes zwischen Anbieter und Nachfrager von Arbeitsleistung ergeben hat (vgl. SIMON ET AL. 1995: 23). Durch die Verknappung von verfügbaren Arbeitskräften in den kommenden Jahren wird sich dieser Trend weiter fortsetzen, sodass in vielen Bereichen des Arbeitsmarktes von einem Käufermarkt gesprochen werden kann, der insbesondere die jungen Generationen zu ihrem anspruchsvollen Verhalten legitimiert (vgl. RUTHUS 2013: 1-2; SPONHEUER 2010: VII).

3 Generationen Y und Z am Arbeitsmarkt

Aus denen in Kapitel 2.3 beschriebenen demografischen Auswirkungen auf Gesellschaft und Arbeitsmarkt wurde die Relevanz der Generationen Y und Z für den zukünftigen Arbeitsmarkt deutlich. Analog zu den kollektiv erlebten wirtschaftlichen, sozialen und politischen Geschehnissen der jungen Generationen, sind ebenfalls generationenspezifische Erwartungen und Haltungen gegenüber der Arbeitswelt erkennbar.

3.1 Einstellungen und Erwartungen der Generation Y

Das Aufwachsen in einer individualisierten Gesellschaft, die eine starke Transparenz, eine permanente Kommunikation sowie eine Vielzahl an Wahlmöglichkeiten aufweist, hat zu zahlreichen neuen Anforderungen an potenzielle Arbeitgeber geführt, die in der untenstehenden Abbildung 11 dargestellt und im Folgenden näher erläutert werden (vgl. PARMENT 2014: 61).

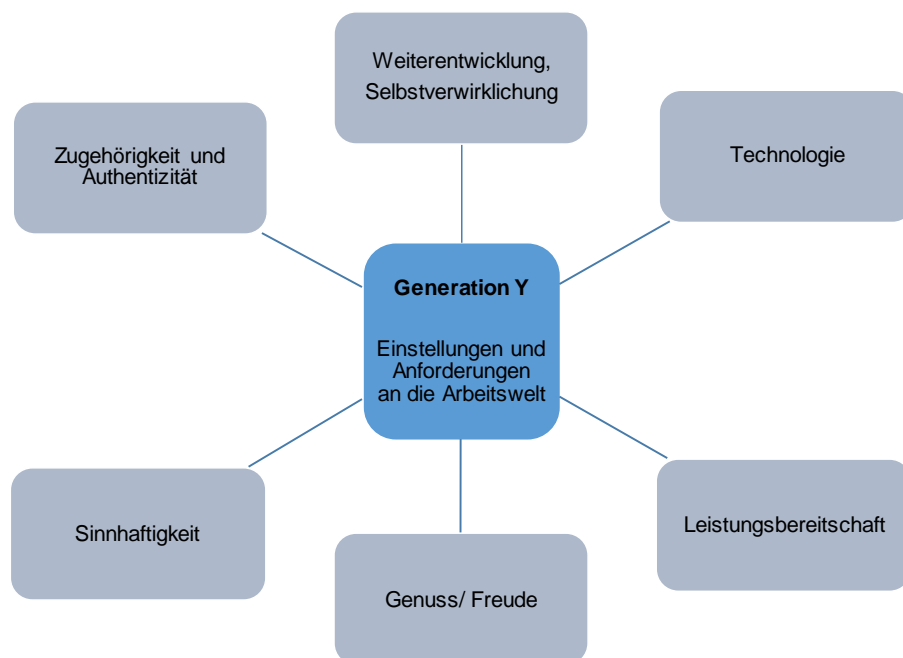


Abbildung 11: Einstellungen und Anforderungen der Generation Y an die Arbeitswelt

Quelle: Eigene Darstellung nach KLAFFKE 2014 b: 64-65

Beginnend mit dem Wunsch nach Weiterentwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten aufseiten der Generation Y, beeinflusst dieser maßgeblich die Entscheidung in Bezug auf die Wahl des künftigen Arbeitgebers. Diese Einstellung ist, durch die sich zugunsten

der Bewerber verändernden Machtverteilung am Arbeitsmarkt, nicht nur den hochqualifizierten Hochschulabsolventen, sondern auch der Gruppe der Auszubildenden zuzuschreiben (vgl. KLAFFKE 2014 b: 65).

Die hohe Affinität der Millennials zu neuen Technologien, die ihren Ausdruck in der digitalen Kommunikation, im dauerhaften Zugang zu verschiedensten Informationsquellen sowie in der ständigen Vernetzung findet, steht kennzeichnend für die Lebenswelt dieser Generation. Der Wunsch nach Vernetzung und Transparenz kommt auch im Bereich der Arbeitswelt zum Ausdruck, indem Vertreter dieser Generation ein hohes Maß an technischer Ausstattung ihres Arbeitsplatzes fordern (vgl. KLAFFKE 2014 b: 65). Eine weitere Folge der zunehmenden Technisierung ist das Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem, da mit Hilfe der technischen Neuerungen ein permanentes, orts- und zeitunabhängiges Kommunizieren ermöglicht wird. Folgen dieser Entgrenzung sind das Erledigen beruflicher Tätigkeiten in der Freizeit sowie privater Aktivitäten in der Arbeitszeit (vgl. PARMENT 2014: 65).

In Bezug auf die Leistungsbereitschaft der Generation Y ist erkennbar, dass diese im Vergleich zu vorangegangenen Generationen, nicht weniger bereit ist Leistung zu erbringen, die Art und Weise der Leistungserbringung sich jedoch verändert hat (vgl. KLAFFKE 2014 b: 65). Klassische Führungskarrieren gelten aufgrund von zu hohem Druck und einer hohen Arbeitsintensität als weniger erstrebenswert und verlieren somit gegenüber der abwechslungsreichen Arbeit in Projekten an Bedeutung (vgl. BECKER 2013: 95; MANGELSDORF 2015: 122). Diese Veränderung geht mit dem Bedürfnis der Generation Y nach Balance zwischen Beruflichem und Privatem einher, die in den vergangenen Jahren ebenfalls an Bedeutung gewonnen hat (vgl. BECKER/ HEUZEROTH 2014: 50). Aus der „Absolventenstudie 2014/2015“ der Unternehmensberatung Kienbaum geht hervor, dass 61 % der befragten Absolventen die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Privatem, die sogenannte „Work-Life-Balance“, als wichtig einstufen (vgl. KIENBAUM o.J.: 6).

Eine weitere Veränderung ist im Rahmen der Vergütung erkennbar. Die absolute Höhe monetärer Anreize wird von Vertretern der Generation Y im Gegensatz zu einer fairen, leistungsgerechten und angemessenen Vergütung als weniger wichtig erachtet. Es ist erkennbar, dass für Angehörige der Generation der Millennials der Lebensgenuss mehr in intensiven Erlebnissen und der Freude an einer Tätigkeit, als im materiellen Reichtum besteht (vgl. BECKER/ HEUZEROTH 2014: 50-51; KLAFFKE 2014 b: 65).

Ein weiterer Aspekt, der in Bezug zur Leistungserbringung steht, ist das Bedürfnis nach direkter Anerkennung der geleisteten Arbeit. Dieses Bedürfnis resultiert aus der zunehmenden Aktivität der Millennials in sozialen Netzwerken, in denen ein permanentes Geben und Erhalten von Rückmeldungen praktiziert wird (vgl. PARMENT 2014: 66).

Weiterhin ist erkennbar, dass Millennials zum einen die Sicherheit des Arbeitsplatzes schätzen, zum anderen jedoch Entscheidungen zu Arbeitsverhältnissen auf einen kürzeren zeitlichen Rahmen ausgelegt und als flexibel erachtet. Als Hintergrund dieses Verhaltens kann das Offenhalten verschiedener künftiger Optionen genannt werden (vgl. MANGELSDORF 2015: 132, 136). Diese Entwicklung verdeutlicht zudem die Abnahme der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und die Bereitschaft des Jobwechsels bei Nichtgefallen der Arbeitsaufgabe beziehungsweise des Arbeitsumfeldes (vgl. BECKER 2013: 95). Insbesondere der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten basiert auf dem Verlangen nach Individualisierung und Unabhängigkeit seitens der Generation der Millennials, mit dem Ziel einer Anpassung der Arbeitszeit an die eigenen, persönlichen Lebensstile (vgl. PARMENT 2014: 65).

Neben dem Wunsch von Freude an der Arbeit existiert auf Seiten der Generation Y, wie bereits vorangegangen in Kapitel 2.2.3 beschrieben, das Verlangen nach Sinnhaftigkeit. Im Arbeitsleben findet dieses Bedürfnis Ausdruck in einer Ablehnung unattraktiver Tätigkeiten (vgl. KLAFFKE 2014 b: 66). Vertreter der Millennials verlangen hingegen stärker herausfordernde und spannende Aufgaben (vgl. BECKER 2013: 96).

Darüber hinaus ist der Wunsch der Generation Y nach Zugehörigkeit und Authentizität zu nennen. Analog zu dem auf der privaten Ebene existierenden Sicherheitsbedürfnis wird nach diesem auch im beruflichen Umfeld gestrebt. Vorgesetzte und Kollegen nehmen somit eine wichtige Rolle ein, um den Millennials im Rahmen der Multioptionsgesellschaft Orientierung zu geben (vgl. KLAFFKE 2014 b: 66). Insbesondere die Nutzung des Internets zur Information über potenzielle Arbeitgeber, hat vor dem Hintergrund der Suche nach Orientierung und authentischen Informationen, in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen (vgl. PARMENT 2014: 65).

Die „Absolventenstudie 2014/ 2015“ verdeutlicht neben den bereits erläuterten Einstellungen und Erwartungen an potenzielle Arbeitgeber weitere Anforderungen, die von Hochschulabsolventen als wichtig erachtet werden (vgl. Abbildung 12).

Welche Eigenschaften/ Angebote eines Arbeitgebers sind für Sie ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber?
[Mehrfachnennung möglich, max. 5]

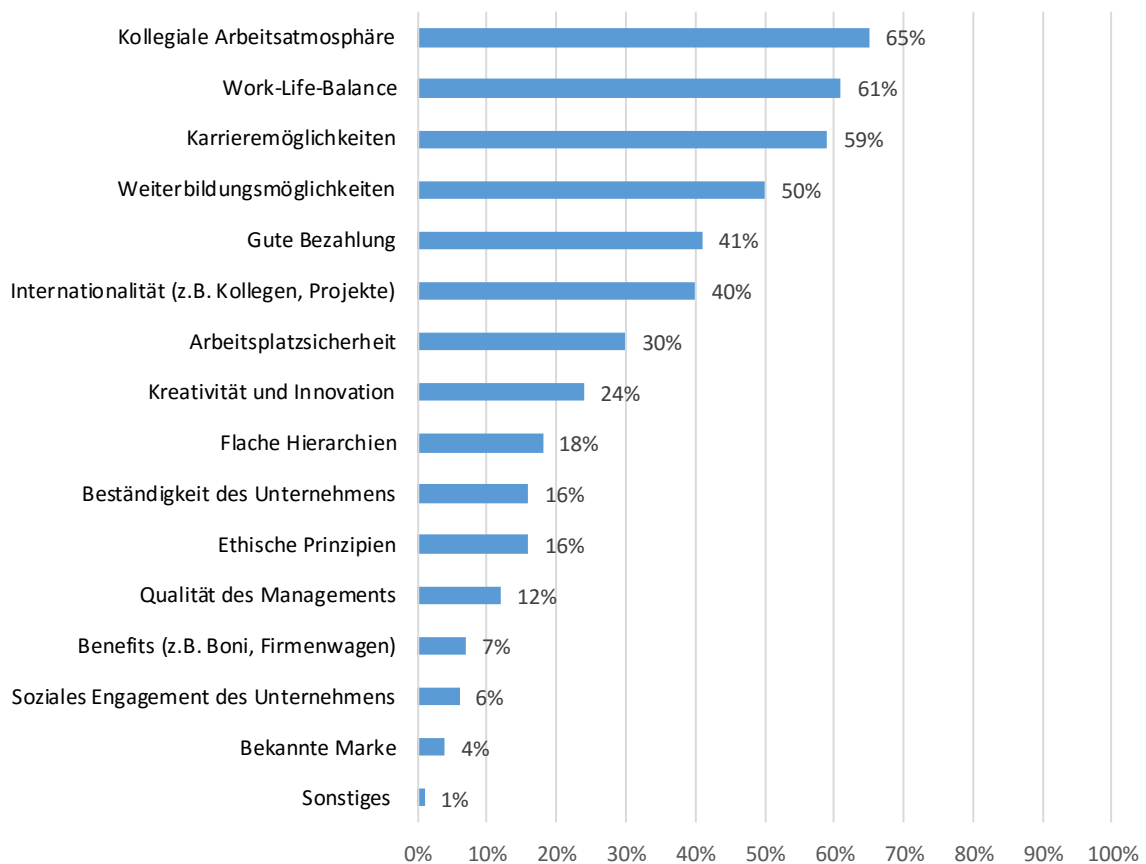


Abbildung 12: Wünsche/ Anforderungen von Absolventen an Arbeitgeber

Quelle: Eigene Darstellung nach KIENBAUM o.J.: 6

Ergänzend zu den bereits beschriebenen Wünschen und Präferenzen nimmt eine kollegiale Arbeitsatmosphäre mit 65 % einen besonderen Stellenwert für die befragten Studienteilnehmer ein. Dieser Aspekt hat zudem in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen und lag im Jahr der Befragung auf Platz eins. Weiterhin verdeutlicht die Studie den Trend einer Abkehr von starken Hierarchien (vgl. KIENBAUM o.J.: 6). Becker spricht von einer Überprüfung aller hierarchischen Elemente einer Organisation, sodass Macht, zentrale Steuerung, Kontrolle und Herrschaft an Bedeutung verlieren und im Gegenzug dazu die Form der flachen Hierarchie an Wichtigkeit zunimmt (vgl. BECKER 2013: 96). Die Bedeutung flacher Hierarchien spiegelt sich insbesondere auch im Rahmen der Kommunikation zwischen Arbeitgebern beziehungsweise Vorgesetzten und den Vertretern der Millennials wider. Die Generation Y präferiert sowohl in der Ansprache als auch in der direkten Kommunikation ein authentisches Kommunizieren auf Augenhöhe, die von einem umgangssprachlichen Ton geprägt ist (vgl. MANGELSDORF 2015: 63, 150).

Zusammenfassend ist bei der Generation Y eine Distanzierung von der „Aufopferung“ für die Arbeit erkennbar. Fokussiert werden, vor dem Hintergrund der Sinnfindung, die individuellen, persönlichen Ziele im Leben. Weiterhin erfolgt die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit lediglich über einen Zeitraum, in dem diese der eigenen Selbstverwirklichung dient, woraus eine ständige Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel resultiert (vgl. MANGELSDORF 2015: 23).

3.2 Einstellungen und Erwartungen der Generation Z

Die Generation Z bildet die aktuell jüngste Generation in Deutschland, von denen erste Vertreter bereits ins Berufsleben eingetreten sind. Da eine ähnliche Prägung der Generationen Y und Z vorliegt, unterscheidet sich die Generation Z, in Bezug auf die Einstellungen und Erwartungen an den Arbeitgeber, nur gering von denen der ihr vorangegangenen Generation (vgl. MANGELSDORF 2015: 20). Im Folgenden werden daher lediglich die Differenzen beziehungsweise Ergänzungen zu den Einstellungen und Erwartungen der Generation Y beschrieben. Abbildung 13 zeigt die Einstellungen und Anforderungen der Generation Z an die Arbeitswelt.



Abbildung 13: Einstellungen, Anforderungen der Generation Z an die Arbeitswelt

Quelle: Eigene Darstellung nach FRANKEN 2016: 105; MANGELSDORF 2015: 62, 199-122; SCHOLZ 2014 a: 59-62

Die Generation Z wächst in einer Zeit der fortlaufenden Entwicklung zu komplexeren Arbeitsbedingungen und instabileren Arbeitsverhältnissen auf, sodass atypische Beschäftigungen als normal für sie gelten. Als Antwort auf den daraus resultierenden Wegfall der

unternehmensseitigen loyalen Haltung gegenüber den Mitarbeitenden ist die zunehmende Abnahme von Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zu nennen, die bereits bei der Generation Y erkennbar war und im Rahmen der Generation Z in eine emotionale Bindungslosigkeit mündet. Vertreter der aktuell jüngsten Generation sind nicht mehr bereit „für“ ein Unternehmen, sondern lediglich „in“ einem Unternehmen zu arbeiten, sofern ihnen die Aufgaben und das Arbeitsumfeld zusagen (vgl. SCHOLZ 2014 a: 59-62). Die Bindungslosigkeit bezieht sich jedoch nicht nur auf den Arbeitgeber beziehungsweise das Unternehmen, sondern spiegelt sich auch gegenüber Kollegen und Mitmenschen wider. Mitglieder der Generation Z fokussieren ihre eigenen Ziele, zu denen unter anderem die Maximierung von Lebenslust zählt. Dementsprechend können Angehörige der Generation Z als Einzelkämpfer beschrieben werden (vgl. HESSE ET AL. 2015: 84). Dieses Problem wird mit dem Konzept des „Darwiportismus“ beschrieben, das ein Aufeinandertreffen darwinistischer Unternehmenswelten sowie opportunistischer Mitarbeiter beschreibt. Dieses Kollidieren von Unternehmen, die in einem zunehmenden Wettbewerb stehen und Mitarbeitenden, die von eigennützigem Verhalten geprägt werden, bringt eine hohe Unsicherheit und Ungebundenheit auf Seiten der Akteure mit sich (vgl. SCHOLZ 2014 a: 115-117).

Für Vertreter der Generation Z gilt der Beruf als Teil der Lebenszeit und soll somit optimal gestaltet werden. Mitglieder der Generation Z lehnen Kontrolle und Hierarchie ab, präferieren jedoch klare Strukturen und grenzen zudem die Bereiche Beruf und Privat klar voneinander ab (vgl. FRANKEN 2016: 105; MAYER 2014: o.S.). Darauf aufbauend wird angenommen, dass Vertreter der Generation Z zukünftig weniger nach einer Tätigkeit in bekannten Unternehmen, denen ein guter Ruf voraussetzt, suchen, sondern analog zur Generation Y die Work-Life-Balance und sinnvolle Tätigkeiten fokussieren (vgl. HESSE ET AL. 2015: 84). In Bezug auf den Wunsch nach Balance zwischen Berufs- und Privatleben wird zudem eine Verstärkung dieses Trends durch die Generation Z erwartet, sodass regenerative Auszeiten weiter an Bedeutung gewinnen (vgl. SCHÄFER ET AL. 2014: o.S.).

Ablehnend steht diese Generation auch langwierigen Karrieren und dem sogenannten „Arbeiten im Hamsterrad“ gegenüber. Sie fordern hingegen Positionen mit Führungsverantwortung, guter Bezahlung oder aber einer Tätigkeit in Projekten (vgl. FRANKEN 2016: 105; HESSE ET AL. 2015: 84). Insbesondere das Arbeiten in Projekten kann zu einer Art „Job hopping“ führen, bei dem die Verbesserung der eigenen Leistungen und Qualifikationen im Vordergrund steht (vgl. MAYER 2014: o.S.). Die Generation Z gilt in Bezug auf berufliche Ziele zudem als besonders zielstrebig, jedoch lediglich unter von ihnen festgelegten Bedingungen. Hierzu zählen geregelte Arbeitszeiten, das Honorieren der geleisteten Arbeit und die bereits im Kapitel 3.1 erwähnte Suche nach Feedback (vgl. HESSE ET AL. 2015: 84).

In Bezug auf den Arbeitsplatz spielen Technik und Digitalisierung ebenfalls eine wichtige Rolle. Die aktuell jüngste Generation steht neuen Medien offen gegenüber, kommuniziert zunehmend mittels mobiler Endgeräte und setzt somit den Trend der digitalen Umgebung am Arbeitsplatz weiter fort. Bezüglich der Kommunikation ist weiterhin erkennbar, dass sich der Trend formloser, visueller und unkonventioneller Kommunikation weiter fortsetzt. Für Mitglieder der Generation Z ist ein schnelles und einfaches Konsumieren der Inhalte wichtig und sie präferieren, ebenso wie die Generation Y, eine ehrliche und authentische Kommunikation (vgl. MANGELSDORF 2015: 62, 150-151).

Aufgrund des jungen Alters der Generation Z sowie einer geringen Lebenserfahrung existieren für sie noch keine konkreten Vorstellungen bezüglich ihres beruflichen Werdegangs. Zusätzlich erschweren die Vielzahl an Wahlmöglichkeiten und die Erwartungshaltung der Eltern diese Entscheidungen. Vor diesem Hintergrund erlangen Gefühls- und Erlebniswelten für diese Generation zunehmend an Bedeutung. Durch das Anbieten von beispielsweise Orientierungstagen oder Praktika können bereits früh emotionale Bindungen zwischen potenziellen Mitarbeitenden und Unternehmen aufgebaut werden. Gleichzeitig dienen diese Angebote als Orientierung im Rahmen der zahlreichen Wahlmöglichkeiten und können der Generation Z helfen, die eigenen Kompetenzen beziehungsweise Stärken und Schwächen zu erkennen (vgl. MANGELSDORF 2015: 119-122).

Abschließend ist festzuhalten, dass die Prägung der Generation Z zum jetzigen Zeitpunkt nicht abgeschlossen ist und aktuell nur wenige Studien bezüglich ihrer Einstellungen vorliegen. Eine weitere Beobachtung der Generation Z ist daher unabdingbar, um zukünftige Veränderungen frühestmöglich erkennen zu können (vgl. KLAFFKE 2014 b: 69).

4 Personalmarketing

Das folgende Kapitel beschreibt die theoretischen Grundlagen des Personalmarketings und beleuchtet aktuelle Trends des externen Personalmarketings.

4.1 Grundlagen des Personalmarketings

Nachfolgend wird zunächst der Begriff des Personalmarketings sowie das Aktionsfeld des externen Personalmarketings erläutert. Weiterhin folgt eine Beschreibung der Notwendigkeit des Personalmarketings.

4.1.1 Begriff des Personalmarketings

Der Begriff des Personalmarketings ist in der Literatur nicht klar beschrieben und weist daher eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen auf (vgl. PETRY/ VAßEN 2014: 293). Allgemein stellt das Personalmarketing einen personalwirtschaftlichen Ansatz dar, der seinen Ursprung in der Übertragung und Anwendung der Idee des Marketings sowie dessen Instrumente auf die Herausforderungen des Personalmanagements findet (vgl. DINCHER 2007: 1-2).

Allgemein kann zwischen dem Personalmarketing im engen sowie im weiten Sinn unterschieden werden. Die Betrachtung des Personalmarketings im engen Sinn umfasst jegliche Aktivitäten zur Beschaffung und Werbung von Personal am externen Arbeitsmarkt, welche die Einstellung neuer Mitarbeitenden fokussieren (vgl. BECK 2012: 10). Im Gegensatz zum Produktmarketing, das den Absatz von Dienstleistungen und Produkten umfasst, betrachtet das Personalmarketing an dieser Stelle die Vermarktung von Arbeitsplätzen vor dem Hintergrund der langfristigen Personalbedarfsbefriedigung des Unternehmens (vgl. DINCHER 2007: 2).

Neben dieser engen Definition kann das Personalmarketing auch umfassender betrachtet werden. Demnach beinhaltet das Personalmarketing im weiten Sinn Maßnahmen, die dem Unternehmen eine langfristige Positionierung am Arbeitsmarkt ermöglichen. Es umfasst zwei verschiedene Stoßrichtungen, die als in- und externes Personalmarketing bezeichnet werden. Ziel ist hierbei die Darstellung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber nach innen und außen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen sowie bereits vorhandene Arbeitnehmer zu sichern und zu motivieren (vgl. PETRY/ VAßEN 2014: 293-294).

Hieraus ergeben sich die sogenannte Akquisitions-, Motivations- und Profilierungsfunktion, als die drei zentralen Funktionen des Personalmarketings. Im Bereich der Akquisitionsfunktion soll bei potenziellen Bewerbern mit Hilfe des Unternehmensimages das Interesse am

Unternehmen gesteigert werden. Die Motivationsfunktion hingegen richtet sich auf bereits im Unternehmen angestellte Mitarbeiter. Ziel dieser Funktion ist eine höhere Motivation durch die Steigerung der Begeisterung für das Unternehmen, das sich in einer verbesserten Leistungsfähigkeit widerspiegelt (vgl. SCHOLZ 2014 b: 142). Um sich von der Konkurrenz differenzieren zu können, sollen im Rahmen der Profilierungsfunktion unternehmensindividuelle Merkmale entwickelt werden, die zu einer aktiven und gezielten Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität beitragen (vgl. ARMUTAT 2006 a: 28; SCHOLZ 2014 b: 142).

Zusammenfassend kann modernes Personalmarketing als ein ganzheitliches Zusammenwirken sämtlicher personalpolitischer Maßnahmen verstanden werden, das zielgerichtete Aktivitäten umfasst und sich an den Bedürfnissen gegenwärtiger sowie potenzieller Mitarbeitenden orientiert (vgl. ABRELL/ ROWOLD 2015: 136). Im Personalmarketing nehmen die aktuellen, zukünftigen und ehemaligen Mitarbeiter weniger die Position der Ressource ein, sondern werden als Kunden betrachtet, deren Bedürfnisse und Erwartungen zu berücksichtigen sind (vgl. DINCHER 2007: 1). Zudem kann das Personalmarketing als Aufgabe des Personalmanagements verstanden werden, die einen Querschnittscharakter aufweist und auf den Unternehmenserfolg ausgerichtet ist (vgl. ARMUTAT 2006 a: 27; BÜRGE 2016: 4).

4.1.2 Externes Personalmarketing

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert, gliedert sich das Personalmarketing im weiten Sinn in die Handlungsfelder in- und externes Personalmarketing. Da der Fokus der vorliegenden Masterthesis auf dem externen Personalmarketing liegt, erfolgt an dieser Stelle lediglich eine kurze Definition des internen Personalmarketings, während eine ausführlichere Beschreibung des externen Personalmarketings erfolgt.

Das interne Personalmarketing ist auf bereits im Unternehmen vorhandene Mitarbeiter ausgerichtet und dient der Sicherung und Motivation des bestehenden Personals. Zentrale Aufgaben umfassen die Vermeidung nicht beabsichtigter Fluktuationen, die Steigerung der Motivation, aber auch die Qualifikation und Entwicklung des Personals (vgl. DINCHER 2007: 2). In der Literatur ist das interne Personalmarketing auch unter dem Begriff Retention Management zu finden (vgl. PETRY/ VASEN 2014: 294).

Das Aktionsfeld des externen Personalmarketings ist auf Personen außerhalb des Unternehmens fokussiert und umfasst die in Kapitel 4.1.1 beschriebene Akquisitions- und Profilierungsfunktion (vgl. SCHOLZ 2014 b: 142). Der Fokus des externen Personalmarketings liegt zum einen auf der Sicherung der Beziehung zu externen Zielgruppen sowie auf der Erzeugung eines anhaltenden Interesses am Unternehmen als Arbeitgeber (vgl. ARMUTAT 2006 a: 30). Eine weitere Aufgabe des externen Personalmarketings liegt in der Steigerung

des Arbeitgeberimages, welches die externe Wahrnehmung eines Unternehmens in seiner Funktion als Arbeitgeber beschreibt, historisch sowie über Medienberichte entsteht und eine Abgrenzung gegenüber konkurrierenden Unternehmen ermöglicht (vgl. TROST 2013: 16; DIECKSCHULTE 2012: 77). Das externe Personalmarketing umfasst somit die Vermarktung und Positionierung des Unternehmens sowie spezifischer Stellen im externen Umfeld des Unternehmens (vgl. HAUBROCK/ ÖHLSCHLEGEL-HAUBROCK 2009: 69).

In Bezug auf die operative Umsetzung differenziert HAGEN (2011: 32) zwischen vier Phasen des externen Personalmarketings, welche die Kontakthanbahnung, -aufnahme, -verdichtung sowie die Kontaktpflege umfassen. Die Abbildung 14 verdeutlicht diese Zusammenhänge.

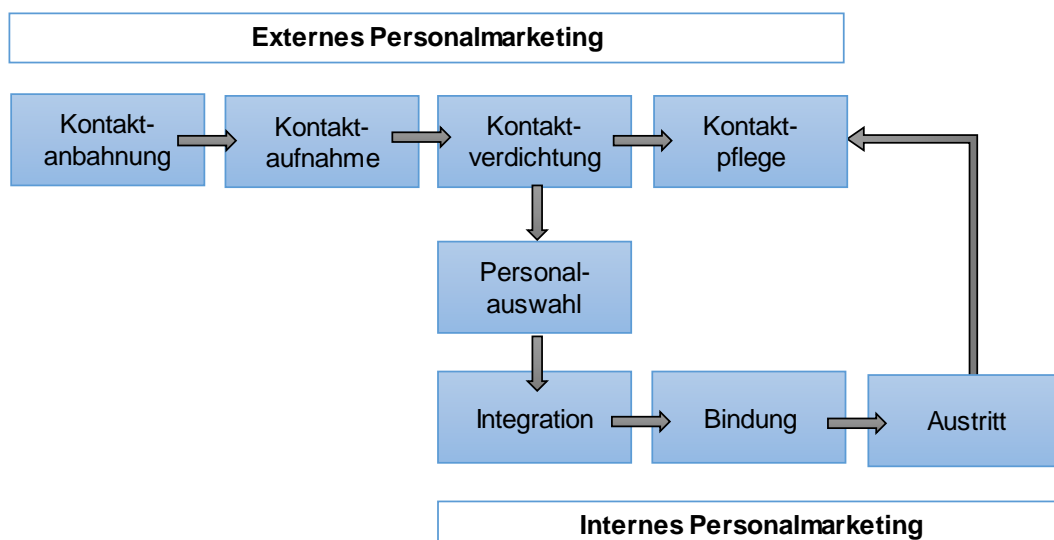


Abbildung 14: Prozess des Personalmarketings

Quelle: Eigene Darstellung nach HAGEN 2011: 32

Beginnend mit der Kontakthanbahnung soll diese Aufmerksamkeit bei Zielgruppen schaffen, mit denen das Unternehmen bislang nicht beziehungsweise lediglich wenig in Kontakt stand. Darauf folgend umfasst die Kontaktaufnahme ein erstmaliges gegenseitiges Kennenlernen, ohne einen Bezug zu einem möglichen Arbeitsverhältnis aufzubauen. Die dritte Phase, Verdichtung oder auch Festigung von Kontakten genannt, dient dem intensiveren Kennenlernen sowie dem Aufbau eines Pools an qualifizierten Bewerbern, auf den bei möglichen Vakanzen zurückgegriffen werden kann. In der abschließenden Phase der Kontaktpflege soll darüber hinaus die Beziehung zu selektierten, potenziellen Bewerbern intensiviert werden (vgl. HAGEN 2011: 32).

Im Bereich des externen Personalmarketings kann zwischen der primären und der sekundären Zielgruppe differenziert werden, bei denen eine Ansprache außerhalb des Unternehmens erfolgt (vgl. KIRCHGEORG/ MÜLLER 2013: 77). Die erste Zielgruppe umfasst hierbei potenzielle Bewerber. Diese setzt sich neben Studenten, Schülern und Absolventen auch

aus Berufserfahrenen, die auf der Suche nach einem Job sind, aus Nachwuchskräften sowie aus Angehörigen von Mitarbeitenden zusammen (vgl. ARMUTAT 2006 b: 45). Ebenfalls werden ehemalige Arbeitnehmer vor dem Hintergrund der Wiedergewinnung, der Pflege von Netzwerken oder auch des Empfehlungsverhaltens der primären Zielgruppe zugeordnet (vgl. KIRCHGEORG/ MÜLLER 2013: 77). Die zweite, sekundäre Zielgruppe umfasst Organisationen und Personen, die eine distanziertere Beziehung zum Unternehmen aufweisen und eine etwaige Mitarbeit im Unternehmen nicht direkt anstreben. Zu dieser Zielgruppe zählen beispielsweise Kunden und Lieferanten, Vertreter der Presse, politischer Institutionen und Behörden sowie aktive Mitglieder in Gewerkschaften oder Verbänden (vgl. ARMUTAT 2006 b: 45; HAUBROCK/ ÖHLSCHLEGEL-HAUBROCK 2009: 71). Zur Deckung des Personalbedarfs der primären Zielgruppe eignet sich die sogenannte Personalbedarfsanalyse, die quantitative und qualitative Vorgaben beinhaltet. Sie dient als Ausgangslage für die Bestimmung der Anzahl und Qualität benötigter Mitarbeiter, gemäß derer die Präzisierung spezifischer Zielsetzungen erfolgt (vgl. KIRCHGEORG/ MÜLLER 2013: 77, 81-82).

Für die Ableitung konkreter Personalmarketingziele ist die Integration des Personalmanagements in das Unternehmenskonzept von besonderer Wichtigkeit und erfolgt vor dem Hintergrund der unternehmenseigenen Philosophie sowie der Arbeitgebermarke (vgl. LORENZ/ ROHRSCHEIDER 2009: 201; GUTMANN/ GATZKE 2015: 83). Die Ziele des Personalmarketings gliedern sich in psychografische und outputorientierte Ziele (vgl. KIRCHGEORG/ MÜLLER 2013: 82). Da die Ziele des Personalmarketings jedoch nicht pauschalisiert werden können, sondern für jedes Unternehmen individuell bestimmt werden müssen, können an dieser Stelle nur beispielhafte Zielsetzungen angeführt werden (vgl. REICH 1993: 165).

Im Bereich des externen Personalmarktes, der potenzielle Mitarbeitende fokussiert, werden als wesentliche Zielsetzungen die Erhöhung der Unternehmensbekanntheit und die Verbesserung des Unternehmensimages durch beispielsweise eine Optimierung der extern gerichteten Kommunikationsmaßnahmen sowie die langfristige Sicherung des externen Personalbedarfs genannt (vgl. LOFFING/ LOFFING 2010: 63; LORENZ/ ROHRSCHEIDER 2009: 201). Weitere Zielsetzungen in diesem Bereich bilden zum Beispiel die Verkürzung der Zeit einer unbesetzten Stelle, die Erhöhung der Qualität und der Anzahl der eingehenden Bewerbungen bei zeitgleicher Reduzierung der Kosten für Personalwerbung (vgl. REICH 1993: 166).

Weiterhin ist festzuhalten, dass keine klare Trennung zwischen dem in- und externen Personalmarketing möglich ist (vgl. DINCHER 2007: 3). Vielmehr bedingen sich die beiden Ausrichtungen mittels ihrer Maßnahmen gegenseitig und es erfolgt eine Wahrnehmung interner Aktivitäten am externen Arbeitsmarkt sowie umgekehrt externer Maßnahmen im internen

Umfeld. Das heißt, dass zum einen Aktivitäten, die eine Bindung von Mitarbeitenden fokussieren, zeitgleich durch die Wahrnehmung von potenziellen Bewerbern, ebenfalls der Gewinnung neuer Mitarbeitenden dienen. Zum anderen können aber auch Aktivitäten der Mitarbeitergewinnung von internen Mitarbeitenden registriert werden, die zu einer Verbesserung der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität beitragen (vgl. HAUBROCK/ ÖHLSCHLEGGEL-HAUBROCK 2009: 70). Das Zusammenwirken beider Stoßrichtungen ist von besonderer Bedeutung, denn lediglich die Aspekte, die im Unternehmen gelten und gelebt werden, können glaubhaft nach außen kommuniziert werden (vgl. STRUTZ 1993: 14).

Abschließend zeigt die nachfolgende Tabelle 3 eine Zusammenfassung der Aufgaben, Ziele und Zielgruppen des externen Personalmarketings.

Externes Personalmarketing	
Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> - Akquisitionsfunktion - Profilierungsfunktion
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Darstellung/ Vermittlung der Unternehmensattraktivität/- image mit Hilfe der Employer Brand - Auswahl und Gebrauch von Personalbeschaffungsmaßnahmen - externe Personalanwerbung
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung des Bekanntheitsgrades/ Arbeitgeberattraktivität - Verbesserung des Images & der Reputation - Reduzierung der Kosten für Personalwerbung/ Recruiting - Reduzierung der Zeiten vakanter Stellen - Sicherung des Akquisitionspotenzials - Abgrenzung von Wettbewerbern
Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> - potenzielle Bewerber - Beeinflusser/ Mittler/ Vertreter - ehemalige Mitarbeiter

Tabelle 3: Übersicht - externes Personalmarketing

Quelle: Eigene Darstellung nach ARMUTAT 2006 a: 30; ARMUTAT 2006 b: 45; HAUBROCK/ ÖHLSCHLEGGEL-HAUBROCK 2009: 69, 71; KIRCHGEORG/ MÜLLER 2013: 81-82; LOFFING/ LOFFING 2010: 63; LORENZ/ ROHRSCHEIDER 2009: 201; SCHOLZ 2014 b: 142; STRUTZ 1993: 8-9, 165-166

4.1.3 Notwendigkeit des Personalmarketings

In Anbetracht der beschriebenen demografischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen sowie den damit verbundenen Auswirkungen in Form des Fach- und Führungskräftemangels, der erhöhten Qualifikationsanforderungen, der Digitalisierung und des

Wertewandels erlangt der Produktionsfaktor Personal zunehmend an Bedeutung (vgl. HAGEN 2011: 25).

Aus der Studie „Megatrends 2015“ der DGFP e.V. geht zudem die Bedeutung dieser Entwicklungen für das Personalmanagement hervor. 70,5 % der befragten Unternehmen nannten den Wertewandel als zukünftig stärkste Auswirkung auf das Personalmanagement. Auch der demografische Wandel mit 69,5 % und die Digitalisierung mit 66,3 % gelten als starke Herausforderungen, mit denen das Personalmanagement in Zukunft konfrontiert wird (vgl. Anhang G) (vgl. BAYER 2015: 4). Hieraus ist auch die Bedeutung der Generation Y und Z für das Personalmarketing erkennbar, da diese aktuell den gesellschaftlichen Wertewandel prägen und aufgrund des demografischen Wandels in Bezug auf das Arbeitskräftepotenzial an Bedeutung gewinnen (vgl. Kapitel 2.3).

Der Arbeitsmarkt wird zukünftig von einem Wandel geprägt sein, bei dem sich ein Wechsel vom Arbeitgeber- hin zum Arbeitnehmermarkt vollzieht. Dieser Entwicklung liegt das in naher Zukunft altersbedingte Ausscheiden vieler Erwerbstätiger aus dem Arbeitsleben zugrunde, wodurch ein hoher Ersatzbedarf einer geringeren Anzahl möglicher Arbeitskräfte gegenübersteht (vgl. KIRCHGEORG/MÜLLER 2013: 88). Abbildung 15 verdeutlicht, dass aufgrund der genannten Veränderungen und des damit verbundenen, unternehmensseitigen Anpassungsdrucks, dem Personalmarketing eine Schlüsselfunktion zukommt, um im Wettbewerb bestehen zu können.

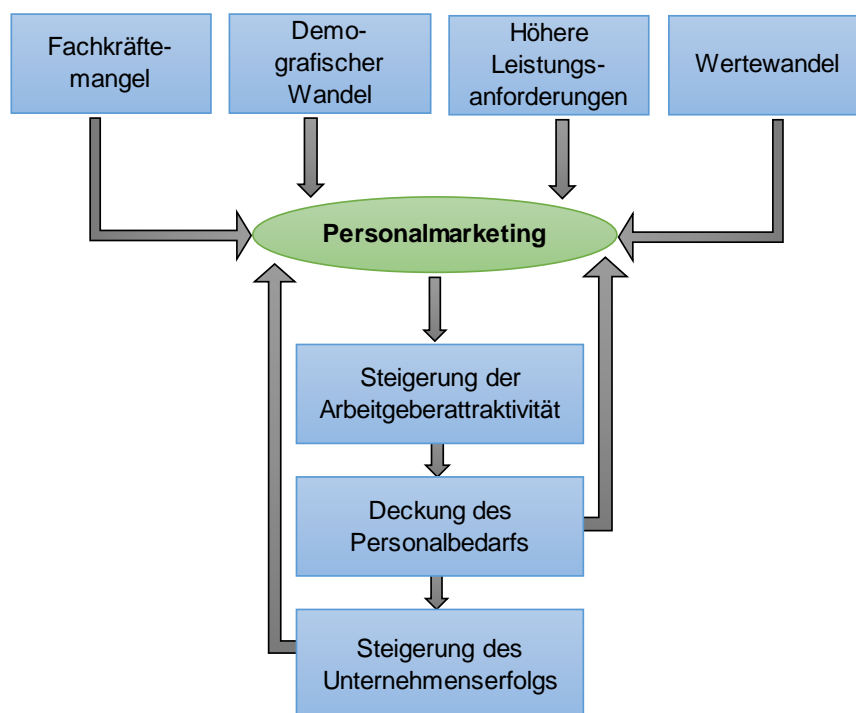


Abbildung 15: Notwendigkeit des Personalmarketings

Quelle: Eigene Darstellung nach DGFP e.V. 2006: 15

Abschließend ist festzuhalten, dass das Personalmarketing zu einer Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber auf dem externen Arbeitsmarkt beiträgt und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen fördert. Zudem können mit Hilfe des Personalmarketings auch der Personalbestand justiert und Defizite bezüglich der Personalplanung kompensiert werden (vgl. DGFP E.V. 2006: 14-16).

4.2 Employer Branding

Die Darstellung des Unternehmens als attraktiver und interessanter Arbeitgeber gilt zukünftig, vor dem Hintergrund der Auswirkungen des demografischen Wandels sowie des gesellschaftlichen Wertewandels im Rahmen der Mitarbeiterbeschaffung als unentbehrlich. Im Bereich des Recruitings nimmt dementsprechend die Reputation des Unternehmens in seiner Funktion als Arbeitgeber eine bedeutende Größe ein. Das sogenannte Employer Branding bietet mit der dazugehörigen Employer Brand einen möglichen Ansatz zur Beeinflussung des Images und der Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber (vgl. IMMERSCHITT/ STUMPF 2014: 10, 35-39). Im Folgenden werden daher das Konzept des Employer Brandings sowie das Zusammenspiel zwischen diesem und dem Personalmarketing beschrieben.

4.2.1 Begriff des Employer Brandings

Das Employer Branding umfasst einen strategischen, ganzheitlichen Ansatz und beschreibt eine bewusste, zielgerichtete „[...] Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle einer Marke für das Unternehmen in seiner Funktion als Arbeitgeber [...]“ (SPONHEUER 2010: 269). Die zentralen Ideen des Employer Brandings, im deutschen Sprachgebrauch „Arbeitgebermarkenbildung“ genannt, ist die Übertragung von Ansätzen und Erkenntnissen der Markenbildung auf den Bereich der Mitarbeitergewinnung sowie die Förderung der Entwicklung des Unternehmens zu einem attraktiven und interessanten Arbeitgeber (vgl. TROST 2013: 13).

Das Zentrum des Employer Brandings bildet die sogenannte Arbeitgebermarkenstrategie, welche die Unternehmensmarke beziehungsweise die Employer Brand konkretisiert oder gestaltet. Der Ausbau, die Umsetzung sowie die Kontrolle der Strategie verfolgen unmittelbar das Ziel der nachhaltigen Verbesserung der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden, der Optimierung der Organisationskultur, der Leistungsbereitschaft sowie des Unternehmensimages und wirken sich somit auch indirekt auf das Geschäftsergebnis aus (vgl. DEBA 2008: 1).

Als Employer Brand wird ein einzigartiges, verankertes Bild beschrieben, das in den Köpfen gegenwärtiger und zukünftiger Mitarbeiter von einem Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber existiert (vgl. BPM E.V. o.J.: 15). Den Kern der Employer Brand bildet die sogenannte Employee Value Proposition (EVP), welche die Attraktivitätsvorteile des Unternehmens bündelt und somit als Nutzenversprechen des Arbeitgebers gegenüber den Mitarbeitenden und Bewerbern beschrieben werden kann (vgl. LUKASCZYK 2012: 13; TROST 2013: 16).

Eine Arbeitgebermarke zeichnet sich somit durch eine klare und unverwechselbare Kommunikation der wesentlichen Werte, Regeln und Verhaltensweisen eines Unternehmens aus. Hierbei spielen insbesondere die Richtigkeit und Überprüfbarkeit der kommunizierten Inhalte und die Abstimmung der erzeugten Vorstellungsbilder auf das Unternehmen, den Slogan sowie die Produkte eine zentrale Rolle. Ausgerichtet ist die Employer Brand auf eine im Vorfeld festgelegte Anspruchsgruppe, die mit Hilfe der Arbeitgebermarke begeistert, motiviert und an das Unternehmen gebunden werden soll (vgl. ABRELL/ ROWOLD 2015: 136-137; IMMERSCHITT/ STUMPF 2014: 36).

Weiterhin ist festzuhalten, dass das Employer Branding positive Effekte in allen Bereichen des Unternehmens hervorruft und somit eine Verbesserung der operativen Ergebnisse erkennbar ist. Diese Effekte und Wettbewerbsvorteile spiegeln sich in den Funktionen der Employer Brand wider, die in die Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht gegliedert werden (vgl. Abbildung 16) (vgl. STOTZ/ WEDEL-KLEIN 2013: 27).

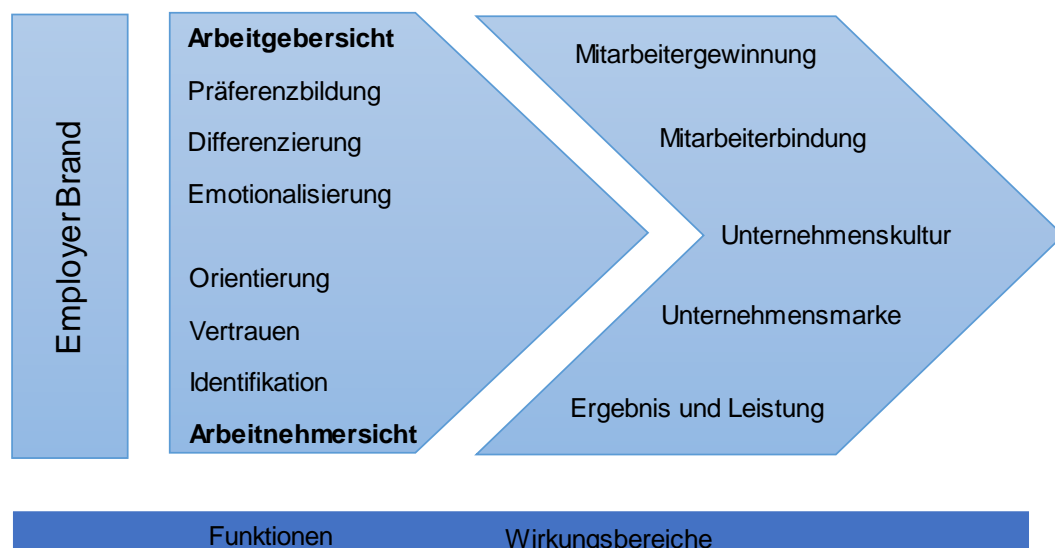


Abbildung 16: Wirkungsbereiche und Funktionen der Employer Brand

Quelle: Eigene Darstellung nach STOTZ/ WEDEL-KLEIN 2013: 27

Auf der Arbeitgeberseite ist zwischen den Funktionen Präferenzbildung, Differenzierung und Emotionalisierung zu unterscheiden. Mittels dieser Funktionen soll eine gezieltere Ansprache von Bewerbern, die den Werten und der Kultur des Unternehmens entsprechen, eine stärkere Abgrenzung von Wettbewerbern sowie eine emotionale Bindung der Arbeitnehmer zur Marke erfolgen beziehungsweise aufgebaut werden. Dies bewirkt auf Seiten des Arbeitgebers zum einen Kosteneinsparungen aber auch zum anderen Effizienzsteigerungen durch eine höhere Motivation, Loyalität sowie Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen (vgl. IMMERSCHITT/ STUMPF 2014: 40-41).

Durch die mit Hilfe der Employer Brand vermittelten zentralen Botschaften sowie Unternehmenswerten und -normen wird potenziellen Bewerbern mehr Orientierung im Rahmen der auf dem Arbeitsmarkt zunehmenden Informationsflut gegeben. Dies fördert ebenfalls das Vertrauen gegenüber dem potenziellen Arbeitgeber und die Identifikation der Bewerber mit dem Unternehmen. Diese drei Aspekte bilden die wesentlichen Funktionen einer Employer Brand auf Seiten der Arbeitnehmer (vgl. IMMERSCHITT/ STUMPF 2014: 42).

Die beschriebenen Funktionen unterstützen die gezielte Mitarbeitergewinnung sowie Bindung dieser an das Unternehmen, die eine Reduzierung der Fluktuation und eine Sicherung des Know-Hows mit sich bringen. Weiterhin kann die Employer Brand eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Unternehmens sowie die Abstimmung von Unternehmenskultur und -zielen fördern. Durch eine authentische Arbeitgebermarke wird das Image verbessert, der Wert des Unternehmens gestärkt und die Motivation der Mitarbeitenden gefördert. Somit kann sich eine Arbeitgebermarke wiederum auch in Effizienzsteigerungen widerspiegeln (vgl. BPM E.V. o.J.: 11).

4.2.2 Abgrenzung Employer Branding und Personalmarketing

Employer Branding und Personalmarketing werden in der Literatur meist nicht voneinander differenziert betrachtet und es erfolgt keine klare Abgrenzung der beiden Konzepte. Weiterhin werden die beiden Begriffe oft synonym verwendet (vgl. IMMERSCHITT/ STUMPF 2014: 43).

Im Vergleich zum Personalmarketing als Querschnittsfunktion des Personalmanagements, das eine Deckung des Personalbedarfs sowie eine langfristige Bindung der Mitarbeitenden fokussiert, findet durch den Aufbau und die Positionierung einer Arbeitgebermarke ein Identitäts- und Organisationsentwicklungsprozess statt. Dieser tangiert neben dem Marketing weitere zahlreiche Handlungsfelder (vgl. IMMERSCHITT/ STUMPF 2014: 43-44; KRIEGLER/ DEBA 2014: 174).

Das Employer Branding kann somit als Schnittmenge von Personalmanagement und -marketing betrachtet werden, welche das Personalmarketing tangiert, jedoch nicht als direkter Teilbereich dessen beschrieben werden kann (vgl. IMMERSCHITT/ STUMPF 2014: 44). Demzufolge bildet das Employer Branding ein übergeordnetes Ziel, an dem sich sämtliche Maßnahmen und Intentionen des Personalmarketings orientieren. Diese stehen wiederum in wechselseitiger Beziehung mit dem Employer Branding und beeinflussen somit das Image der Organisation (vgl. Abbildung 17) (vgl. ABRELL/ ROWOLD 2015: 137).

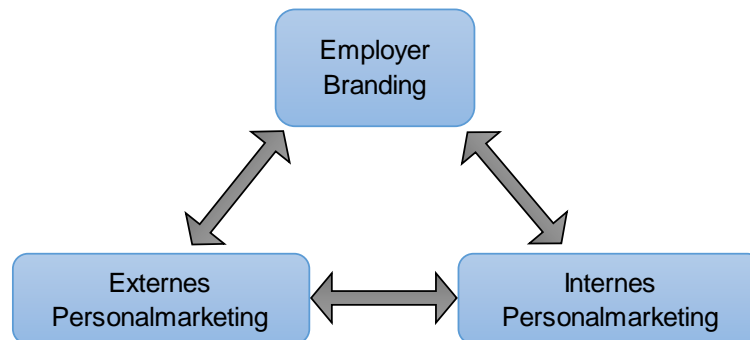


Abbildung 17: Beziehung zwischen Employer Branding und Personalmarketing

Quelle: Eigene Darstellung nach ABRELL/ ROWOLD 2015: 137

Zusammenfassend liegt das Bestreben des Personalmarketings darin, das Unternehmen mit Hilfe der Employer Brand als attraktiven Arbeitgeber zu vermarkten, um somit dauerhaft qualitatives und quantitatives Bewerberpotenzial zu sichern. Diese Zielsetzung wird langfristig mit der Employer Brand und operativ durch die Kommunikationspolitik des Personalmarketing-Mixes verfolgt (vgl. DINCHER 2007: 14; LUKASCZYK 2012: 14). Dem externen Personalmarketing kommt hierbei somit die Funktion zu, die Arbeitgebermarke an externe Zielgruppen zu vermitteln (vgl. STOTZ/ WEDEL-KLEIN 2013: 9-10).

4.3 Personalmarketing-Mix

Das Personalmarketing unterliegt einer strategischen Ausrichtung, die eine Segmentierung des Arbeitsmarktes, eine Definition der Zielgruppen und Zielmärkte sowie eine Positionierung im Arbeitsmarkt umfasst (vgl. REICH 1993: 171). Zur Umsetzung dieser langfristigen Ausrichtung wird auf den Personalmarketing-Mix und dessen Instrumente zurückgegriffen (vgl. KIRCHGEORG/ MÜLLER 2013: 84).

In der Theorie existieren vielfältige Definitionsansätze des Personalmarketing-Mixes, aus der jedoch bislang keine einheitliche Vorgabe entstanden ist. Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass eine Orientierung am traditionellen Marketing-Mix erfolgt (vgl. KIRCHGEORG/

MÜLLER 2013: 85). Der klassische Marketing-Mix, der sich aus der Produkt-, Distributions-, Kommunikations- und Preispolitik zusammensetzt, wurde, um alle Bereiche des Personalmarketings abzudecken, durch die Prozess- und Mitarbeiterpolitik ergänzt und die klassischen Politiken auf das Personalmarketing übertragen (vgl. BÜRGE 2016: 14). Der Personalmarketing-Mix umfasst somit folgende sechs Bereiche, die im Anhang H grafisch dargestellt werden und zur Gestaltung des ex- und internen Personalmarketings beitragen.

- Leistungspolitik (Product)
- Gehaltspolitik (Price)
- Standortpolitik (Place)
- Kommunikationspolitik (Promotion)
- Mitarbeiterpolitik (People)
- Prozesspolitik (Process) (vgl. KIRCHGEORG/ MÜLLER 2013: 85)

Beginnend mit der Leistungspolitik beinhaltet diese das Gestalten von Arbeitsplätzen beziehungsweise Stellen und deren Einbettung in das Arbeitsumfeld vor dem Hintergrund der Bedürfnisbefriedigung (vgl. STRITZKE 2010: 31). Im Rahmen der Preis- beziehungsweise Gehaltspolitik wird die Festlegung von leistungs- und zielgruppengerechter Vergütung beziehungsweise Bedingungen des Arbeitsvertrages fokussiert (vgl. DINCHER 2007: 14). Durch die individuelle Ausgestaltung monetärer Leistungen im Rahmen von Arbeitsverträgen kann diese Politik die Motivations- und Akquisitionsfunktion des Personalmarketings (vgl. Kapitel 4.1.1) unterstützen. Neben den finanziellen Aspekten können auch nicht-monetäre Anreize die Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter fördern. Die dritte Politik, die Standortpolitik, thematisiert die Erreichbarkeit von Unternehmensstandorten sowie das lokale Arbeitsumfeld aus dem Blickwinkel der Mitarbeitenden. Um eine Profilierung am Arbeitsmarkt zu erreichen, ist eine zielgruppenspezifische Ansprache unerlässlich, die im Bereich der Kommunikationspolitik erfolgt (vgl. KIRCHGEORG/ MÜLLER 2013: 85). Mithilfe verschiedener Instrumente der persönlichen und unpersönlichen Kommunikation werden in- und externe Zielgruppen angesprochen und über das Unternehmen informiert (vgl. BÜRGE 2016: 13). Zudem kann im Bereich der Kommunikationspolitik zwischen Public-Relations, welches die sogenannte öffentliche Kommunikation umfasst sowie der speziellen Werbung um potenzielle Bewerber, unterschieden werden. Die Kommunikationspolitik nimmt im Rahmen des externen Personalmarketings vor dem Hintergrund des Ziels der Personalbeschaffung sowie der Darstellung und Vermittlung der Unternehmensattraktivität beziehungsweise des Images den größten Bereich ein (vgl. Anhang G) (vgl. DINCHER 2007: 14). Eine Beschreibung der unterschiedlichen Möglichkeiten der Ansprache, Information und Beschaffung potenzieller Mitarbeitender folgt in Kapitel 4.4. Die beiden Politiken, die eine Ergän-

zung zum klassischen Marketing-Mix darstellen, sind für das Personalmarketing von besonderer Bedeutung. Im Bereich der Mitarbeiterpolitik gilt es die Wünsche und Bedürfnisse der gegenwärtigen und potenziellen Mitarbeitenden zu ermitteln, um diese in die Struktur und Kultur des Unternehmens einfließen zu lassen. Darüber hinaus spielen im Rahmen der ergänzten Prozesspolitik Bewerbungs-, Weiterbildungs- und Karriereabläufe eine wesentliche Rolle (vgl. BÜRGE 2016: 13).

Nach SIMON ET AL. (1995: 19) ist festzuhalten, dass eine eindeutige Zuordnung bestimmter Maßnahmen zu den einzelnen Politiken nicht immer möglich ist und der Marketing-Mix nicht der reinen Klassifizierung dient, sondern vielmehr dem Verstehen der Mannigfaltigkeit und der kreativen Verwendung der verschiedenen Instrumente.

Da insbesondere die Kommunikationspolitik zur Erreichung der externen Personalmarketingziele dient und die weiteren Politiken sowohl das externe, als auch das interne Personalmarketing tangieren, werden im Folgenden die verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen ausführlich betrachtet (vgl. DINCHER 2007: 3).

4.4 Personalmarketingkommunikation

Um die in Kapitel 4.1 beschriebenen Funktionen sowie Ziele umzusetzen und zu erreichen, wird auf verschiedene Kanäle und Maßnahmen der extern gerichteten Personalmarketingkommunikation, zur Kontakthanbahnung, -aufnahme, -verdichtung und -pflege, zurückgegriffen (vgl. HAGEN 2011: 32; SCHOLZ 2014 b: 152). Sie dienen der zielgerichteten Anwerbung und Information potenzieller Arbeitnehmer beziehungsweise Bewerber sowie der Öffentlichkeit und fördern die Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität (vgl. BÜRGE 2016: 8). Um ein langfristiges Interesse der potenziellen Bewerber am Unternehmen zu erreichen, ist ein zeitgleicher Einsatz unterschiedlicher Maßnahmen notwendig und das Schaffen von Erlebnissen bei jedem Kontakt zwischen den Interessenten und dem Unternehmen von Bedeutung. Dieses Schaffen von Erlebnissen wird als Candidate Experience beschrieben (vgl. KONSCHAK 2014: 98).

In den nachfolgenden Kapiteln werden die wesentlichen Kanäle und Maßnahmen der Personalmarketingkommunikation näher erläutert. Hierbei erfolgt eine Unterteilung in klassische Werkzeuge sowie in Maßnahmen des Offline- und Online-Bereichs. Das Kapitel 4.4.1 beschreibt zunächst die klassischen Werkzeuge, die häufig genutzt werden und sowohl online als auch offline in unterschiedlichen Kanälen zum Einsatz kommen können.

4.4.1 Klassische Werkzeuge

Stellenanzeigen

Stellenanzeigen bilden die traditionellste Maßnahme der Personalbeschaffung, die auf eine Anregung konkreter Handlungen ausgerichtet ist und somit ein kurzfristiges Ziel verfolgt (vgl. FELSER 2010: 55). Diese Form der Ansprache richtet sich an eine spezielle Zielgruppe und kann sowohl online als auch in Printmedien zum Einsatz kommen (vgl. BÜRGE 2016: 8). Eine Stellenanzeige beschreibt neben allgemeinen Informationen zum Unternehmen, spezifische Jobangebote beziehungsweise vakante Positionen sowie die damit verbundenen Inhalte und Anforderungen an den Bewerber. Weiterhin sind in einer Stellenanzeige auch die Leistungen des Arbeitgebers, sogenannte Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren, zu beschreiben, da diese zu einer Abgrenzung vom Wettbewerb und einer zielgruppenspezifischen Bewerberansprache beitragen. Abschließend muss eine Stellenanzeige auch Informationen zum Bewerbungsprozess enthalten. Im Rahmen digitaler und analoger Stellenanzeigen können zudem Verlinkungen, beispielsweise in Form von Links oder QR-Codes, zu weiteren Online-Auftritten des Unternehmens erfolgen, um dem Bewerber zusätzliche Informationen zu geben. Um mit der Anzeige Aufmerksamkeit zu erregen, spielt die Gestaltung eine besondere Rolle und sollte vor dem Hintergrund der Wiedererkennung eine Ähnlichkeit zur Unternehmenskommunikation aufweisen (vgl. KONSCHAK 2014: 109-112). Mit Hilfe des Einsatzes der sogenannten AIDA-Formel (Attention, Interest, Desire, Action) bei der Erstellung einer Stellenanzeige, kann eine Optimierung der Wirkung dieser herbeigeführt werden. Bei der Formulierung von Stellenanzeigen ist auf die Verwendung von Reizwörtern und Schlüsselbegriffen sowie Farben, Formen und Logos zu achten, die Informationen der Employer Brand vermitteln, welche auf Seiten potenzieller Bewerber das Interesse sowie Wünsche wecken und diese abschließend zur Bewerbung veranlassen sollen (vgl. SCHOLZ 2014 b: 147-148).

Imagekampagnen

Imagekampagnen beziehungsweise -anzeigen dienen der Positionierung des Unternehmens als Marke und verfolgen somit eine Langzeitwirkung. Fokussiert wird die Sicherung eines dauerhaften Zulaufs qualifizierter Bewerber, mit Hilfe des Aufbaus und dem Erhalt des Images des Unternehmens in seiner Funktion als Arbeitgeber. Hierbei existiert, im Gegensatz zu spezifischen Stellenanzeigen, meist kein Bezug auf konkret zu besetzende Positionen. Imagekampagnen beinhalten vielmehr Aufforderungen zu Initiativbewerbungen oder auch Hinweise zu Praktika oder Werkstudententätigkeiten (vgl. FELSER 2010: 53; PETRY/ VABEN 2014: 295). Imagekampagnen weisen einen unterstützenden Charakter auf

und nehmen die Funktion der Vorprägung möglicher Bewerber ein. Zur Vermittlung eines authentischen Bildes ist ein Abstimmen der dargestellten Inhalte mit den konkreten Eigenschaften eines Unternehmens zwingend notwendig. Weiterhin sollten aus der Kampagne spezifische Vorteile des Unternehmens deutlich hervorgehen und somit die EVP vermittelt werden (vgl. FELSER 2010: 54). Kampagnen zur Darstellung des Unternehmensimages sind meist umfangreich angelegt, sodass eine Verbreitung mittels der Kanäle TV, Radio oder Plakate sowie verschiedener Online-Medien erfolgt (vgl. MÜLLER/ ROSNER 2010: 71). Somit erreicht eine Imagekampagne eine große Anzahl verschiedener Zielgruppen (vgl. PETRY/ VABEN 2014: 295).

Arbeitgebersiegel

Ein weiteres häufig eingesetztes Instrument umfasst das Arbeitgebersiegel. Mit dem Einsatz eines Siegels wird eine Abgrenzung im Wettbewerb angestrebt. Außenstehende assoziieren mit einer solchen Auszeichnung eine Überlegenheit gegenüber konkurrierenden Unternehmen, die nicht mit spezifischen Arbeitgebersiegeln werben. Es lässt zudem auf Erfolg sowie auf die Bereitschaft der Überprüfung der Arbeitgeberqualität des Unternehmens schließen. Die in den vergangenen Jahren gestiegene Anzahl an Arbeitgebersiegeln sorgt für eine zunehmende Hinterfragung ihrer Wertigkeit. Trotzdem gelten die Siegel als Indikator für ein unternehmensseitiges Interesse an der Arbeitgeberqualität, können im Rahmen der Personalmarketingkommunikation zum Einsatz kommen und positive Effekte in Bezug auf Aufmerksamkeit und Attraktivität mit sich bringen (vgl. KONSCHAK 2014: 106-108).

Videos

Audiovisuelle Medien, zu denen auch Videos zählen, sind zur Darstellung komplexer Inhalte besonders geeignet. Sie können ohne große Anstrengungen konsumiert werden und treffen bei Rezipienten verschiedenster Altersgruppen auf eine hohe Resonanz. Videos werden zudem meist im Online-Bereich eingesetzt, da somit eine schnelle Verbreitung und Reichweite erzielt werden kann (vgl. KONSCHAK 2014: 116). Die Bedeutung von Videos, insbesondere im Online-Bereich, ist aus der „ARD/ZDF Online-Studie“ des Jahres 2013 erkennbar. Im Jahr 2013 konsumierten demnach 74 % der befragten Internetnutzer gelegentlich Videos im Internet und 76 % der befragten 14-29-Jährigen sogar einmal pro Woche (vgl. Anhang I) (vgl. ARD/ZDF 2013: o.S.).

Im Rahmen des Personalmarketings kann zudem zwischen verschiedenen Videotypen differenziert werden. Die sogenannten Employer Branding Videos ähneln klassischen Imagevideos des Unternehmens. Sie vermitteln die EVP und ermöglichen ein besseres Erleben

der Arbeitgebermarke. Sollen im Gegensatz dazu mit dem Einsatz von Videos spezifische Zielgruppen angesprochen werden, erfolgt die Anwendung der Talent Attraction Videos oder auch Recruiting Videos genannt. Diese umfassen konkretere Informationen und ermöglichen daher eine zielgruppengerechtere Ansprache. Ein weiterer Videotyp ist die Form der Eventvideos, mit der unterschiedliche Veranstaltungen dokumentiert werden können. Diese Videos ermöglichen Einblicke in das Unternehmen, wodurch die Distanz zum Zuschauer reduziert wird. Weiterhin erfahren Eventvideos eine hohe Authentizität. Abschließend sind die Erklär- und Microvideos zu nennen, die zum einen die visuelle Aufbereitung umfangreicher Inhalte sowie zum anderen kurze Videos auf sozialen Medien umfassen. Microvideos treffen insbesondere bei jungen Personen auf eine hohe Beliebtheit, jedoch sind in Bezug auf das Personalmarketing lediglich erste Ansätze von Microvideos in Verbindung mit Stellenanzeigen erkennbar. Ein Einsatz erfolgt bei dieser Form aufgrund der Dependenz von Apps oder bestimmten Plattformen meist im Bereich von Social Media (vgl. KONSCHAK 2014: 117-118).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Videos in Bezug auf das Personalmarketing relevante Informationen bezüglich des Unternehmens, spezifischer Stellen oder komplexe Inhalte vermitteln. Zudem wird durch den Einsatz von Mitarbeitenden im Video die Glaubwürdigkeit der Informationen erhöht. Sie ermöglichen das Transportieren von Emotionen, so dass eine Verbesserung der emotionalen Ansprache möglich ist (vgl. KONSCHAK 2014: 116).

4.4.2 Maßnahmen im Offline-Bereich

Persönliche Empfehlung

Als eines der effektivsten Instrumente gilt die persönliche Empfehlung durch Mitarbeitende des Unternehmens via Mundpropaganda. Gegenwärtige Mitarbeiter tragen durch eine persönliche Empfehlung das Image des Unternehmens nach außen und gewähren potenziellen Bewerbern somit einen authentischen Einblick in das Unternehmen (vgl. ABRELL/ ROWOLD 2015: 140). Entsprechen die Aussagen dem Image der Arbeitgebermarke, unterstützen diese das Bekanntwerden des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber (vgl. KONSCHAK 2014: 146). Dem geringen monetären Aufwand, der meist lediglich eine Prämie für Weiterempfehlungen umfasst, stehen eine hohe Passgenauigkeit der Bewerber sowie sinkende Recruitingkosten gegenüber, woraus sich ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis ergibt (vgl. ABRELL/ ROWOLD 2015: 140).

Kooperationen mit Schulen, Hochschulen und Verbänden

Kooperationen mit Schulen, Hochschulen oder aber Verbänden sind ebenfalls ein beliebtes Instrument des externen Personalmarketings und bergen Vorteile für Unternehmen und junge Interessenten. In Form von spezifischen Projekten können Unternehmen beispielsweise Forschungsfragen untersuchen lassen und bieten Studierenden oder Schülern einen Einblick in das Unternehmen, die so Erfahrungen im jeweiligen Arbeitsumfeld sammeln können. Eine Kooperation mit Verbänden in Form von Netzwerken bietet die Möglichkeit eines Austausches im Rahmen von Veranstaltungen oder aber die Vermittlung von Praktika. Hierdurch entsteht ein erster Kontakt zwischen Unternehmen und potenziellen Bewerbern, bei dem der Betrieb und das Image präsentiert werden können (vgl. SCHLÜTER/ HALLBAUER 2014: 14-15). Beziehen sich die Personalmarketingaktivitäten lediglich auf die Zusammenarbeit mit Hochschulen, beispielsweise in Form von Hochschulmessen, kann vom sogenannten Hochschulmarketing gesprochen werden, das insbesondere zur Ansprache von hochqualifizierten Nachwuchskräften dient (vgl. VAN BERK 1993: 214).

Talentpool

Ergänzend kann der Aufbau eines unternehmensinternen Talentpools genannt werden, der im Rahmen des Talent Relationship Managements erfolgt und durch das Anbieten von Praktika, Abschlussarbeiten sowie dualen Ausbildungen oder Werkstudententätigkeiten befördert wird. Diese bieten insbesondere jungen Personen beziehungsweise Nachwuchskräften Einblicke in das Unternehmen und gewähren ihnen positive Erfahrungen. Durch den anschließenden Verbleib im Talentpool wird eine langfristige Bindung an das Unternehmen ermöglicht (vgl. ABRELL/ ROWOLD 2015: 140). Mit Hilfe eines Talent Relationship Management kann zum einen der Rekrutierungsprozess vereinfacht werden, da ein Zurückgreifen auf bereits bekannte Bewerber möglich ist. Zum anderen entstehen durch den Talentpool Multiplikatoren, die ein positives Bild des Unternehmens am externen Arbeitsmarkt vermitteln können (vgl. ARMUTAT 2006 c: 78). Auch hier steht ein geringer finanzieller Aufwand einer hohen Effektivität gegenüber (vgl. ABRELL/ ROWOLD 2015: 140).

Job-, Karriere- und Hochschulmessen

Eine weitere Möglichkeit, die im Offline-Bereich besteht, ist die Präsenz auf Ausbildungsbeziehungsweise Job- oder Karrieremessen, die sowohl das aktive Recruiting als auch die Verbesserungen der Unternehmensattraktivität durch ein direktes Kennenlernen und Ansprechen potenzieller Bewerber unterstützen. Aufgrund der hohen Kosten für einen Messeauftritt gilt dieses Instrument jedoch in der Realität als lediglich durchschnittlich effektiv (vgl. ABRELL/ ROWOLD 2015: 139). Besondere Hochschulmessen fokussieren neben der

Kontaktaufnahme mit Studierenden ebenfalls die Beziehung zur Hochschule selbst. Zudem fördert ein regelmäßiger Auftritt im Hochschulumfeld die Gegenwärtigkeit des Unternehmens im Bewusstsein der Studierenden (vgl. KONSCHAK 2014: 139).

4.4.3 Maßnahmen im Online-Bereich

Das Internet bildet in der heutigen Zeit eine zentrale Möglichkeit, das eigene Unternehmen zu vermarkten und potenzielle Bewerber gezielt anzusprechen. Die Bedeutung der Internetnutzung wird besonders in der „ARD/ZDF Onlinestudie 2015“ deutlich. Trotz der Verringerung des prozentualen Wachstums der Onlinenutzung der über 14-Jährigen in den vergangenen Jahren, nahm die Onlinenutzung in Deutschland seit dem Jahr 1997 konstant zu und erreichte im Jahr 2015 mit 56,1 Mio. (79,5 %) Onlinenutzern den derzeitig höchsten Wert (vgl. FREES/ KOCH 2015: 2). In Bezug auf das Personalmarketing ist erkennbar, dass mit Hilfe der unternehmenseigenen Homepage, Jobbörsen, Bewertungsplattformen oder aber auch sozialen Netzwerken das Recruiting und die Steigerung der Attraktivität unterstützt werden können und die Nutzung der Online-Kanäle zukünftig von zentraler Bedeutung sein werden (vgl. BÜRGE 2016: 10).

Karrierewebsite

Als Karrierewebsite wird ein Teilbereich der gesamten Onlinepräsenz eines Unternehmens (Unternehmenshomepage) beschrieben, auf dem eine Präsentation dieses als Arbeitgeber und eine Darstellung der Arbeitgeberereigenschaften erfolgt. Zu den zentralen Inhalten einer Karrierewebsite zählen neben aktuellen Stellenangeboten, Tätigkeitsfelder, die Kultur des Unternehmens, Karriere- und Entwicklungsangebote aber auch Informationen zu Sozialleistungen und Veranstaltungen sowie spezifischen Standortinformationen und Hinweisen zur Bewerbung beziehungsweise Kontaktaufnahme. Ein besonderer Vorteil gegenüber anderen Vermarktungsmöglichkeiten im Internet ist die freie, zielgruppenspezifische Gestaltung der eigenen Homepage und der damit verbundenen Karrierewebsite (vgl. KONSCHAK 2014: 153-162). Um als Unternehmen im „war for talents“ bestehen zu können, ist eine optimal ausgestaltete Kommunikation sowie der Auftritt des Unternehmens im Internet von besonderer Bedeutung. Diese kann in Bezug auf Webseiten mit Hilfe der CUBE-Formel optimiert werden. Die CUBE-Formel (Content, Usability, Branding, Emotion) ist auf die Beurteilung von Webseiten, insbesondere im Personalbereich, ausgerichtet und zielt auf die Maximierung des Erfolgs dieser bei der jeweiligen Zielgruppe ab (vgl. SCHOLZ 2014 b: 148). Die Formel beschreibt, dass den Interessenten auf der Unternehmenshomepage alle wesentlichen Informationen bezüglich der Stelle und des Unternehmens zugänglich sind (Con-

tent). Besonders wichtig ist die leichte, intuitive und selbsterklärende Bedienung der Webseite sowie eine der Corporate Identity entsprechende Gestaltung der Homepage, um den Wiedererkennungseffekt zu erhöhen (Usability und Branding). Abschließend ist der Aspekt der emotionalen Bewerberansprache relevant, die durch multimediale Inhalte und eine zielgruppenspezifische Kommunikation erreicht werden kann (Emotion) (vgl. DAHLMANN 2014: 61-62).

Jobbörsen

Neben der Existenz der eigenen Karrierewebsite sind Jobbörsen ein weiterer Kanal des Personalmarketings und bilden das digitale Gegenstück zu Stellenbörsen in Printmedien (vgl. KONSCHAK 2014: 178). Um eine hohe Reichweite der Stellenanzeigen zu erreichen, ist eine Platzierung dieser in Online-Stellenbörsen hilfreich. Die Vorteile der Nutzung dieses Kanals ergeben sich durch die hohe Aktualität der Inhalte, die zeit- und ortsunabhängige Verfügbarkeit sowie die vereinfachte Auffindbarkeit durch verschiedene Suchfunktionen (vgl. MÜLLER/ ROSNER 2010: 69). Vor dem Hintergrund, dass Stellensuchende vermehrt Stellenbörsen zur Suche neuer Jobs präferieren, kann das externe Personalmarketing mit Hilfe des Schaltens von Stellenanzeigen in Online-Jobbörsen eine höhere Reichweite als mit der eigenen Karrierewebsite oder mit Anzeigen in Printmedien erreichen (vgl. KONSCHAK 2014: 178).

Social Media Kanäle/ Plattformen

Seit Beginn der 90er Jahre hat sich das Internet rasant weiterentwickelt und gilt heute als bedeutendste Neuerung des 20. Jahrhunderts. Neben der hohen Geschwindigkeit dieses Mediums stellt es einen Treffpunkt dar, der den Nutzern ein ortsunabhängiges Agieren und Kommunizieren in Echtzeit ermöglicht. Zu den wesentlichen Weiterentwicklungen des Internets zählt das Web 2.0 sowie das mobile Internet (vgl. BERNAUER ET AL. 2011: 13). Unter dem Web 2.0 wird die Weiterentwicklung des Internets vor dem Hintergrund der Interaktions- und Dialogorientierung verstanden, die eine aktive Beteiligung der Nutzer umfasst (vgl. WALSH ET AL. 2011: 16). Als zweite Neuerung ist das mobile Internet zu nennen, das einen Zugriff auf das World Wide Web mittels internetfähiger, mobiler Endgeräte von „unterwegs“ ermöglicht (vgl. BERNAUER ET AL. 2011: 174).

Die Weiterentwicklung des Internets zum Web 2.0 führte ebenfalls zu einem Wandel im Medienverhalten und einer neuen Form der Kommunikation, den sogenannten sozialen Medien beziehungsweise Social Media (vgl. POREDA 2012: 123). Social Media beruht, analog zum Web 2.0, auf dem sogenannten „user-generated-content“, was bedeutet, dass die

Inhalte von den Nutzern weitgehend selbst gestaltet beziehungsweise weiterentwickelt werden und den Nutzenden einen Austausch von Meinungen sowie Informationen ermöglichen (vgl. MEYER 2014: 202). Ziel ist somit die Erleichterung des Informationsaustausches und der Kommunikation zwischen verschiedenen Nutzern sowie damit einhergehend der Aufbau und die Pflege dieser Netzwerke (vgl. DAHLMANN 2014: 70).

In den vergangenen Jahren sind zahlreiche Onlineanwendungen entstanden, zu denen neben Karriereblogs auch die sogenannten privaten und beruflichen sozialen Netzwerke wie Facebook, XING, LinkedIn, Twitter und Instagram zählen, die im Personalmarketing zunehmend eine größere Bedeutung erlangen und daher im Folgenden kurz beschrieben werden.

Beginnend mit der Möglichkeit der Karriereblogs bilden diese eine spezielle Form der Blogs, die von Unternehmen im Rahmen des externen Personalmarketings genutzt werden können (vgl. KONSCHAK 2014: 196). Ausgerichtet sind diese auf potenzielle Bewerber sowie die Öffentlichkeit, denen mit Hilfe eines Blogs zahlreiche dynamische Informationen zu verschiedenen Themengebieten in einer Tagebuchform zur Verfügung gestellt werden, aber auch eine Kommunikation mittels Kommentarfunktion ermöglicht wird. Aufgrund der Unabhängigkeit von Drittanbietern und der damit einhergehenden Gestaltungsfreiheit sind Karriereblogs eine beliebte Maßnahme des Personalmarketings im Bereich der sozialen Medien (vgl. KONSCHAK 2014: 196-197; SCHRÖTER-ÜNLÜ 2014: 180-181). Blogs können demnach als unverwechselbares Kommunikationsmedium beschrieben werden, die der Darstellung als attraktiver Arbeitgeber dienen und darüber hinaus zur Begeisterung und Bindung bestehender Mitarbeiter sowie zur Gewinnung neuer Angestellten beitragen. Durch den Einsatz von Arbeitnehmern, die den Blog mit Einträgen füllen, kann die Authentizität und Transparenz gefördert werden, die wiederum zu einer Verringerung der Distanz zwischen Bewerbern und Unternehmen führen. Zudem kann mit einem Blog die Employer Brand aktiv und glaubwürdig gegenüber der Öffentlichkeit kommuniziert werden (vgl. SCHRÖTER-ÜNLÜ 2014: 180-182).

Weiterhin sind die sozialen Netzwerke zu nennen. Das weltweit größte soziale Netzwerk ist Facebook, das neben einer privaten Nutzung auch für Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten der Kommunikation bietet. Hierzu zählt die Erstellung von Fanpages, die den Nutzern spezifische Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens aber auch Unternehmensneuigkeiten vermitteln und zielgruppenspezifische Themen bereitstellen. Aber auch die Einbindung interaktiver Anwendungen, wie beispielsweise eine Stellenbörse oder Formen von Selbsttests zu verschiedenen Themen, können im Rahmen einer Fanpage umgesetzt werden. Weiterhin ermöglicht Facebook eine direkte Kommunikation in privaten Chats, eine schnelle Reaktion auf Kommentare und das Bewerben von Veranstaltungen. Die Kommunikation

innerhalb des sozialen Netzwerks Facebook ist von einem lockeren und umgangssprachlichen Ton geprägt. Aufgrund der Vielzahl an Fanpages ist auf eine ansprechende Gestaltung zu achten, die neben reinem Text auch eine Visualisierung mit Grafiken oder Videos umfasst, da diese Inhalte eine höhere Aufmerksamkeit und Reichweite in sozialen Netzwerken erlangen (vgl. KONSCHAK 2014: 197-199). Weiterhin besteht durch das soziale Netzwerk Facebook auch die Möglichkeit zielgruppenspezifische Werbung in Form von Anzeigen zu schalten. Hierbei ermöglichen verschiedene Filter, dass eine Ausstrahlung der Werbung lediglich bei der zuvor festgelegten Zielgruppe erscheint. Mit Hilfe von Fanpages auf Facebook können Unternehmen somit als attraktive Arbeitgeber im Sinne der Employer Brand dargestellt und auf spezifische Zielgruppen abgestimmte Werbemaßnahmen durchgeführt werden (vgl. BÄRMANN 2012: 70-71, 98).

Ein weiteres soziales Netzwerk ist der Mikroblogging-Dienst Twitter. Twitter ermöglicht das Teilen und Verbreiten von kurzen Texten (Post/ Tweet) mit einer maximalen Länge von 140 Zeichen sowie damit verbundenen Fotos, Videos oder Links (vgl. BÜRGE 2016: 52). Die Option des Verbreitens von Kurznachrichten in geringer Zeit ermöglicht dem Personalmarketing einen schnellen Zugang zu einer Vielzahl an Zielgruppen. Zusätzlich ist, analog zu Facebook, eine private Kommunikation via Chats möglich. Die Besonderheit von Twitter liegt zudem im Gebrauch sogenannter Hashtags (#). Diese werden vor bestimmten Wörtern gesetzt, um diese als Schlüsselbegriffe zu kennzeichnen, unter denen die Botschaft im Späteren auffindbar sein soll. Je mehr solcher Schlüsselwörter im Rahmen eines Tweets gesetzt werden, desto höher ist die Erreichbarkeit (vgl. KONSCHAK 2014: 199-200).

Weiterhin sind die sozialen Netzwerke Xing und LinkedIn zu nennen, die primär auf eine geschäftliche Nutzung ausgerichtet und auch unter den Begriffen Business-Netzwerke zu finden sind. Während Xing aktuell im deutschsprachigen Raum führend ist, drängt LinkedIn als internationales Business-Netzwerk zunehmend auf den deutschen Markt. Diese Netzwerke bündeln eine Vielzahl an Profilen, in denen Nutzer ihre beruflichen Qualifikationen, Erfahrungen und Wünsche darstellen. Business-Netzwerke bergen eine Vielzahl an Möglichkeiten in Bezug auf das externe Personalmarketing. Neben dem aktiven Ansprechen potenzieller Bewerber, aufgrund der hohen Transparenz des Netzwerkes, können Unternehmensprofile erstellt werden, die zur Vermittlung der Employer Brand beitragen aber auch Stellenanzeigen veröffentlichen (vgl. KONSCHAK 2014: 201-202).

Weiterhin ist das soziale Netzwerk Instagram zu nennen, das aktuell jedoch noch selten im Bereich des Personalmarketings genutzt wird. Instagram umfasst eine App für Fotos und Videos und verfügt über Schnittstellen zu zahlreichen weiteren sozialen Netzwerken. Instagram zeichnet sich durch unkonventionelle Inhalte in Form von beispielsweise lustigen

Schnappschüssen aus und ist zudem von einer hohen Interaktionsintensität geprägt. Passen sich Unternehmen an die Gegebenheiten des Netzwerks Instagram an, stellt dieses eine weitere Möglichkeit dar, mit spezifischen Zielgruppen in Kontakt zu treten (vgl. BEILHARZ 2014: 302-303).

Neben den erläuterten Netzwerken existiert eine Vielzahl weiterer Social Media Plattformen, die zur Nutzung von extern gerichteten Personalmarketingmaßnahmen geeignet sind, jedoch im Rahmen dieser Masterthesis nicht näher betrachtet werden, da dies den Umfang dieser Masterarbeit überschreiten würde. Die Vielfalt weiterer Anwendungen im Bereich sozialer Medien verdeutlicht der in Anhang J abgebildete Social Media-Prisma.

Der Stellenwert der sozialen Medien für junge Personen geht unter anderem aus der „ARD/ZDF - Onlinestudie 2015“ hervor. Neben der Prognose, dass klassische Kommunikationskanäle wie beispielsweise Stellenanzeigen in Printmedien, bei jungen Menschen an Bedeutung verlieren, ist erkennbar, dass soziale Netzwerke für die jüngeren Generationen in Deutschland einen hohen Stellenwert verzeichnen. WhatsApp als nicht klassisches soziales Netzwerk sowie Facebook, Twitter und Instagram als klassische soziale Netzwerke gelten bei Personen zwischen 14 und 29 Jahren als wichtig und werden von einem Großteil dieser täglich genutzt (vgl. Anhang K) (vgl. TIPPELT/ KUPFERSCHMITT 2015: 3-4). Die zunehmende Bedeutung eines Social Media Auftritts für Unternehmen geht zudem aus einer Studie der Universität Bamberg hervor, in der 73,1 % der befragten Unternehmen angaben, dass eine Präsenz in Social Media Plattformen vor dem Hintergrund der Rekrutierung neuer Fachkräfte von besonderer Wichtigkeit ist (vgl. WEITZEL ET AL. 2016 a: 6).

Arbeitgeberbewertungsplattformen

Bewertungsplattformen bieten Interessenten die Möglichkeit, im Vorfeld einer Bewerbung Informationen bezüglich des potenziellen Arbeitgebers einzuholen (vgl. REUTER 2014: 213). Diese Plattformen ermöglichen es, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden oder Bewerbern, das Unternehmen anhand von Erfahrungsberichten sowie der Darstellung von Vor- und Nachteilen anonym zu bewerten (vgl. KONSCHAK 2014: 183). Die Bewertungen stehen Interessenten zur Verfügung und vermitteln ihnen einen ersten Eindruck des Unternehmens als Arbeitgeber. Dieser kann über eine Kommentarfunktion auf die verschiedenen Bewertungen eingehen und sich gegebenenfalls zu diesen äußern (vgl. LÜTHY/ EHRET 2014: 60). Weiterhin können Unternehmen, meist gegen eine Gebühr, ein eigenes Unternehmensprofil anlegen, sodass zusätzliche Informationen dargestellt werden können (vgl. KONSCHAK 2014: 185).

Das im deutschsprachigen Raum bekannteste und marktführende Bewertungsportal ist kununu.com. Es verzeichnet 1.258.000 Bewertungen zu 270.000 Unternehmen und monatlich ca. 2 Mio. Besucher (vgl. KUNUNU GMBH o.J.: o.S.). Aus einer Studie des Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (bitkom) geht zudem hervor, dass drei Viertel aller Bewerber durch Bewertungen des Arbeitgebers in ihrer Jobentscheidung beeinflusst werden (vgl. BITKOM 2015: o.S.). Dies zeigt die Bedeutung der Arbeitgeberrecherche im Rahmen der Jobsuche.

Neben den zahlreichen Vorteilen dieser Portale existieren jedoch auch Risiken. So kann beispielsweise eine hohe Anzahl negativer Bewertungen auch zu einer Abnahme der Bewerbungen und zu einer Verschlechterung des Images führen (vgl. LÜTHY/ EHRET 2014: 60).

Ergänzend zu den beschriebenen Kanälen und Instrumenten der extern gerichteten Personalmarketingkommunikation zeigt die untenstehende Abbildung 18, welche Kanäle im Jahr 2014, ohne Fokus auf eine spezielle Generation, von Unternehmen sowie Bewerbern besonders stark beziehungsweise weniger stark genutzt wurden.

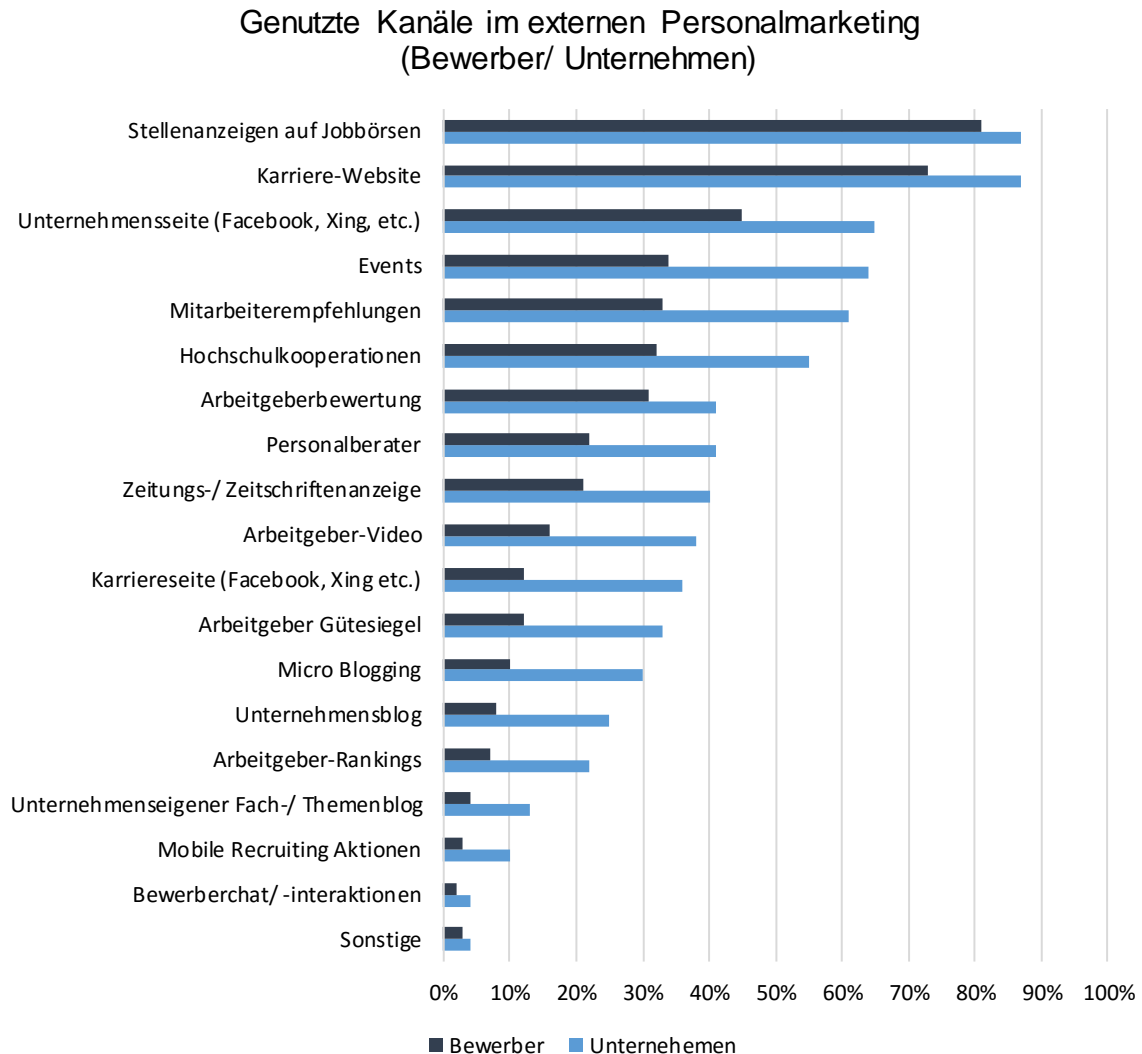


Abbildung 18: Genutzte Kanäle im Personalmarketing

Quelle: Eigene Darstellung nach PETRY 2014: 10-11

Aus der Abbildung geht hervor, dass insbesondere Personalmarketingmaßnahmen im Onlinebereich von Unternehmen und Bewerbern besonders stark genutzt werden. Als beliebteste Maßnahmen gelten hier die unternehmenseigene Karriere-Website sowie Stellenausschreibungen auf Jobbörsen. Im Offlinebereich kommen vor allem Veranstaltungen, Mitarbeiterempfehlungen und Kooperationen zum Einsatz. Weiterhin ist aus der Abbildung erkennbar, dass trotz zahlreicher unternehmenseitiger Maßnahmen, diese nicht in vollem Umfang von den Interessenten genutzt werden. Erkennbar sind, mit Ausnahme von Karriere-Webseiten und Stellenanzeigen auf Jobbörsen, große Diskrepanzen zwischen den eingesetzten Maßnahmen des externen Personalmarketings sowie der Nutzung dieser durch potenzielle Bewerber (vgl. PETRY 2014: 10-11).

Weiterhin gilt in Zukunft auch die Reduktion der Darstellung von Bildern, Texten, Farben und Formen als unerlässlich. Im Zeitalter des Internets ist es wichtig, dass Kernaussagen

schnell zu erfassen sind, da die Rezipienten an kurze, prägnante Botschaften gewöhnt sind und einer Vielzahl an Informationen und zahlreichen Medienangeboten gegenüberstehen. Die Gestaltung solcher authentischen Aussagen über neue Kreativitätsansätze, die Vertrauen aufseiten der Zielgruppen aufbauen, umfasst zukünftig eine Herausforderung des Personalmarketings (vgl. RAUSCHER 2012: 126).

Abschließend ist anzumerken, dass Maßnahmen des ex- und internen Personalmarketings sich gegenseitig bedingen und somit die Inhalte beider Bereiche aufeinander abgestimmt sein müssen. Weiterhin können auch interne Maßnahmen und Attraktivitätsfaktoren, beispielsweise die flexible Arbeitszeitgestaltung, durch Erfahrungen auf dem formellen oder informellen Weg nach außen kommuniziert werden (vgl. ABRELL/ ROWOLD 2015: 138).

4.5 Trends im externen Personalmarketing

Das Kapitel 4.1.3 „Notwendigkeit des Personalmarketings“ hat bereits die Erforderlichkeit des Einsatzes des Personalmarketings in Zeiten der demografischen Veränderungen und dessen Folgen verdeutlicht. Darüber hinaus haben sich, insbesondere vor dem Hintergrund neuer Generationen und deren Anforderungen, Trends im Personalmarketing gebildet, die im Folgenden näher erläutert werden.

4.5.1 Mobile Recruiting

Als erster Trend ist das Mobile Recruiting zu nennen, der aus der Weiterentwicklung des Internets sowie der Entwicklung mobiler Endgeräte, wie beispielsweise Smartphones, resultiert. Die erhöhte Nutzung von Smartphones in Bezug auf das Internet wurde bereits im Kapitel 2.2.4 näher erläutert.

Das Mobile Recruiting umfasst eine Form der Personalbeschaffung, bei der die Kommunikation zwischen Unternehmen und potenziellen Bewerbern mit Hilfe mobiler Endgeräte erfolgt. Der Fokus dieser Anwendungen liegt auf mobilen Karrierewebseiten sowie speziellen Apps der Jobsuche (vgl. STAFFLER 2013: 167). Immer mehr Unternehmen erkennen die Vorteile des Mobile Recruitings und schätzen diesen Kanal zur Kontaktaufnahme mit potenziellen Bewerbern als wichtig ein (vgl. MÜLDER 2016: 58). Diese Erkenntnis geht auch aus der Studie „Recruiting Trends 2015“ hervor, die eine Befragung der 1000 größten deutschen Unternehmen umfasst. Bereits im Jahr 2015 rechneten 56,6 % der befragten Unternehmen künftig mit einer Zunahme der Bewerbung über mobile Endgeräte und 74,7 % erachteten eine Ansprache über mobile Endgeräte als sinnvoll. Die tatsächliche Umsetzung in Form der mobilen Optimierung der Inhalte war zum damaligen Zeitpunkt jedoch gering

und schwankte je nach Darstellung von Unternehmenswebsite oder Stellenanzeigen zwischen 44,1 % und 26,6 % (vgl. WEITZEL ET AL. 2015: 14-15). Aus einer weiteren Studie der Universität Bamberg aus dem Jahr 2016 geht zudem hervor, dass bereits 73,1 % der 1000 größten deutschen Unternehmen die Nutzung mobiler Endgeräte als wesentlichen Einfluss auf die Rekrutierung erachten. Weiterhin haben die befragten Unternehmen angegeben, dass im Hinblick auf die Zukunft ein Ausbau des Mobile Recruiting unumgänglich ist (vgl. WEITZEL ET AL. 2016 b: 4).

Im Bereich des Mobile Recruitings gilt das „mobile“ Bewerben als bislang größte Herausforderung. Um eine Bewerbung per mobilem Endgerät zu ermöglichen, muss eine nutzer-gerechte Anpassung der Bewerbungsformulare erfolgen oder eine Verknüpfung zu beruflichen sozialen Netzwerken bestehen, sodass die Möglichkeit einer Bewerbung über die dort hinterlegten Profile besteht (vgl. JÄGER/ WICKEL-KIRSCH 2015: 122-123).

4.5.2 Active Sourcing

Das Thema Active Sourcing umschreibt einen weiteren Trend und umfasst Maßnahmen zur Identifikation qualifizierter, potenzieller Mitarbeitenden, die eine aktive Kommunikation zwischen Bewerber und Unternehmen sowie den Aufbau einer dauerhaften Bindung beinhalten. Durch die langfristige Bindung soll einer Abwanderung zu Wettbewerbern vorgebeugt werden (vgl. GUTMANN/ GATZKE 2015: 87). Die aktive Ansprache kann beispielsweise über soziale Netzwerke, E-Mails oder aber auch auf Events wie Messen oder sonstigen Veranstaltungen erfolgen (vgl. JÄGER/ WICKEL-KIRSCH 2015: 126).

Die Studie „Active Sourcing und Social Recruiting“ der Universität Bamberg zeigt, dass sowohl auf Seiten der Bewerber, als auch auf Seiten der Unternehmen Vorteile im Active Sourcing registriert werden. 34,7 % der befragten Unternehmen gaben an, dass sie im Rahmen von Vakanzen neben der klassischen Stellenausschreibung auch eine direkte Ansprache potenzieller Bewerber nutzen. Weiterhin bevorzugen 45 % der Stellensuchenden eine Ansprache durch das Unternehmen gegenüber der eigenen Ansprache und 30,8 % der befragten Unternehmen bewerteten das Active Sourcing im Vergleich zu klassischen Kanälen als kostengünstigere Maßnahme. Demgegenüber stehen jedoch 52,9 %, welche die Form der aktiven Ansprache als zeitaufwendig erachten (vgl. WEITZEL ET AL. 2016 a: 9,13).

Abschließend ist festzuhalten, dass das Active Sourcing dennoch als eine, die klassischen Kanäle ergänzende Maßnahme verstanden werden kann. Das Active Sourcing verspricht vornehmlich Erfolge in Bezug auf spezielle Zielgruppen, die einen Engpass beziehungsweise Mangel aufweisen (vgl. JÄGER/ WICKEL-KIRSCH 2015: 126).

4.5.3 Ansprache mit Emotionen

Um der zentralen Aufgabe des Personalmarketings, der dauerhaften Versorgung des Unternehmens mit geeigneten Mitarbeitenden, auch zukünftig gerecht zu werden, ist eine aktive Kommunikation der wesentlichen Botschaften unabdinglich. Auf Grundlage der Employer Brand muss die Kommunikation in Zukunft daher stärker mit Emotionen verbunden werden, um die relevanten Zielgruppen besser zu erreichen (vgl. REUTER 2013: o.S.). Dies kann mit Hilfe sogenannter Testimonials erfolgen, was bedeutet, dass beispielsweise Mitarbeiter potenziellen Bewerbern einen authentischen Einblick ins Unternehmen geben und somit Vertrauen und Begeisterung auf Seiten dieser schaffen (vgl. RAUSCHER 2012: 123-124). Aus Studien geht zudem hervor, dass insbesondere Mitarbeitende als vertrauenswürdigste Informationsquelle eines Unternehmens gelten. Wichtig ist jedoch der Einsatz von Botschaftern, die ihre positiven Erfahrungen freiwillig teilen und diese nicht aus finanziellen Anreizen durch das Unternehmen verfälscht werden (vgl. KRIEGLER 2015: 291). Diese Art der Ansprache wird auch mit dem Begriff „Storytelling“ beschrieben und kann in Form von Beiträgen im Radio oder durch Videos im Internet erfolgen (vgl. REUTER 2013: o.S.). Insbesondere die Form des Videos eignet sich zur Emotionalisierung der Zielgruppen und stellt die unternehmensspezifischen Botschaften mit einer hohen Kontaktintensität dar (vgl. JÄGER/ HEMPE 2013: 220).

Der aktuelle Stand des emotionalen Personalmarketings in Deutschland zeigt, dass neben einigen gelungenen Kampagnen noch viele Defizite im Bereich der emotionalen Bewerberansprache bestehen. Beispielsweise sind verwendete Grafiken und Bilder in Imageanzeigen nicht mit Emotionen besetzt, sondern wirken starr und festgefahren. Darüber hinaus erfolgt lediglich eine unklare sowie wenig differenzierte Ansprache der Rezipienten, die sich in der heutigen Zeit als wenig zielführend erwiesen hat (vgl. RAUSCHER 2012: 120).

4.5.4 Recrutainment

Als abschließender Trend im Bereich der Bewerberansprache, mit besonderem Fokus auf Nachwuchskräfte, ist das Recrutainment zu nennen, das „[...] den Einsatz spielerisch-simulativer und benutzerorientierter Elemente [...]“ im Personalmarketing umfasst (DIERCKS/ KUPKA 2013: 17). Mit Hilfe von Verfahren, die sich durch besondere Formen der Unterhaltung, der Information und der Simulation online sowie offline auszeichnen, soll das Zusammenfinden von geeigneten Bewerbern und Arbeitgebern optimiert werden (vgl. DIERCKS/ KUPKA 2013: 17). Da der Fokus dieser Methode auf der jüngeren Generation liegt, gilt es die Arbeitswelt sowie mögliche Berufe und Aufgaben unterhaltsam in Form von computer-gestützten Spielen, die auch „Serious Gaming“ genannt werden, zu vermitteln. Neben der

Vermittlung von Informationen verfügen „Serious Games“ auch über Funktionen der Selbstbeurteilung, sodass den Nutzenden die Möglichkeit eines Selbsttests, beispielsweise bezüglich verschiedener Berufsbilder, gegeben wird (vgl. JÄGER/ HEMPE 2013: 218).

5 Implikationen für das externe Personalmarketing

Das folgende Kapitel umfasst eine qualitative Bewertung der verschiedenen extern gerichteten Kommunikationsmaßnahmen des Personalmarketings vor dem Hintergrund der Eignung zur Ansprache der Generationen Y und Z. Die Bewertung basiert auf Annahmen der Autorin, die auf den theoretischen Grundlagen zur Generationenthematik sowie den Werkzeugen und Kanälen des externen Personalmarketings aufbauen und in den Kapiteln 2 bis 4 erläutert wurden.

5.1 Bewertung der externen Kommunikationsmaßnahmen

Die Bewertung der verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen des externen Personalmarketings erfolgt anhand eines qualitativen Punktbewertungssystems, dem folgende Einteilung zugrunde liegt:

- nicht geeignet
- wenig geeignet
- teilweise geeignet
- großteils geeignet
- sehr geeignet.

Bewertung – klassische Werkzeuge

Beginnend mit einer Bewertung der klassischen Werkzeuge, die im externen Personalmarketing zum Einsatz kommen können, ergeben sich folgende Annahmen, die der Tabelle 4 zu entnehmen sind.

Klassische Werkzeuge	Generation Y	Generation Z
Stellenanzeigen		
- print	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitgebersiegel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagekampagnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabelle 4: Qualitative Bewertung - klassische Werkzeuge

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der hohen Technikaffinität, der rasanten Entwicklung des Internets sowie dem zu verzeichnenden Rückgang der Nutzung von Printmedien bei den jungen Generationen, kann bezüglich der Stellenanzeigen in Printmedien angenommen werden, dass diese zur Ansprache der Generationen Y und Z lediglich teilweise beziehungsweise nicht geeignet sind. Die Ansprache der Generation Y durch Stellenanzeigen in analogen Medien kann als teilweise geeignet beschrieben werden, da insbesondere ältere Vertreter der Generation Y, im Vergleich zu jüngeren Mitgliedern der Millennials sowie der Generation Z, eine geringere Prägung durch die Entwicklung des Internets und der digitalen Medien erfahren haben. In Bezug auf die Generation Z, die bereits mit der Existenz des Internets aufwuchs, ist daher anzunehmen, dass Anzeigen in Printmedien keinen Erfolg verzeichnen. Digitale Stellenanzeigen sind somit besonders für die Ansprache der Generation Z geeignet, treffen aber auch bei der Generation Y auf große Resonanz.

Videos, als zweites klassisches Werkzeug, werden, neben dem vornehmlich bei jüngeren Personen hohen zu verzeichnenden Konsum von audiovisuellen Medien, auch von älteren Generationen als attraktive Möglichkeit zur Vermittlung von Informationen erachtet (vgl. Kapitel 4.4.1). Das Werkzeug des Videos stellt somit vor dem Hintergrund der Forderung nach Authentizität aufseiten der Generationen Y und Z sowie der zunehmenden Mediatisierung eine generationenübergreifende, attraktive Maßnahme zur Vermittlung von Informationen und Profilierung des Unternehmens als Arbeitgeber dar. Audiovisuelle Medien können demnach für die Generationen Y und Z als sehr geeignet beschrieben werden.

Arbeitgebersiegel bilden das dritte klassische Werkzeug des externen Personalmarketings. Im Hinblick auf die in den vergangenen Jahren stark angestiegenen Wahlmöglichkeiten ist auf Seiten der jungen Generationen ein verstärkter Wunsch nach Sicherheit und Orientierung zu verzeichnen, der neben dem Bedürfnis nach Authentizität auch im Bereich der Berufswahl deutlich wird. Mit Hilfe des Einsatzes von Arbeitgebersiegeln im Rahmen des externen Personalmarketings, können Unternehmen durch die Externalisierung der Arbeitgeberqualität, Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei potenziellen Bewerbern schaffen. Aufgrund der Vielzahl an existierenden Arbeitgebersiegeln wird die Verwendbarkeit jedoch leicht eingeschränkt, da besonders Vertreter der Generation Y durch ihre Skepsis und ständiges Hinterfragen, die Glaubwürdigkeit der Siegel in Frage stellen (vgl. Kapitel 3; 4.4.1).

Als letztes klassisches Werkzeug sind die Imagekampagnen anzuführen. Soll das Unternehmen als Marke und attraktiver Arbeitgeber im Rahmen der Employer Brand dargestellt werden, kann ein entscheidender Vorteil dieses Werkzeugs bei der Ansprache der Generationen Y und Z genutzt werden. Imagekampagnen sind grundsätzlich nicht an ein bestimmtes Medium gebunden und können somit zielgruppenspezifisch in unterschiedlichen

Medien eingesetzt werden (vgl. Kapitel 4.4.1). Weiterhin ist auch eine auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnittene Anpassung der vermittelten Inhalte möglich, sodass dieses Werkzeug sowohl zur Ansprache der Generation Y, als auch der Generation Z als sehr geeignet eingestuft werden kann.

Bewertung – Maßnahmen im Offline-Bereich

Im Offline-Bereich erfolgt eine Bewertung der Maßnahmen persönliche Empfehlung, Kooperationen mit Schulen und Hochschulen, Aufbau und Pflege eines Talentpools sowie die Präsenz auf Job- und Hochschulfestivals (vgl. Tabelle 5).

Maßnahmen im Offline-Bereich	Generation Y	Generation Z
Persönliche Empfehlung	●	●
Kooperationen	●	●
Talentpool	◐	◐
Messen	◐	◐

Tabelle 5: Qualitative Bewertung - Maßnahmen im Offline-Bereich

Quelle: Eigene Darstellung

Im Offline-Bereich ist zunächst die Form der persönlichen Empfehlung über Mundpropaganda zu nennen, die einen sehr glaubwürdigen Charakter aufweist. Dieser resultiert aus der Weiterempfehlung von Freunden oder Bekannten, die in der Regel nur bei eigener Zufriedenheit erfolgt (vgl. Kapitel 4.4.2). Demzufolge kann mit der persönlichen Empfehlung das Bedürfnis der Generationen Y und Z nach Authentizität und Sicherheit befriedigt werden. Diese Maßnahme ist somit sowohl für die Millennials als auch für die Generation Z als sehr geeignet einzuschätzen.

Aufgrund der in Kapitel 2.2.4 beschriebenen Verkürzung der Schulzeiten, die zu einer Verlagerung von persönlichen Entwicklungsstufen führen, können Kooperationen zur beruflichen Orientierung der Vertreter der Generation Z beitragen und diese zeitgleich durch Einblicke in das Unternehmen anhand beispielsweise Schüler- oder Studentenprojekte, von diesem als attraktiven Arbeitgeber überzeugen. Kooperationen ermöglichen ebenfalls der Generation Y ein Kennenlernen potenzieller Arbeitgeber, die einen unverfälschten Eindruck liefern. Aufgrund dessen werden Kooperationen im Rahmen dieser Bewertung für die Generationen Y und Z als sehr geeignet kategorisiert.

Der Aufbau eines Talentpools dient primär dem Unternehmen, indem er zur Vereinfachung der Findung qualifizierter Bewerber sowie zur Reduzierung von Recruitingkosten beiträgt. Durch ein Bündeln der Kontaktdaten von Personen, die bereits im Unternehmen tätig waren, steht diesem im Falle einer vakanten Stelle ein Pool an potenziellen Bewerbern zur Verfügung (vgl. Kapitel 4.4.2). Vor dem Hintergrund, dass zahlreiche junge Personen eine Ansprache durch das Unternehmen präferieren, stellt ein Talentpool eine geeignete Maßnahme zur Ansprache möglicher Bewerber dar. Dennoch ist anzumerken, dass lediglich eine Ansprache bei spezifischen Vakanzen erfolgt, jedoch meist keine regelmäßige Kommunikation stattfindet. Die Ansprache der Generation Y durch das Zurückgreifen auf einen Talentpool kann daher als großteils geeignet eingestuft werden. Aufgrund des aktuell jungen Alters der Generation Z und bisher wenigen Berührungen dieser mit der Berufswelt, eignet sich der Talentpool zum jetzigen Zeitpunkt lediglich für die Ansprache der ältesten Vertreter dieser Generation.

Job-, Karriere- sowie Hochschulmessen bilden für die Ansprache der Generation Y als auch der Generation Z eine großteils beziehungsweise teilweise geeignete Maßnahme des externen Personalmarketings. Diese Maßnahme ermöglicht neben einer direkten Ansprache und Kommunikation auch ein Kennenlernen von Bewerbern und Unternehmen auf Augenhöhe (vgl. Kapitel 4.4.2) und trifft sowohl bei der Generation Y als auch bei der Generation Z auf Zuspruch. Abgeschwächt wird die Eignung solcher Messen jedoch durch die hohe Digitalisierung, den Stellenwert sozialer Netzwerke und die Bedeutung der Nutzung von Smartphones, von dem die Generation Z stärker geprägt wurde als Vertreter der Millennials. Diese lassen die Annahme zu, dass ein vermehrtes Agieren im Internet und somit auch eine Recherche bezüglich der Berufs- beziehungsweise Jobwahl im digitalen Raum stattfindet.

Bewertung – Maßnahmen im Online-Bereich

Weiterhin folgt eine Einschätzung möglicher Maßnahmen im Online-Bereich bezüglich der Ansprache der Generationen Y und Z. Die einzelnen Bewertungen sind der untenstehenden Tabelle 6 zu entnehmen und werden im Folgenden näher erläutert.

















Maßnahmen im Online-Bereich	Generation Y	Generation Z
Karrierewebsite		
Jobbörsen		
Karriereblogs		
Social Media		
- Facebook		
- Twitter		
- Xing/ LinkedIn		
- Instagram		
Bewertungsplattformen		

Tabelle 6: Qualitative Bewertung - Maßnahmen im Online-Bereich

Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmenseigene Karrierewebsites gelten heutzutage als Standardmaßnahme um vakante Stellen auszuschreiben und Informationen rund um das Unternehmen in seiner Funktion als Arbeitgeber darzustellen (vgl. Kapitel 4.4.3). Durch ihren digitalen Charakter und die Technikaffinität der Generationen Y und Z sind Karrierewebsites zur Ansprache dieser besonders geeignet. In der Betrachtung weiterer Faktoren wird die Eignung des Einsatzes von Karrierewebsites jedoch leicht relativiert. Hier sind zunächst Jobbörsen zu nennen, die durch ein umfassendes Suchergebnis, auf zunehmende Beliebtheit stoßen. Für Vertreter der Generation Y ergibt sich zudem vor dem Hintergrund, dass diese bereits vermehrt in Kontakt mit Unternehmen gekommen sind und dementsprechend gezielt nach attraktiven Unternehmen suchen, somit eine Einschätzung als größtenteils geeignet. Im Gegensatz dazu befindet sich die Generation Z weitestgehend noch in der Schul- beziehungsweise Ausbildungszeit, welches die Annahme zulässt, dass lediglich ein geringer Kontakt mit Unternehmen besteht und daher im Rahmen der Ausbildungs- oder Jobsuche primär nach allgemeinen Bezeichnungen und nicht nach speziellen Unternehmen gesucht wird. Die Karrierewebsite kann dementsprechend für die Generation Z bisher als lediglich teilweise geeignet beschrieben werden.

Wie bereits kurz erwähnt, wird angenommen, dass Jobsuchende verstärkt spezielle Suchmaschinen beziehungsweise Jobbörsen nutzen, die ihnen komprimiert verfügbare Jobs

auflisten. Diese Form kann für die Generation Z als auch für die Generation der Millennials als besonders geeignet beschrieben werden, da diese die Vorteile des Internets nutzen. Nutzer gelangen in kurzer Zeit mit wenig Aufwand an die benötigten Informationen. Zudem ist eine orts- und zeitunabhängige Verfügung der gewünschten Inhalte gewährleistet (vgl. Kapitel 4.4.3), die aufgrund der zunehmenden Nutzung mobiler Endgeräte für die jungen Generationen von Bedeutung ist.

Karriereblogs können in Bezug auf die Generationen Y und Z als teilweise beziehungsweise größtenteils geeignet eingestuft werden. Positiv wirken sich die zahlreichen Informationen, die in einem Blog vereint werden sowie die Einbindung von Mitarbeitererfahrungen (vgl. Kapitel 4.4.3) auf die Suche nach Orientierung aus. Interessenten können sich vorab über das Unternehmen informieren und erhalten somit mehr Sicherheit bezüglich ihrer Entscheidung zur Job- oder Berufswahl. Aufgrund der geringen Prägung früher Vertreter der Generation Y durch das Internet agieren diese jedoch weniger stark im Web 2.0 als spätere Mitglieder dieser Generation beziehungsweise der Generation Z. Hieraus ergibt sich eine Einstufung der Kommunikationsplattform Blogs für die jüngste Generation wiederum als größtenteils geeignet.

Wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben, wurde die Generation Y neben der Entwicklung des Internets auch vom Aufkommen der sozialen Netzwerke geprägt, die den Wunsch nach Teilhabe und Bestätigung befriedigen. Im Leben der Generation Z hat sich dieser Wunsch und somit der Stellenwert der sozialen Netzwerke weiter verstärkt. Für den Einsatz im externen Personalmarketing kann zwischen beruflichen und überwiegend privat genutzten Netzwerken differenziert werden (vgl. Kapitel 4.4.3).

Beginnend mit dem überwiegend für private Zwecke genutztem Netzwerk Facebook, ist dieses für Vertreter der Millennials als auch der Generation Z als größtenteils geeignet zu bewerten. Eine Nutzung des Netzwerks Facebook ist sowohl bei der Generation Y als auch bei der Generation Z zu verzeichnen und verdeutlicht somit die Eignung des Einsatzes dieses Kanals. Weiterhin kann die Eignung auch durch den auf Facebook ermöglichten direkten Kontakt zur Zielgruppe, das Vermitteln zielgruppengerechter Inhalte, die unmittelbare Reaktion auf beispielsweise Kommentare sowie die unkonventionelle und umgangssprachliche Form der Kommunikation (vgl. Kapitel 4.4.3), begründet werden, die von den Vertretern beider Generationen als wichtig erachtet werden.

Weiterhin ist der Mikroblogging-Anbieter Twitter zu nennen. Es ist anzunehmen, dass Twitter insbesondere für die Generation Z geeignet ist, da diese aufgrund einer stärkeren Prägung durch das Internet und der mobilen Endgeräte, einen versierteren Umgang mit neuen

Online-Anwendungen aufweisen. Weiterhin trifft diese Kommunikationsart auf die Vorlieben der Generation Z, die kurze, informelle Texte sowie Inhalte, die schnell zu konsumieren sind, präferiert (vgl. Kapitel 3.2).

Die beruflichen Netzwerke Xing und LinkedIn können zum jetzigen Zeitpunkt besonders für die aktive Ansprache von Vertretern der Generation Y eingesetzt werden, da diese bereits ins Berufsleben eingetreten sind oder sich kurz vor dem Eintritt befinden und somit auch verstärkt in beruflichen Netzwerken aktiv sind. Die Nutzung dieser Netzwerke zur Ansprache der Generation Z ist aktuell, aufgrund ihres jungen Alters sowie ihrer Lebensphase, lediglich wenig geeignet.

Als abschließender Social Media Kanal ist die App Instagram zu nennen, die für die Generation Z als besonders geeignet eingestuft wird. Diese Annahme kann mit der gestiegenen Nutzung von Smartphones sowie der Präferenz einer formlosen, visuellen Kommunikation begründet werden. Aufgrund der geringeren Prägung der Generation Y durch Smartphones wird Instagram an dieser Stelle als lediglich großteils geeignet eingestuft.

Die Form der Bewertungsplattformen von Unternehmen im Internet kann für beide Generationen als sehr geeignet beschrieben werden. Durch das Teilen von Erfahrungen gegenwärtiger oder ehemaliger Mitarbeiter sowie Bewerber können authentische Eindrücke vermittelt werden (vgl. Kapitel 4.4.3). Das Bedürfnis nach Orientierung, Sicherheit, Transparenz und Authentizität, das beide Generationen gleichermaßen aufweisen (vgl. Kapitel 2.2.3; 2.2.4), kann mit dem Einsatz von Bewertungsplattformen befriedigt werden.

Bewertung – Trends im externen Personalmarketing

Abschließend folgt eine Bewertung der in Kapitel 4.5 beschriebenen Trends im externen Personalmarketing (vgl. Tabelle 7).









Trends im externen Personalmarketing	Generation Y	Generation Z
Mobile Recruiting		
Active Sourcing		
Ansprache mit Emotionen		
Recruitment		

Tabelle 7: Qualitative Bewertung - Trends im externen Personalmarketing

Quelle: Eigene Darstellung

Das Mobile Recruiting bildet den ersten Trend, bei dem eine Ansprache über für mobile Endgeräte optimierte Webseiten oder spezielle Apps zur Jobsuche erfolgt (vgl. Kapitel 4.5.1). Diese Art der Kommunikation vereint die aktuellen Präferenzen der jungen Generationen, die vermehrt mobile Anwendungen und Apps nutzen. Weiterhin ergibt sich auch durch die gestiegene Nutzung von Smartphones, insbesondere bei der aktuell jüngsten Generation, die Einschätzung dieses Trends als sehr beziehungsweise großteils geeignet.

Das aktive Suchen und Ansprechen potenzieller Kandidaten stellt einen weiteren Trend des externen Personalmarketings dar. Wie aus Kapitel 4.5.2 deutlich wurde, präferieren immer mehr Bewerber eine Ansprache durch das Unternehmen, die über verschiedene Kanäle erfolgen kann. Besonders die erhöhte Nutzung des Internets und das vermehrte Agieren der jungen Generationen in beruflichen Netzwerken, die eine hohe Transparenz mit sich bringen, führt zu einer Erleichterung auf Seiten der Unternehmen in Bezug auf die Identifikation geeigneter Kandidaten für spezifische Stellen. Da zum heutigen Zeitpunkt die Generation Z aufgrund ihres jungen Alters weniger in beruflichen Netzwerken agiert, sich zudem großteils noch in der Phase der schulischen Ausbildung befindet und Veranstaltungen beziehungsweise Messen als weniger für diese Generation geeignet eingestuft wurden, ergibt sich die Beurteilung des Active Sourcing als weniger für die Generation Z geeignet. Im Gegensatz dazu kann das Active Sourcing zur Ansprache der Generation Y als teilweise geeignet eingestuft werden, da diese bereits in die Berufswelt eingetreten und somit auch stärker in beruflichen Netzwerken aktiv sind. Weiterhin sind ebenfalls Jobmessen besser für diese Generation geeignet.

Die Ansprache mit Emotionen kann für die Generationen Y und Z als sehr geeignet bewertet werden. Diese Annahme kann mit dem Bedürfnis nach Sicherheit, Orientierung und Authentizität, die aus den zunehmenden Wahlmöglichkeiten resultieren, begründet werden (vgl. Kapitel 3). Durch beispielsweise den Einsatz von Testimonials, die ihre Erfahrungen bezüglich des Unternehmens als Arbeitgeber teilen, können diese Bedürfnisse befriedigt werden.

Als abschließender Trend ist das Recrutainment zu nennen. Hierbei werden vornehmlich Informationen zu Berufen und Tests zur Identifikation der eigenen Qualifikationen auf eine spielerische, computerbasierte Art und Weise vermittelt (vgl. Kapitel 4.5.4). Durch das Aufwachen der Generation Z mit der Technologie des Computers sowie dem Internet und der Vorliebe für visuelle und erlebbare Inhalte, ergibt sich die Annahme, dass der Trend des Recrutainments speziell jüngere Generationen anspricht und diese Maßnahme somit für die Generation Z als sehr geeignet und hingegen für die Generation Y als weniger geeignet bewertet werden kann.

5.2 Handlungsempfehlungen für das externe Personalmarketing

Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse und der Bewertung der externen Kommunikationsmaßnahmen umfasst das folgende Kapitel konkrete Handlungsempfehlungen, die für einen effektiven und zielorientierten Einsatz des externen Personalmarketings in Bezug auf die Generationen Y und Z zu berücksichtigen sind.

1. *Mix aus Maßnahmen im Online- und Offline-Bereich*

Die Bewertung der verschiedenen extern gerichteten Kommunikationsmaßnahmen zeigt, dass aufgrund der aktuell noch ähnlichen Prägung der Generationen Y und Z, zahlreiche Maßnahmen für die Ansprache dieser in Frage kommen (vgl. Tabelle 8).

	Generation Y	Generation Z
Nicht geeignet	/	Stellenanzeigen (print)
Weniger geeignet	Recrutainment	Xing/ LinkedIn Active Sourcing
Teilweise geeignet	Karriereblogs Twitter Stellenanzeigen (print) Active Sourcing	Karrierewebsite Talentpool Messen
Großteils geeignet	Talentpool Xing/ LinkedIn Karrierewebsite Stellenanzeigen (digital) Arbeitgebersiegel Messen Instagram Mobile Recruiting	Karriereblogs Twitter Arbeitgebersiegel
Sehr geeignet	Jobbörsen (online) Bewertungsplattformen Imagekampagnen Persönliche Empfehlung Kooperation Videos Facebook Emotionale Ansprache	Jobbörsen (online) Bewertungsplattformen Imagekampagnen Persönliche Empfehlung Kooperation Stellenanzeigen (digital) Videos Instagram Facebook Mobile Recruiting Emotionale Ansprache Recrutainment

Tabelle 8: Maßnahmen und Trends zur Ansprache der Generationen Y und Z

Quelle: Eigene Darstellung

Ersichtlich ist jedoch, dass aufgrund des jungen Alters der Generation Z sowie der zunehmenden Nutzung des Internets, einige Maßnahmen aktuell weniger beziehungsweise stärker zur Ansprache der Generation Z geeignet sind als für ihre Vorgängergeneration. Weiterhin spielen bei der Ansprache der Generationen Y und Z neben dem Zuwachs der onlinebasierten Kommunikationsmaßnahmen auch immer noch Maßnahmen im Offline-Bereich eine wesentliche Rolle. Es gilt somit einen zielgruppenspezifischen Mix an Kommunikationsmaßnahmen zur Ansprache und Information potenzieller Bewerber umzusetzen und so zu gestalten, dass Interessenten positive Erlebnisse an allen Kontaktpunkten erfahren.

2. Verstärkter Einsatz sozialer Medien

Die Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen (vgl. Kapitel 5.1) lässt die Notwendigkeit eines verstärkten Einsatzes sozialer Medien im Rahmen des externen Personalmarketings zur Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber sowie zur Ansprache potenzieller Bewerber erkennen. Die internetbasierten Plattformen Facebook, Xing und LinkedIn werden zwar bereits im Rahmen des externen Personalmarketings genutzt, dennoch empfiehlt es sich vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung, die Nutzung dieser Plattformen weiter auszubauen. Eine Ansprache der Generation Z über die beruflichen Netzwerke Xing und LinkedIn ist aktuell jedoch wenig zielführend, da diese aufgrund ihres jungen Alters lediglich geringe Kontakte mit der Berufswelt vorweisen können und zum jetzigen Zeitpunkt kaum in diesen Netzwerken vertreten sind.

Aufgrund der in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen zunehmenden Fülle an Informationen sowie der gestiegenen Nutzung sozialer Medien und mobiler Endgeräte, prägen kurze, prägnante Texte und visuelle Inhalte zunehmend die Kommunikation junger Personen. Zur gezielten Ansprache der Generation Z müssen somit weitere soziale Netzwerke zum Einsatz kommen, die durch diese Art der Kommunikation geprägt sind. Zu den erfolgsversprechenden Netzwerken zählen neben Twitter und Instagram auch das nicht klassische soziale Netzwerk WhatsApp. Speziell die Netzwerke Twitter und Instagram können beispielsweise zur Verbreitung von Imagekampagnen zum Einsatz kommen und tragen somit zur Prägung potenzieller Bewerber bei.

3. Anpassung der onlinebasierten Kommunikationsmaßnahmen

Aus der Literaturrecherche ist deutlich geworden, dass junge Personen zunehmend im Internet mit Hilfe mobiler Endgeräte agieren (vgl. Kapitel 2.2.4). Diese starke beziehungsweise Nutzungszunahme, insbesondere von Smartphones, veranlasst Unternehmen dazu eine Anpassung ihrer Onlinepräsenzen vorzunehmen, um eine Nutzung dieser via mobiler Endgeräte zu ermöglichen.

Dem einhergehend ist der Trend des mobilen Recruitings zu nennen, der sowohl zur Ansprache der Generation Y als auch Z geeignet ist. Unternehmen sollten diese Möglichkeit stärker nutzen, um die jungen Generationen weiterhin zu erreichen. Diesbezüglich kann sich neben der Anpassung der bereits bestehenden Präsenzen auch eine Entwicklung unternehmenseigener Karriereapps als zielführend erweisen. Ebenfalls ist ein Ausbau des Bewerbungsprozesses im Rahmen des mobilen Recruitings ratsam. Zukünftig sollte somit ein direktes Bewerben via Apps möglich sein, um diesen Trend noch effizienter zu nutzen.

4. Gleichberechtigte, authentische und umgangssprachliche Kommunikation

Sowohl die Generation Y als auch die Generation Z präferieren eine auf Augenhöhe stattfindende, umgangssprachliche Kommunikation (vgl. Kapitel 3). Diesbezüglich sollten alle Maßnahmen des externen Personalmarketings, die auf die Zielgruppen Generation Y und Z ausgerichtet sind, an diese Tonart angepasst werden. Ergänzend dazu ist die Vorliebe der Generation Z für visuelle Inhalte zu nennen (vgl. Kapitel 3.2) und sollte somit im Rahmen der Kommunikationsmaßnahmen berücksichtigt werden.

Bezüglich der Generation Z steht das externe Personalmarketing jedoch der Herausforderung gegenüber, eine zeitgleiche Ansprache verschiedener Generationen zu ermöglichen. Aufgrund des jungen Alters der Generation Z nehmen ihre Eltern aktuell eine wichtige Rolle im Rahmen der Orientierung und der wesentlichen Entscheidungsprozesse ein (vgl. Kapitel 2.2.4). Bei der Ansprache dieser Generation sollte somit darauf geachtet werden, dass zwar zum einen eine zielgruppengerechte Ansprache der Vertreter der Generation Z erfolgt, jedoch zum anderen die Elterngeneration nicht außer Acht gelassen wird, um somit neben der eigentlichen Zielgruppe auch die Eltern vom Unternehmen zu überzeugen. Videos, als die bei vielen Altersgruppen attraktiv geltende Maßnahme (vgl. Kapitel 4.4.1), versprechen an dieser Stelle einen erfolgreichen Einsatz.

Abschließend ist zudem eine glaubwürdige Vermittlung von Inhalten, die der Realität entsprechen notwendig, da die Forderung nach Authentizität bei den jungen Generationen sehr stark ausgeprägt ist und eine Überprüfung der vermittelten Inhalte über beispielsweise Bewertungsplattformen in der heutigen Zeit leicht möglich ist.

5. Emotionale und aktive Ansprache

Eine weitere Empfehlung ergibt sich dem Trend des „Active Sourcing“. Zahlreiche junge Personen bevorzugen eine Ansprache durch das Unternehmen, als selbst mit diesem in Kontakt zu treten (vgl. Kapitel 4.5.2). Diesbezüglich ist es ratsam verschiedene Kanäle zur aktiven Ansprache zu nutzen. Aus der Bewertung der externen Kommunikationsmaßnahmen wird erkenntlich, dass für die Ansprache der Generation Y die beruflichen Netzwerke

Xing und LinkedIn sowie Messen und Kooperationen mit Hochschulen besonders geeignet sind. Bezüglich der Generation Z, die aktuell weniger zahlreich in beruflichen Netzwerken vertreten ist, sollte zum jetzigen Zeitpunkt eine direkte Ansprache über Kooperationen mit Schulen oder speziellen Job- und Ausbildungsmessen erfolgen.

Neben der aktiven Ansprache muss zukünftig ebenfalls eine stärkere Emotionalisierung der Zielgruppe erfolgen. Als besonders zielführend wurde der Einsatz von Testimonials bewertet, die ihre Meinungen bezüglich des Unternehmens als Arbeitgeber offen und ungeschönt beschreiben und dem Rezipienten somit authentische Informationen liefern (vgl. Kapitel 5.1). Die Generation Z präferiert diesbezüglich vor allem gleichaltrige Botschafter, wie beispielsweise Auszubildende oder auch prominente YouTuber (vgl. Kapitel 2.2.4). Zur Vermittlung der Inhalte eignen sich, wie aus der Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen erkennbar, besonders Videos, die im Rahmen der Onlinepräsenzen vermarktet werden. An dieser Stelle ist ebenfalls auf eine authentische Vermittlung zu achten, die den realen Umständen entspricht.

6. Unterstützung bei der Orientierung im Berufsleben

Aufgrund der Vielzahl an verfügbaren Wahlmöglichkeiten sowie der Verkürzung des Abiturs kommt es auf Seiten der Generationen Y und Z zum einen zu einer hohen Orientierungslosigkeit, welche das Bedürfnis nach Sicherheit mit sich bringt und zum anderen zu einer Verlagerung von Entwicklungsprozessen in Ausbildungs- oder Studienphasen führt (vgl. Kapitel 2.2.3; 2.2.4). Aufgrund dessen kommt den Unternehmen eine besondere Bedeutung im Rahmen der Suche nach Orientierung zu. Bezüglich der Generation Y eignen sich regelmäßige Präsenzen auf Hochschul- beziehungsweise Jobmessen sowie Kooperationen mit Hochschulen, um sich als attraktiver Arbeitgeber in den Köpfen dieser zu verankern und erste Kontakte aufzubauen. Wie bereits vorangegangen erwähnt, kann die Generation Z zum jetzigen Zeitpunkt, aufgrund des jungen Alters, meist nur über Kooperationen mit Schulen oder Ausbildungsverbänden erreicht werden.

Mithilfe des sogenannten Recrutainments kann ebenfalls eine Unterstützung der Orientierung, primär der Generation Z, erfolgen. Computergestützte Anwendungen sollen hierbei Informationen zur Berufswelt spielerisch vermitteln oder aber durch Selbsttests zur Orientierung beitragen (vgl. Kapitel 4.5.4). Auch hierbei empfiehlt sich eine Anpassung der Inhalte zur Nutzung dieser über mobile Endgeräte.

Auch der Aus- und Aufbau einer Arbeitgebermarke durch die oben genannten Kommunikationsmaßnahmen wirkt sich positiv auf den Wunsch nach Orientierung und Sicherheit auf-

seiten der Generationen Y und Z aus. Die Employer Brand trägt zur authentischen Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber bei und hilft den jungen Generationen sich im Rahmen der Vielzahl an Wahloptionen zu orientieren.

7. Anpassung der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren

Neben der Anpassung der Kommunikationsmaßnahmen des externen Personalmarketings ist ebenfalls eine Veränderung der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren sowie die Kommunikation dieser unumgänglich, um im Wettbewerb als Employer of Choice wahrgenommen zu werden. Die in Kapitel 2.3 beschriebenen demografischen Auswirkungen sowie der gesellschaftliche Wertewandel haben zu veränderten Anforderungen an die Arbeitswelt beziehungsweise den Arbeitgeber geführt. Durch die zukünftige Verknappung qualifizierter Arbeitnehmer ist ein Wandel des Arbeitsmarktes vom Verkäufer- zum Käufermarkt erkennbar. Die jungen Generationen sind sich der misslichen Lage der Unternehmen bewusst und werden verstärkt ihre Anforderungen einfordern. Die Tabelle 9 zeigt eine Einschätzung der Präferenzen der Generationen Y und Z aufgrund der vorangegangenen Literaturanalyse (vgl. Kapitel 3).

Generation/ Anforderungen	Generation Y	Generation Z
Loyalität	X	X
Flexible Arbeitszeiten	✓	X
Work-Life Balance	✓	✓
Karriere	O	O
Freude an der Arbeit	✓	✓
Gehalt	✓	n. a.
Technische Ausstattung	O	✓
Anerkennung	✓	✓
Arbeiten im Team	✓	X

✓ : trifft zu; O: neutral; X: trifft nicht zu; n. a.: nicht auswertbar

Tabelle 9: Bewertung künftiger Anforderungen/ Herausforderungen an Arbeitgeber

Quelle: Eigene Darstellung

Beginnend mit dem Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten auf Seiten der Generation Y, trifft dieser bei der Generation Z auf wenig Zuspruch. Vertreter der Generation Z fordern hingegen klare Strukturen und dementsprechend auch geregelte Arbeitszeiten. Die Work-Life Balance nimmt bei beiden Generationen einen hohen Stellenwert ein, weshalb zukünftig das Anbieten von Maßnahmen zum Ausgleich von Beruflichem und Privatem unumgänglich ist, wenn ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden will. Klassische Karrieremodelle spielen für beide Generationen zudem eine untergeordnete Rolle. Sie fordern hingegen nach neuen Möglichkeiten in kurzer Zeit aufzusteigen und Verantwortung zu übernehmen. Weiterhin ist ebenfalls für beide Generationen der Aspekt „Spaß an der Arbeit“ wichtig und es erfolgt eine Ablehnung von Tätigkeiten, die als wenig sinnvoll erachtet werden. Bezüglich des Gehalts kann zum jetzigen Zeitpunkt lediglich eine Aussage zur Einstellung der Generation Y gemacht werden. Für Vertreter der Millennials spielt Geld eine bedeutende Rolle, jedoch sollte Vergütung primär leistungsgerecht erfolgen. Die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes spielt vor dem Hintergrund der zunehmenden Mediatisierung für die Generation Z eine stärkere Rolle als für die Generation Y. Geprägt durch soziale Netzwerke ist eine direkte Anerkennung der geleisteten Arbeit für Vertreter beider Generationen unabdingbar. Das Arbeiten im Team trifft hingegen lediglich bei der Generation Y auf Zuspruch und wird aufgrund der Tatsache, dass Vertreter der Generation Z als Einzelkämpfer gelten, von diesen abgelehnt. Abschließend ist festzuhalten, dass bei den Generationen Y und Z keine loyale Haltung gegenüber dem Unternehmen besteht, jedoch bei der Generation Z weder eine loyale Haltung gegenüber dem Unternehmen noch zu Kollegen wahrnehmbar ist. Hieraus ergibt sich die Herausforderung, dass die Generationen Y und Z mit Hilfe der oben erläuterten Faktoren zu einer Mitarbeit im Unternehmen motiviert werden müssen.

Es gilt daher auf die Wünsche und Anforderungen der nachrückenden Generationen einzugehen, diese im Unternehmen zu implementieren und damit verstärkt am externen Arbeitsmarkt zu werben, um für die Millennials als auch für die Generation Z als Employer of Choice zu gelten. Wichtig ist hierbei, dass die vermittelten Inhalte mit der Realität übereinstimmen, da wie bereits erwähnt, eine Überprüfung dieser mit Hilfe von beispielsweise Bewertungsplattformen leicht möglich ist. Aufgrund der teilweise differenzierten Einstellungen der Generationen ist zudem eine zielgruppenspezifische Ansprache beziehungsweise Gestaltung von Kampagnen, welche die jeweiligen Attraktivitätsfaktoren vermitteln, ratsam.

6 Schlussfolgerungen

Das abschließende Kapitel sechs beinhaltet eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse dieser Masterthesis und gibt einen Ausblick auf zukünftige Forschungsansätze.

6.1 Zusammenfassung

Die Ausführungen dieser Masterarbeit haben gezeigt, dass Unternehmen zukünftig vor der Problematik stehen werden, qualifiziertes Personal für sich zu gewinnen. Diese Herausforderung wird sich aufgrund der hohen Anforderungen und veränderten Einstellungen der Generationen Y und Z zusätzlich erschweren. Erkennbar ist, dass aufgrund der zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abgeschlossenen formativen Phase der Generation Z, lediglich erste Differenzen zwischen den generationsspezifischen Charakteristika der Millennials und der Generation Z wahrnehmbar sind, die großteils lediglich eine Verstärkung der Merkmale der Generation Y umfassen. Dennoch müssen Unternehmen künftig verstärkt auf die spezifischen Bedürfnisse der nachkommenden Generationen eingehen, um diese am externen Arbeitsmarkt zielgruppenspezifisch anzusprechen und für das Unternehmen zu begeistern.

Die vorliegende Arbeit setzte sich das Ziel, durch eine qualitative Bewertung möglicher extern gerichteter Kommunikationsmaßnahmen des Personalmarketings und dem Aufstellen von Handlungsempfehlungen einen Beitrag zur aktuellen Forschung bezüglich künftiger Auswirkungen durch die Anforderungen der Generationen Y und Z auf das externe Personalmarketing zu leisten. Auf Basis einer Analyse aktueller und relevanter Fachliteratur sowie Studien, wurden die Grundlagen des demografischen Wandels, der Generationenthematik sowie der daraus resultierenden Schwierigkeiten für die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt beschrieben. Weiterhin wurden die Grundlagen des Personalmarketings, speziell das externe Aktionsfeld, näher beleuchtet. Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse des externen Personalmarketings folgte eine Bewertung möglicher Kommunikationsmaßnahmen vor dem Hintergrund der Eignung zur Ansprache beziehungsweise Information der jungen Generationen. Abschließend wurden konkrete Handlungsempfehlungen aufgestellt, um im Rahmen der Ansprache der Generationen Y und Z einen effizienten und zielorientierten Einsatz des externen Personalmarketings zu ermöglichen.

Die aus der Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen des externen Personalmarketings resultierenden Annahmen haben gezeigt, dass zukünftig ein Mix unterschiedlicher Maßnahmen zielführend sein wird, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Neben der starken Zunahme der Internetnutzung bei Vertretern der Generationen Y und Z, die

einen verstärkten Einsatz onlinebasierter Kommunikationsmaßnahmen unabdingbar macht, werden zukünftig auch weiterhin analoge Maßnahmen eine wichtige Rolle spielen.

Die verstärkte Nutzung des Internets mittels mobiler Endgeräte sowie das Agieren in sozialen Netzwerken begründen zum einen die Notwendigkeit der Anpassung der unternehmenseigenen Onlinepräsenzen sowie zum anderen die Ausweitung von extern gerichteten Maßnahmen in sozialen Medien. Durch die starke Aktivität in sozialen Netzwerken sind auch veränderte Anforderungen bezüglich der Tonart der Kommunikation erkennbar, die zu einer Anpassung der Gestaltung der extern gerichteten Maßnahmen führt. Während die Generation Y lediglich einen Austausch auf Augenhöhe präferiert, der zudem durch einen umgangssprachlichen Ton geprägt wird und authentische Inhalte vermittelt, fordert die Generation Z darüber hinaus schnell konsumierbare und visualisierte Inhalte.

Die zentralen Forderungen der jungen Generationen nach Sicherheit und Orientierung aufgrund der Vielzahl an Wahloptionen lässt den Unternehmen auch eine verstärkte Funktion im Rahmen der Orientierungssuche zukommen, die im Rahmen des externen Personalmarketings befriedigt werden muss. Das Vermitteln authentischer Inhalte und glaubwürdiger Meinungen nimmt somit eine besondere Stellung ein. Empfehlenswert sind an dieser Stelle die Emotionalisierung der Ansprache beispielsweise durch Testimonials sowie konkrete Kooperationen mit Schulen und Hochschulen, um einen Einblick ins Unternehmen zu gewähren oder aber auch der Aufbau einer Employer Brand. Diese trägt zu einer authentischen Präsentation des Unternehmens bei, fördert die Orientierung auf Seiten potenzieller Bewerber und dient somit zur Darstellung als attraktiver Arbeitgeber.

Veränderte Anforderungen existieren auch im Bereich der Ansprüche gegenüber den Arbeitgebern. Eine Vermittlung, der für die Generationen Y und Z als wichtig empfundenen Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren, ist von zentraler Bedeutung, um sich im zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Aufgrund der durch das Internet leichten Überprüfbarkeit der kommunizierten Inhalte ist eine Übereinstimmung dieser mit den gelebten Aspekten unumgänglich.

Abschließend ist festzuhalten, dass das externe Personalmarketing aufgrund veränderter Ansprüche der Generationen Y und Z, Anpassungen bezüglich der extern gerichteten Maßnahmen vornehmen muss, um dem Ziel der dauerhaften Versorgung des Unternehmens mit qualifizierten Fachkräften nachzukommen.

Die Masterarbeit hat mit den Erkenntnissen einen Beitrag zur aktuellen Forschung bezüglich der Auswirkungen auf das externe Personalmarketing durch die veränderten Anforderungen der Generationen Y und Z geleistet. Im Folgenden werden zudem weitere Forschungsansätze aufgezeigt, die sich im Rahmen der Masterarbeit ergeben haben.

6.2 Ausblick und kritische Würdigung

Die aufgestellten Hypothesen basieren auf einer ausführlichen Recherche relevanter Fachliteratur, die mit Hilfe aktueller Studien in ihrer Gültigkeit gefestigt wurden. Aufgrund der lediglich theoretischen Aufstellung der Handlungsempfehlungen gilt es die gewonnenen Erkenntnisse in der Praxis auf ihre Validität zu überprüfen, um repräsentative und verlässliche Aussagen tätigen zu können. Es empfiehlt sich eine Überprüfung anhand einer quantitativen Analyse, beispielsweise in Form einer Umfrage bei Vertretern der Generationen Y und Z.

Weiterhin kann für die Gewinnung umfassenderer Erkenntnisse eine Überprüfung der aufgestellten Handlungsempfehlungen in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen erfolgen. Auch eine Betrachtung spezieller Zielgruppen, wie beispielsweise lediglich Auszubildende oder Hochschulabsolventen kann zu einer Erweiterung der vorliegenden allgemeinen Annahmen beitragen. Zudem ist die weitere Beobachtung der Relevanz aktueller und zukünftiger Trends des externen Personalmarketings aufgrund der zum jetzigen Zeitpunkt nicht abgeschlossenen formativen Phase der Generation Z von Bedeutung, um weitere Erkenntnisse zu gewinnen und eine Anpassung der Handlungsempfehlungen vorzunehmen.

Die gegenwärtig nicht beendete formative Phase der Generation Z ist zudem für die aufgestellten Handlungsempfehlungen als kritisch zu hinterfragen, da zum einen aktuell eine ähnliche Prägung der Generationen Y und Z vorliegt, aber auch zum anderen zukünftig weitere Veränderungen der Generation Z nicht ausgeschlossen werden können. Zudem sind in der Literatur aktuell unterschiedliche Beschreibungen der Einstellungen der Generation Z erkennbar, sodass die vorliegenden Erkenntnisse kein abschließendes Ergebnis bilden. Eine weitere Beobachtung der Vertreter dieser Generation sowie gegebenenfalls eine Anpassung der getroffenen Annahmen ist daher unabdinglich.

Die Verallgemeinerung der Werte und Einstellungen von Angehörigen einer bestimmten Generation ist ebenfalls als problematisch zu betrachten, da diese lediglich der vereinfachten Betrachtung dient. Zwar wird hierdurch ein leichteres Erkennen von Veränderungen ermöglicht, jedoch muss berücksichtigt werden, dass nicht jeder Angehörige einer Generation die generationsspezifischen Charakteristika in gleicher Art und Weise aufweist. Weiterhin bleiben die im Generationenkonzept beschriebenen Wirkungen von bedeutenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, ökologischen und politischen Ereignissen außerhalb der formativen Phase unberücksichtigt, sodass mögliche Veränderungen im späteren Leben und damit verbundene veränderte Einstellungen nicht berücksichtigt werden.

Literaturverzeichnis

- ABRELL, C./ ROWOLD, J. (2015): Personalmarketing. In: Rowold, J. (Hrsg.): Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und Master (2. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 135-144.
- ABSOLVENTA (o.J.): HR-News & Trends: Wie definiert sich die Generation Z und wie tickt sie?
URL: <https://www.jobnet.de/news/employer-brand-generation-z> (Zugriff vom 12.08.2016).
- ARD/ZDF (2013): ARD/ZDF-Onlinestudie 2013: Multimedienutzung: Abruf von Videodateien im Internet 2013.
URL: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=425> (Zugriff vom 23.07.2016).
- ARMUTAT, S. (2006 a): Erfolgsorientiertes Personalmarketing – das Konzept. In: DGFP e.V. – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis: Konzept, Instrumente, Praxisbeispiele (Band 80). Bielefeld: Bertelsmann. S. 27-36.
- ARMUTAT, S. (2006 b): Einflussfaktoren auf das Personalmarketing analysieren – der erste Konzeptionsschritt. In: DGFP e.V. – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis: Konzept, Instrumente, Praxisbeispiele (Band 80). Bielefeld: Bertelsmann. S. 37-56.
- ARMUTAT, S. (2006 c): Instrumente für das erfolgreiche Personalmarketing einführen – der dritte Schritt. In: DGFP e.V. – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis: Konzept, Instrumente, Praxisbeispiele (Band 80). Bielefeld: Bertelsmann. S. 71-78.
- BÄRMANN, F. (2012): Social Media im Personalmanagement: Facebook, XING, Blogs, Mobile Recruiting und Co. erfolgreich einsetzen. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg: mitp.
- BAYER, K. (2015): DGFP Studie Megatrends 2015 (DGFP Praxispapiere Studien 04/2015). Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
URL: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2015/2015-09-09-StudieMegatrend.pdf> (Zugriff vom 22.07.2016).

- BECK, C. (2012): Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. In: Beck, C. (Hrsg.): Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting (2. Auflage). Köln: Luchterhand. S. 9-70.
- BECKER, T. (2013): Recruiting: Talent Relationship Management von Audi. In: Künzel, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding: Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 91-106.
- BECKER, A./ HEUZEROTH, C. (2014): Wie die Generation Internet tickt. In: Grothe, M. (Hrsg.): Personalmarketing für die Generation Internet: Explore – Elaborate – Enable – Establish – Enter. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 39-59.
- BEILHARZ, F. (2014): Social Media Marketing im B2B: Besonderheiten, Strategien, Tipps. Köln: O'Reilly Verlag.
- BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG (2012): Home/ Online-Handbuch Demografie/ Glossar.
URL: <http://www.berlin-institut.org/online-handbuchdemografie/glossar.html#c1400>
(Zugriff vom 15.06.2016).
- BERNAUER, D./ HESSE, G./ LAICK, S./ SCHMITZ, B. (2011): Social Media im Personalmarketing. Köln: Luchterhand.
- BIERNOTH, M. (2016): Employer- und Behavioral Branding im Gesundheitswesen: Konzepte zur Bewältigung des Fachkräftemangels. Wiesbaden: Springer Gabler.
- BITKOM – BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN E.V. (2015): Meinung der Mitarbeiter im Netz beeinflusst Bewerber.
URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Meinung-der-Mitarbeiter-im-Netz-beeinflusst-Bewerber.html> (Zugriff vom 21.08.2016).
- BPM E.V. – BUNDESVERBAND DER PERSONALMANAGER E.V. (o.J.): Service: Employer Branding Kompakt: Das Praxisheft für alle, die Employer Branding richtig machen, besser nutzen oder neu entdecken wollen. Berlin: Bundesverband der Personalmanager e.V.
URL: http://www.bpm.de/sites/default/files/service_1%5B1%5D.pdf (Zugriff vom 11.07.2016).
- BÜRGE, C. (2016): Personalmarketing im Internet: Eine rechtliche und betriebswirtschaftliche Betrachtung. Wiesbaden: Springer, Gabler.

- DAHLMANN, A. (2014): Generation Y und Personalmanagement (Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, Band 18). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- DEBA – DEUTSCHE EMPLOYER BRANDING AKADEMIE GMBH (2008): Employer Branding in Deutschland: Definition Employer Branding. Berlin: Deutsche Employer Branding Akademie GmbH.
URL: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Definition_Praeambel.pdf (Zugriff vom 11.07.2016).
- DGFP E.V. – DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V. (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden (Praxis Paper 9/2011). Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
URL: <https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf> (Zugriff vom 20.06.2016).
- DGFP E.V. – DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V. (2006): Einleitung: Notwendigkeit und Status quo des Personalmarketings. In: DGFP e.V. – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis: Konzept, Instrumente, Praxisbeispiele (Band 80). Bielefeld: Bertelsmann. S.13-36.
- DIECKSCHULTE, A. (2012): Personalmanagement und -Marketing (Reihe Wirtschaftswissenschaften, Band 88). Freiburg: Centaurus Verlag.
- DIERCKS, J./ KUPKA, K. (2013): Recrutainment – Bedeutung, Einflussfaktoren und Begriffsbestimmung. In: Diercks, J./ Kupka, K. (Hrsg.): Recrutainment: Spielerische Ansätze in Personalmarketing und -auswahl. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 1-18.
- DINCHER, R. (2007): Personalmarketing und Personalbeschaffung: Einführung und Fallstudie zur Anforderungsanalyse und Personalakquisition (2. Auflage, Band 6). Neuhofen/ Pf.: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V.
- DUDEN (o.J.): Wörterbuch: Mediatisierung.
URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Mediatisierung> (Zugriff vom 29.06.2016).
- ECKERT T./ VON HIPPER, A./ PIETRAß, M./ SCHMIDT-HERTHA, B. (2011): Bildung der Generationen. In: Eckert, T./ von Hipper, A./ Pietraß, M./ Schmidt-Hertha, B. (Hrsg.): Bildung der Generationen. Wiesbaden: VS Verlag. S. 11-22.

- ETHORITY GMBH & CO. KG (o.J.): Social Media Prisma.
URL: <http://ethority.de/prisma-social-media/> (Zugriff vom 24.07.2016).
- FEICHTINGER, G. (1977): Bevölkerung. In: Albers, W./ Born, K. E./ Dürr, E./ Hesse, H./ Kraft, A./ Lampert, H./ Rose, K./ Rupp, H.-H./ Scherf, H./ Schmidt, K./ Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (HdWW): Zugleich Neuauflage des Handwörterbuchs Sozialwissenschaften (Band 1). Stuttgart: Gustav Fischer, Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 610-630.
- FELSER, G. (2010): Personalmarketing (Praxis der Personalpsychologie: Human Resource Management kompakt, Band 21). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- FRANKEN, S. (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.
- FRANZ, J. (2010): Intergenerationelles Lernen ermöglichen: Orientierungen zum Lernen der Generationen in der Erwachsenenbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- FREES, B./ KOCH, W. (2015): Internetnutzung: Frequenz und Vielfalt nehmen in allen Altersgruppen zu. In: Media Perspektiven 10/2015, S. 366-377.
URL: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Onlinestudie_2015/0915_Frees_Koch.pdf (Zugriff vom 01.08.2016).
- GÜNTHER, T. (2014): Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement. In: Preißing, D. (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel (2. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. S. 1-48.
- GUTMANN, J./ GATZKE, E. (2015): Talentmanagement. Freiburg: Haufe-Lexware.
- HAGEN, A. (2011): Personalmarketing: Rekrutierung von Nachwuchskräften in deutschen Unternehmen (Wismarer Schriften zu Management und Recht, Band 60). Bremen: Europäischer Hochschulverlag.
- HAUBROCK, A./ ÖHLSCHLEGER-HAUBROCK, S. (2009): Personalmanagement. (2. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

- HESSE, G./MAYER, K./ROSE, N./FELLINGER, C. (2015): Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In: Hesse, G./Mattmüller, R. (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 53-104.
- HESSE, G. (2014): Auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Changemanagement und Kulturwandel. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise. Wiesbaden: Springer. S. 375-400.
- HOLSTE, J. H. (2012): Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel: Eine multidimensionale Betrachtung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- HÖPFLINGER, F. (1999): Generationenfrage - Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen zu Generationenbeziehungen in späteren Lebensphasen. Lausanne: Réalités Sociales.
URL: <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Generationenfrage.pdf> (Zugriff vom 24.06.2016).
- IMMERSCHITT, W./STUMPF, M. (2014): Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden: Springer.
- JÄGER, W./HEMPE, R. (2013): Moderne Online-Recruiting Kanäle. In: Appel, W./Micheldittgen, B. (Hrsg.): Digital Natives: Was Personaler über die Generation Y wissen sollten. Wiesbaden: Springer Gabler. S.213-224.
- JÄGER, W./WICKEL-KIRSCH, S. (2015): Personalmarketing und Personalgewinnung (-beschaffung und -auswahl). In: Wagner, D. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalmanagement. Freiburg, München: Haufe. S.98-162.
- KAPPELLER, W./MITTENHUBER, R. (2013): Management-Konzepte von A-Z: Bewährte Strategien für den Erfolg Ihres Unternehmens. Wiesbaden: Springer.
- KIENBAUM (o.J.): Absolventenstudie 2014/ 2015: Ergebnisbericht. ohne Ort: Kienbaum.
URL: http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_Absolventenstudie_2014_2015_Ergebnisbericht.pdf (Zugriff vom 28.07.2016).

- KIRCHGEORG, M./ MÜLLER, J. (2013): Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern. In: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch strategisches Personalmanagement (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. S. 74-90.
- KLAFFKE, M. (2014 a): Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 3-26.
- KLAFFKE, M. (2014 b): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 57-82.
- KLAFFKE, M./ PARMENT, A. (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Gabler. S. 3-22.
- KLINGHOLZ, R. (2016): Deutschlands demografische Herausforderungen: Wie sich unser Land langsam aber sicher wandelt (Discussion paper 18). Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.
URL: http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Deutschlands_demografische_Herausforderungen/DemografischeHerausforderungen.pdf (Zugriff vom 05.07.2016).
- KNOCH, C. (2016): Professionalisierung von Personalentwicklung: Theorie und Praxis für Schulen und Non-Profit-Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- KONSCHAK, B. (2014): Professionelles Personalmarketing: Die richtigen Mitarbeiter für Ihr Unternehmen ansprechen und gewinnen. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH.
- KRIEGLER, W. R. (2015): Praxishandbuch Employer Branding (2. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH.
- KRIEGLER, W.R./ DEBA - DEUTSCHE EMPLOYER BRANDING AKADEMIE GMBH (2014): Employer Branding für die Generation Internet – alles anders und besonders? In: Grothe, M. (Hrsg.): Personalmarketing für die Generation Internet: Explore – Elaborate – Enable – Establish – Enter. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 174-184.

KUNUNU GMBH (o.J.): Was ist kununu.

URL: <https://www.kununu.com/at/kununu> (Zugriff vom 24.07.2016).

LATZ, I. (2016): Personalakquisition im Spiegelbild der Generationenvielfalt. Wiesbaden: Springer Gabler.

LOFFING, D./ LOFFING, C. (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar: Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Berlin, Heidelberg: Springer.

LORENZ, M./ ROHRSCHEIDER, U. (2009): Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht. Wiesbaden: Gabler.

LÜTHY, A./ EHRET, T. (2014): Krankenhäuser als attraktive Arbeitgeber: Mitarbeiterkultur erfolgreich entwickeln. Stuttgart: Kohlhammer.

LUKASCZYK, A. (2012): Personalmarketing und Employer Branding – Zusammenhänge und Abgrenzung. In: DGFP e.V. (Hrsg.): Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen (Band 102). Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. S.11-14.

MANGELSDORF, M. (2015): Von Baby-Boomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Offenbach: Gabal Verlag.

MAYER, J. (2014): Arbeitsplatzsicherheit bei der Gen-Z.

URL: <http://die-generation-z.de/arbeitsplatzsicherheit-bei-gen-z/> (Zugriff vom 03.08.2016).

MEIßNER, A./ BECKER, F.G. (2007): Competition for Talents. In: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium: Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt (Heft 8, August 2007, 36. Jahrgang). S. 394 – 399.

MEYER, R. (2014): Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit: Die Möglichkeiten und Chancen des Internets im Personalmanagement von E-Recruiting über Social Media und das Employer Branding bis zur Personalentwicklung voll ausschöpfen (2. Auflage). Zürich: Praxium Verlag.

MPFS - Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2015): JIM Studie 2015: Jugend, Information, (Multi-) Media: Basisuntersuchung zum Medienumgang 12-19-jähriger. Stuttgart: mpfs.

URL: http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf15/JIM_2015.pdf (Zugriff vom 10.08.2016).

- MÜLLER, W. (2016): Mobile Human Ressource Management. In: Barton, T./ Müller, C./ Seel, C. (Hrsg.): Mobile Anwendungen in Unternehmen: Konzepte und betriebliche Einsatzszenarien. Wiesbaden: Springer Vieweg. S. 51-64.
- MÜLLER, H.-P. (2012): Wertewandel.
URL: <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138454/werte-milieus-und-lebensstile-wertewandel> (Zugriff vom 21.07.2016).
- MÜLLER, T./ ROSNER, L. (2010): Gute Mitarbeiter finden, fördern, binden: Personalmarketing in der Altenhilfe. Hannover: VINCENTZ NETWORK.
- OERTEL, J. (2007): Generationenmanagement in Unternehmen (Schriften aus dem Centrum für Management). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- PARMENT, A. (2014): Erwartungen zukünftiger Generationen. In: Badura, B./ Ducki, A./ Schröder, H./ Klose, J./ Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 61-74.
- PARMENT, A. (2013): Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren und führen (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- PEPELS, W. (2013): Personalmarketing an der Schnittstelle zwischen Absatz- und Personalwirtschaft. In: Bröckermann, R./ Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Personalgewinnung (2. Auflage, Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgsfaktor, Band 1). Berlin: BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH. S. 23-42.
- PETRY, T. (2014): Social Media Personalmarketing Studie 2014 (3. Auflage). Wiesbaden, Rüsselsheim: Hochschule RheinMain.
URL: <http://www.embrander.de/social-media-personalmarketing-studie-2014> (Zugriff vom 22.07.2016).
- PETRY, T./ VAßEN, M. (2014): Personalmarketing 2.0 – State of the Art, Praxisbeispiele und Erfolgsfaktoren. In: Rosenberger, B. (Hrsg.): Modernes Personalmanagement: Strategisch – operativ – systemisch. Wiesbaden: Springer. S. 292-305.

- PFEIFFER, I./ KAISER, S. (2009): Auswirkungen von demografischen Entwicklungen für die berufliche Ausbildung. Bonn, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung. URL: https://www.bmbf.de/pub/auswirkungen_demografische_entwicklung_berufliche_ausbildung.pdf (Zugriff vom 05.07.2016).
- POREDA, M. (2012): Social Media einsetzen beim Employer Branding. In: DGFP e.V. – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen (Band 102). Bielefeld: Bertelsmann. S.123-138.
- RAUSCHER, B. (2012): Helden und Emotionen: Die Bedeutung des emotionalen Personalmarketings: Mit einem Beispiel zur Ansprache technisch orientierter Zielgruppen bei SB LiMotive. In: Beck, C. (Hrsg.): Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting (2. Auflage). Köln: Luchterhand. S. 119-132.
- REICH, K.-H. (1993): Personalmarketing-Konzeption. In: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler. S. 164-178.
- REUTER, N. (2014): Arbeitgeberbewertungsportale: die neue Macht der Bewerber? In: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 213-246.
- REUTER, R. (2013): Neue Trends im Personalmarketing – Recruiting mit Emotionen (Nr. 02). München: GENIOS Verlag.
- RUMP, J./ EILERS, S. (2014): Demografieorientiertes Personalmanagement: Hintergründe und Handlungsansätze. In.: Rump, J./ Eilers, S. (Hrsg.): Demografieorientiertes Personalmanagement: Hintergründe und Handlungsansätze. Köln: Luchterhand. S. 11 – 52.
- RUTHUS, J. (2013): Employer of Choice der Generation Y: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Wiesbaden: Springer Gabler.
- SCHÄFER, J./ BIERMANN, C./ KOLLITZ, R. (2014): Generation Y und Gen-Z. URL: <http://die-generation-z.de/generation-y-und-gen-z/> (Zugriff vom 26.06.2016).
- SCHLÜTER, W. / HALLBAUER, G. (2014): Mitarbeiter finden mit Facebook & Co.: Soziale Medien für die Personalbeschaffung nutzen. Hannover: VINCENTZ NETWORK.

- SCHOLZ, C. (2015): Generation Z verweigert Konsum: Das Aus für Markenartikel?
URL: http://www.huffingtonpost.de/christian-scholz/generation-z-als-konsumenten_b_8000134.html. (Zugriff vom 10.08.2016).
- SCHOLZ, C. (2014 a): Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie und alle ansteckt. Weinheim: Wiley.
- SCHOLZ, C. (2014 b): Grundzüge des Personalmanagements (2. Auflage). München: Vahlen.
- SCHRÖTER-ÜNLÜ, M. (2014): Karriere-Blogs. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 179-212.
- SCHULENBURG, N. (2016): Führung einer neuen Generation: Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte. Wiesbaden: Springer Gabler.
- SIMON, H./WILTINGER, K./SEBASTIAN, K.-H./TACKE, G. (1995): Effektives Personalmarketing: Strategien – Instrumente – Fallstudien. Wiesbaden: Springer.
- SPONHEUER, B. (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden: Gabler.
- STAFFLER, F. (2013): Mobile: Die Zukunft liegt auf der Hand. In: Buckmann, J. (Hrsg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können: Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 165-180.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2016 a): Annahmen zur künftigen Entwicklung der Lebenserwartung.
URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Sterblichkeit.html> (Zugriff vom 03.08.2016).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2016 b): Pressemitteilung vom 30. Juni 2016 – 225/16: 2015: Mehr Geburten, mehr Sterbefälle und Eheschließungen. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/06/PD16_225_126pdf.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff vom 05.07.2016).

- STATISTISCHES BUNDESAMT (2016 c): Bevölkerung auf Grundlage des Zensus 2011.
URL: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/Zensus_Geschlecht_Staatsangehoerigkeit.html (Zugriff vom 10.08.2016).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2015 a): Pressemitteilung vom 28. April 2015 – 153/15: Neue Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland bis 2060. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2015/bevoelkerung/pm_bevoelk2060_PDF.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff vom 05.07.2016).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2015 b): Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2015 c): Bevölkerung in Deutschland: Altersaufbau 2013.
URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2013&v=2> (Zugriff vom 20.06.2016).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2015 d): 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland: Altersaufbau 2060: Kontinuität bei schwächerer Zuwanderung.
URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2060> (Zugriff vom 20.06.2016).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2015 e): 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland: Altersaufbau 2060: Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung.
URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2060&v=2> (Zugriff vom 20.06.2016).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2015 f): 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland: Altersaufbau 2060, 2013 fixiert: Kontinuität bei schwächerer Zuwanderung.
URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2060&o=2013> (Zugriff vom 04.07.2016).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2015 g): 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland: Altersaufbau 2060, 2013 fixiert: Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung.
URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2060&v=2&o=2013> (Zugriff vom 04.07.2016).

- STOTZ, W./WEDEL-KLEIN, A. (2013): Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber (2. Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
- STRITZKE, C. (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding. Wiesbaden: Gabler.
- STRUTZ, H. (1993): Ziele und Aufgaben des Personalmarketings. In: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler. S. 1-16.
- SÜTTERLIN, S. (2008): Deutschland ist eins der kinderärmsten Länder der Welt. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.
URL: http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/handbuch_texte/pdf_Suetterlin_Deutschland.pdf (Zugriff vom 17.06.2016).
- THURICH, E. (2011): pocket politik: Demokratie in Deutschland (Nr.1, 4. Auflage). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- TIPPELT, F./KUPFERSCHMITT, T. (2015): Social Web: Ausdifferenzierung der Nutzung – Potenziale für Medienanbieter. In: Media Perspektiven 10/2015, S. 442-452.
URL: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Onlinestudie_2015/10-15_Tippelt_Kupferschmitt.pdf (Zugriff vom 20.07.2016).
- TROST, A. (2013): Employer Branding. In: Trost, A. (Hrsg.): Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren (2. Auflage). Köln: Luchterhand Verlag. S. 13-75.
- ULBRICHT, C. (2016): Social Media und Recht: Praxiswissen für Unternehmen (3. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- WALSH, G./KILIAN, T./HASS, B. H. (2011): Grundlagen des Web 2.0. In: Walsh, G./ Kilian, T./ Hass, B. H. (Hrsg.): Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien (2. Auflage). Heidelberg: Springer. S. 3-22.
- WEITZEL, T./ECKHARD, A./LAUMER, S./MAIER, C./VON STETTEN, A./WEINER, C./WIRTH, J. (2016 a): Active Sourcing und Social Recruiting. Eschborn: Monster Worldwide Deutschland GmbH.
URL: http://media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster_Themenspecial_Active%20Sourcing%20und%20Social%20Recruiting_2016.PDF (Zugriff vom 20.07.2016)

WEITZEL, T./ ECKHARD, A./ LAUMER, S./ MAIER, C./ VON STETTEN, A./ WEINER, C./ WIRTH, J. (2016 b): Mobile Recruiting. Eschborn: Monster Worldwide Deutschland GmbH.
URL: http://media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster_Themenspecial_Mobile%20Recruiting_2016.pdf (Zugriff vom 18.07.2016).

WEITZEL, T./ ECKHARD, A./ LAUMER, S./ MAIER, C./ VON STETTEN, A./ WEINER, C./ WIRTH, J. (2015): Recruiting Trends 2015. Eschborn: Monster Worldwide Deutschland GmbH.
URL: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf (Zugriff vom 18.07.2016).

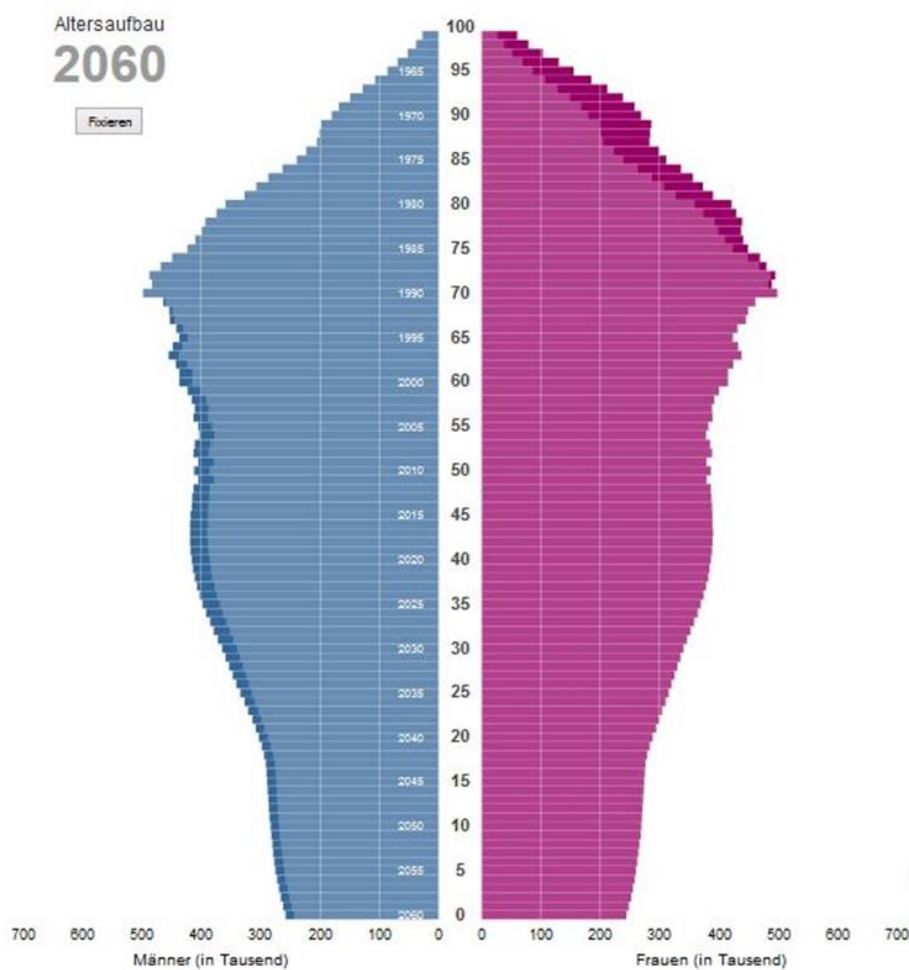
VAN BERK, B. (1993): Hochschulkontakte (Hochschulmarketing). In: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler. S. 214-222.

VBW - VEREINIGUNG DER BAYRISCHEN WIRTSCHAFT E.V. (2015): Studie: Arbeitslandschaft 2040. München: vbw – Vereinigung der Bayrischen Wirtschaft e.V.
URL: http://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/20150521_Prognos_Arbeitslandschaft2040-final.pdf (Zugriff vom 05.07.2016).

Anhang

Anhang A: Bevölkerungspyramide 2060 - schwächere Zuwanderung.....	98
Anhang B: Bevölkerungspyramide 2060 - stärkere Zuwanderung.....	99
Anhang C: Bevölkerungspyramide 2013/ 2060 - schwächere Zuwanderung.....	100
Anhang D: Bevölkerungspyramide 2013/ 2060 - stärkere Zuwanderung.....	101
Anhang E: Übersicht Generationen - Baby Boomer/ Generation X	102
Anhang F: Übersicht Generationen - Generation Y/ Z.....	103
Anhang G: Auswirkungen auf das Personalmanagement	104
Anhang H: Personalmarketing-Mix.....	105
Anhang I: Internetnutzung in Deutschland 1997 - 2015.....	106
Anhang J: Social Media Prisma	107
Anhang K: Nutzung von Social Media Plattformen 2015.....	108

Anhang A: Bevölkerungspyramide 2060 - schwächere Zuwanderung

**Annahmen G1-L1-W1**

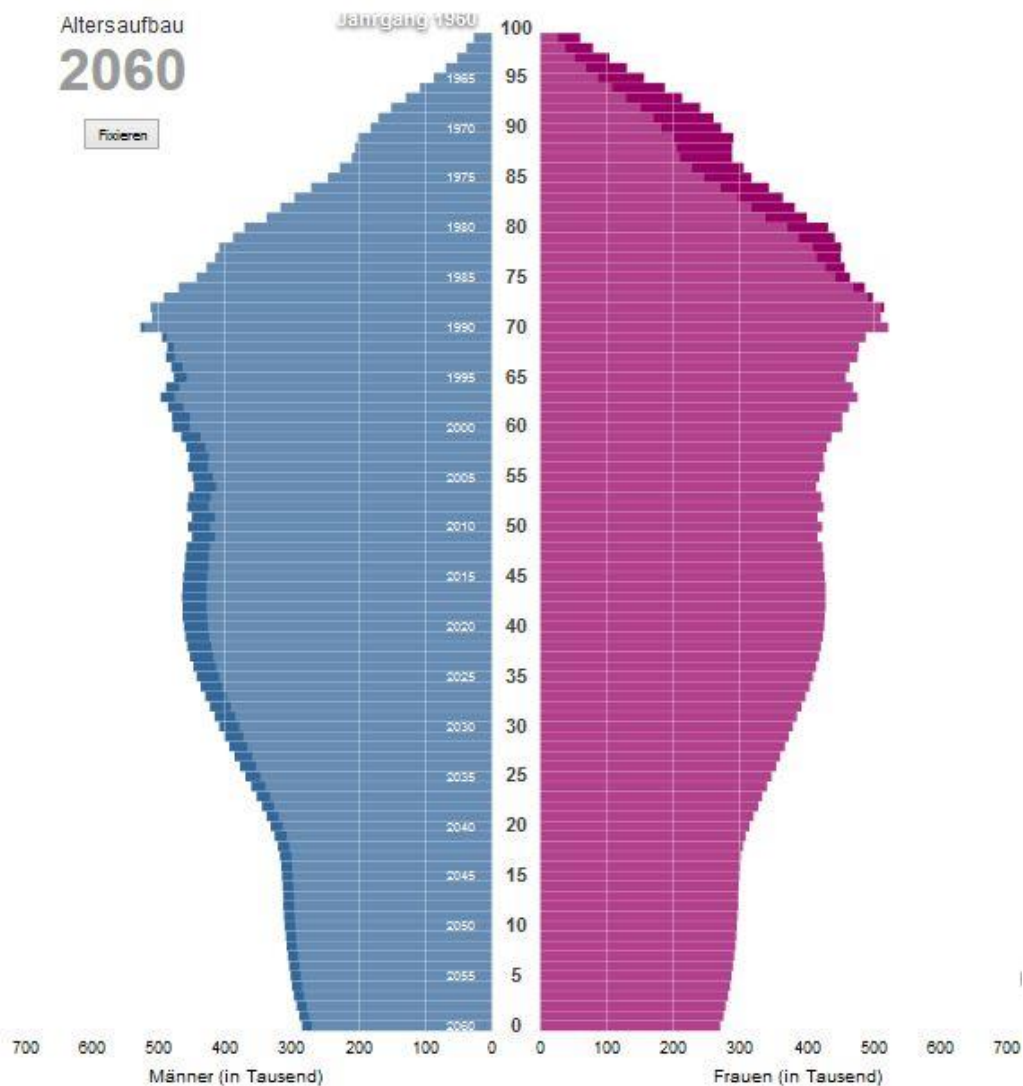
- Geburtenhäufigkeit
1,4 Kinder je Frau
- Lebenserwartung bei Geburt 2060
84,8 Jahre für Jungen
88,8 Jahre für Mädchen
- Wanderungssaldo (ab 2021)
+ 100 000 Personen

Alter	Millionen	Anteil
65+	22,3	33%
20-64	34,4	51%
<20	10,9	16%
Insgesamt	67,6	100%

Medianalter 50,5 | Altenquotient 65

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 d: o.S.

Anhang B: Bevölkerungspyramide 2060 - stärkere Zuwanderung

**Annahmen G1-L1-W2**

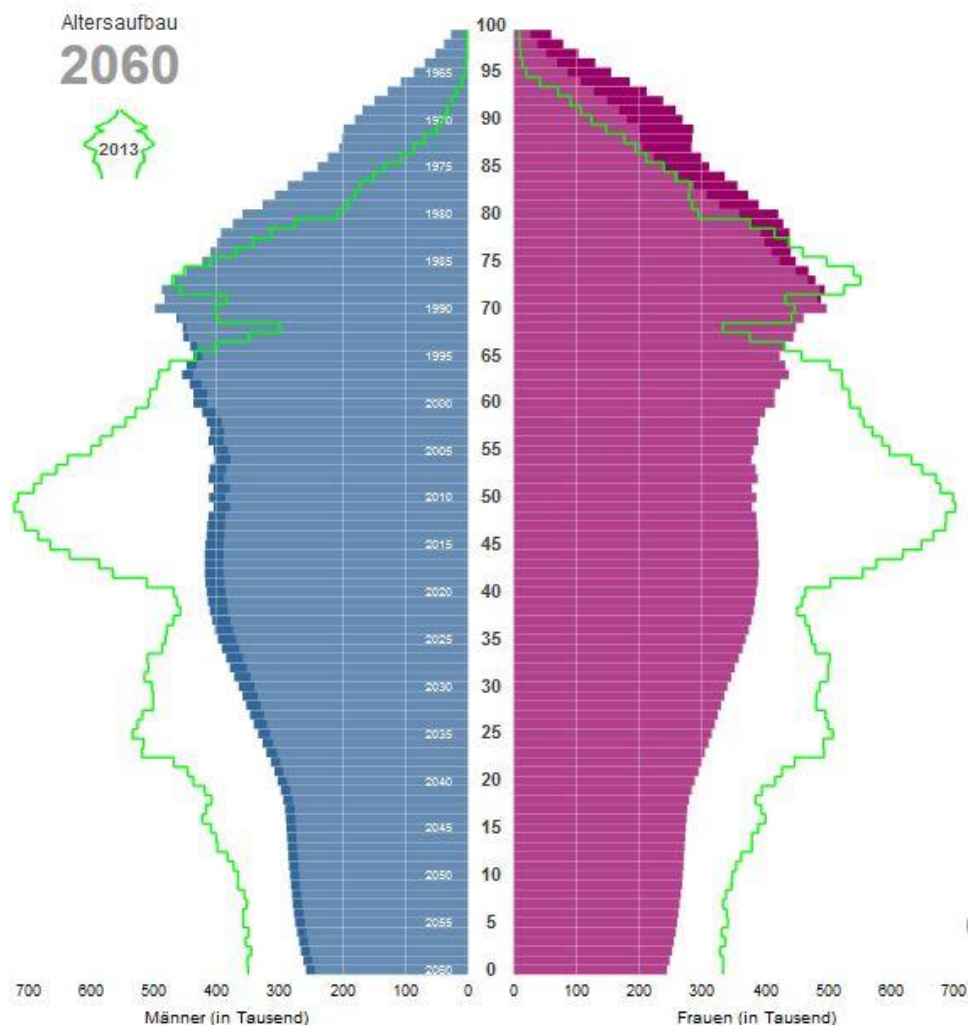
- Geburtenhäufigkeit
1,4 Kinder je Frau
- Lebenserwartung bei Geburt 2060
84,8 Jahre für Jungen
88,8 Jahre für Mädchen
- Wanderungssaldo (ab 2021)
+ 200 000 Personen

Alter	Millionen	Anteil
65+	23,2	32%
20–64	37,9	52%
<20	12,0	16%
Insgesamt	73,1	100%

Medianalter 49,7 | Altenquotient 61

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 e: o.S.

Anhang C: Bevölkerungspyramide 2013/ 2060 - schwächere Zuwanderung



Annahmen G1-L1-W1

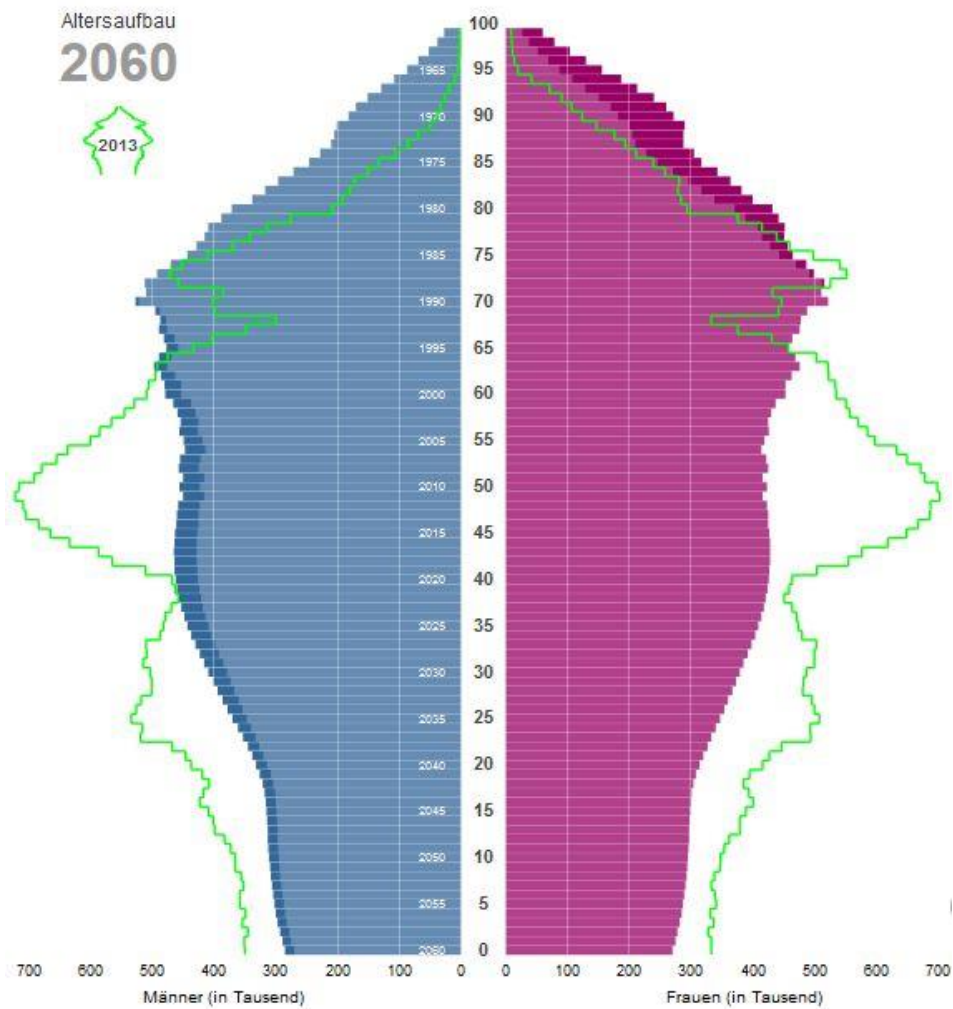
- Geburtenhäufigkeit
1,4 Kinder je Frau
- Lebenserwartung bei Geburt 2060
84,8 Jahre für Jungen
88,8 Jahre für Mädchen
- Wanderungssaldo (ab 2021)
+ 100 000 Personen

Alter	Millionen	Anteil
65+	22,3	33%
20–64	34,4	51%
<20	10,9	16%
Insgesamt	67,6	100%

Medianalter 50,5 | Altenquotient 65

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 f: o.S.

Anhang D: Bevölkerungspyramide 2013/ 2060 - stärkere Zuwanderung

**Annahmen G1-L1-W2**

- Geburtenhäufigkeit
1,4 Kinder je Frau
- Lebenserwartung bei Geburt 2060
84,8 Jahre für Jungen
88,8 Jahre für Mädchen
- Wanderungssaldo (ab 2021)
+ 200 000 Personen

Alter	Millionen	Anteil
65+	23,2	32%
20–64	37,9	52%
<20	12,0	16%
Insgesamt	73,1	100%

Medianalter 49,7 | Altenquotient 61

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 2015 g: o.S.

Anhang E: Übersicht Generationen - Baby Boomer/ Generation X

Generation/ Merkmale	Baby Boomer	Generation X
Geboren	1956 – 1965	1966 – 1980
Prägende Ereignisse	<ul style="list-style-type: none"> - Mondlandung - Ölkrise - Terror durch RAF - wirtschaftliche Stagnation 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauerfall Tschernobyl-Katastrophe - zunehmende Ökonomisierung - steigende Arbeitslosigkeit - Platzen der New-Economy-Blase
Phase im Erwerbsleben	<ul style="list-style-type: none"> - Austritt zwischen 2020 und 2030 - besetzen den Großteil der Führungspositionen 	<ul style="list-style-type: none"> - erste Vertreter der Generation in Führungspositionen - Mitte des Erwerbslebens
Charaktereigenschaften & wichtige Aspekte der jeweiligen Generation	<ul style="list-style-type: none"> - Expertenwissen - Detailwissen - Hohe soziale Kompetenz - stabiles soziales Umfeld - Sicherheit - Familie - Demokratie - Gemeinschaft - Loyalität - Strebsamkeit - Sorgfalt - Entscheidungsfreiheit - optimistisch - teamorientiert - pflichtbewusst - tatkräftig 	<ul style="list-style-type: none"> - kein politisches Interesse - Kampfeswillen - Durchsetzungsvermögen - hohes Selbstbewusstsein - Bevorzugen freie Entfaltung ihrer Persönlichkeit - Teamfähigkeit - ausgeprägtes Leistungsvermögen - strebsam - ehrgeizig - berufliche Wünsche und Vorstellungen bleiben oft unerfüllt - professionell - Autonomie - eigenständig - direkt - pragmatisch
Technische Neuerungen	<ul style="list-style-type: none"> - TV 	<ul style="list-style-type: none"> - Walkmen - Video
Internet	<ul style="list-style-type: none"> - teilweise Web 2.0 Kenntnisse - pro und contra Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - technisch versierte Personen - pro Internet

Quelle: Eigene Darstellung nach BERNAUER ET AL. 2011: 37; KLAFFKE 2014 a: 3-26; KNOCH 2016: 20-22; LATZ 2016: 14-18; MANGELSDORF 2015: 22; OERTEL 2007: 28-54; PARMENT 2013: 9-12; RUTHUS 2013: 17-18

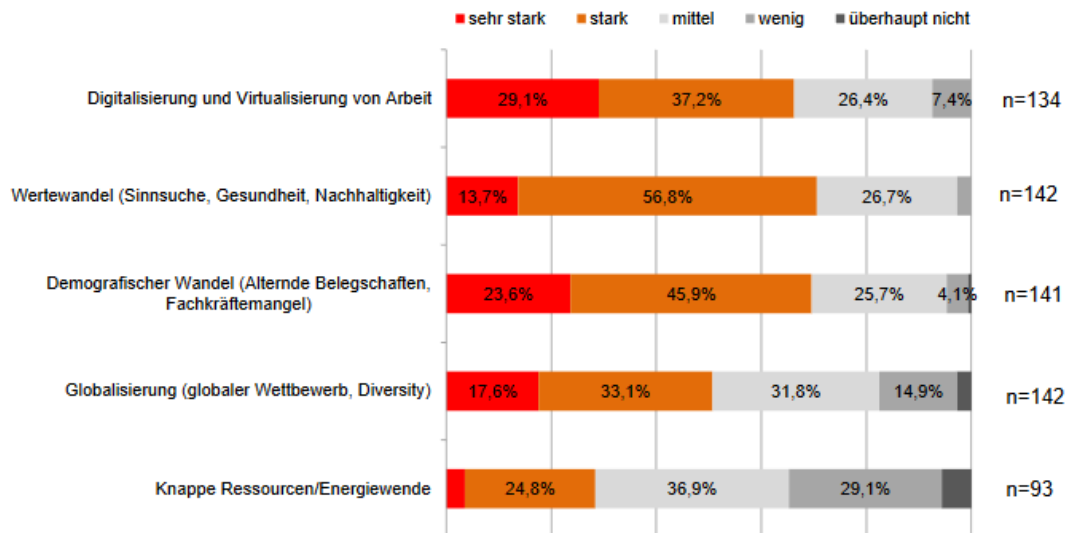
Anhang F: Übersicht Generationen - Generation Y/ Z

Generation/ Merkmale	Generation Y	Generation Z
Geboren	1981 – 1995	ab 1995 / 1996
Prägende Ereignisse	<ul style="list-style-type: none"> - 9/11 - Terror - Untergang der Estonia - Ende Kalter Krieg - geeintes Europa - Börsencrash - Sumatra-Andamanen-Beben 	<ul style="list-style-type: none"> - Ölpest im Golf von Mexiko - erster schwarzer Präsident – Barak Obama - erste Bundeskanzlerin – Angela Merkel - Reaktorunfall Fukushima - Terror – Islamischer Staat - arabischer Frühling
Phase im Erwerbsleben	- frühe Stufe des Erwerbslebens oder noch in Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> - Ausbildung/ Schule - lediglich erste Vertreter sind in Erwerbsleben eingetreten
Charaktereigenschaften & wichtige Aspekte der jeweiligen Generation	<ul style="list-style-type: none"> - Technikaffinität - Flexibilität - Selbstbewusstsein - Skepsis - Sinnsuche - Netzwerke/ Beziehungen/ Zugehörigkeit - Orientierungslosigkeit - Wahlmöglichkeiten - Nachhaltigkeit - Selbstverwirklichung - Transparenz - Freiheitsorientierung/ weltoffen - Hoher Informationsgrad - Hohes Bildungsniveau - Leistungsorientierung - Wettbewerbsorientierung - geringe Machtdistanz 	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Technikaffinität - streben keine Führungspositionen an - Orientierung an kurzfristigen Zielen - Leistungsbereitschaft - Flatterhaft - Realistisch - Informationsfreiheit - Sicherheit - Stabilität - Forderung nach Orientierung - Vernetzung - Unverbindlichkeit - Bindungslosigkeit - realistisch - fordernd
Technische Neuerungen	<ul style="list-style-type: none"> - Internet - Handy 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet - Elektronische Medien/ Smartphone - Virtuelle Welten
Internet	- internetaffine Generation	- Internet-Generation

Quelle: Eigene Darstellung nach BERNAUER ET AL. 2011: 37; KLAFFKE 2014 a: 3-26; KLAFFKE 2014 b: 57-82; KNOCH 2016: 22; LATZ 2016: 14-18; MANGELSDORF 2015: 22; OERTEL 2007: 28-54; PARMENT 2013: 12-16; RUTHUS 2013: 18-29; SCHOLZ 2014 a: 41-72; SCHULENBURG 2016: 9-18

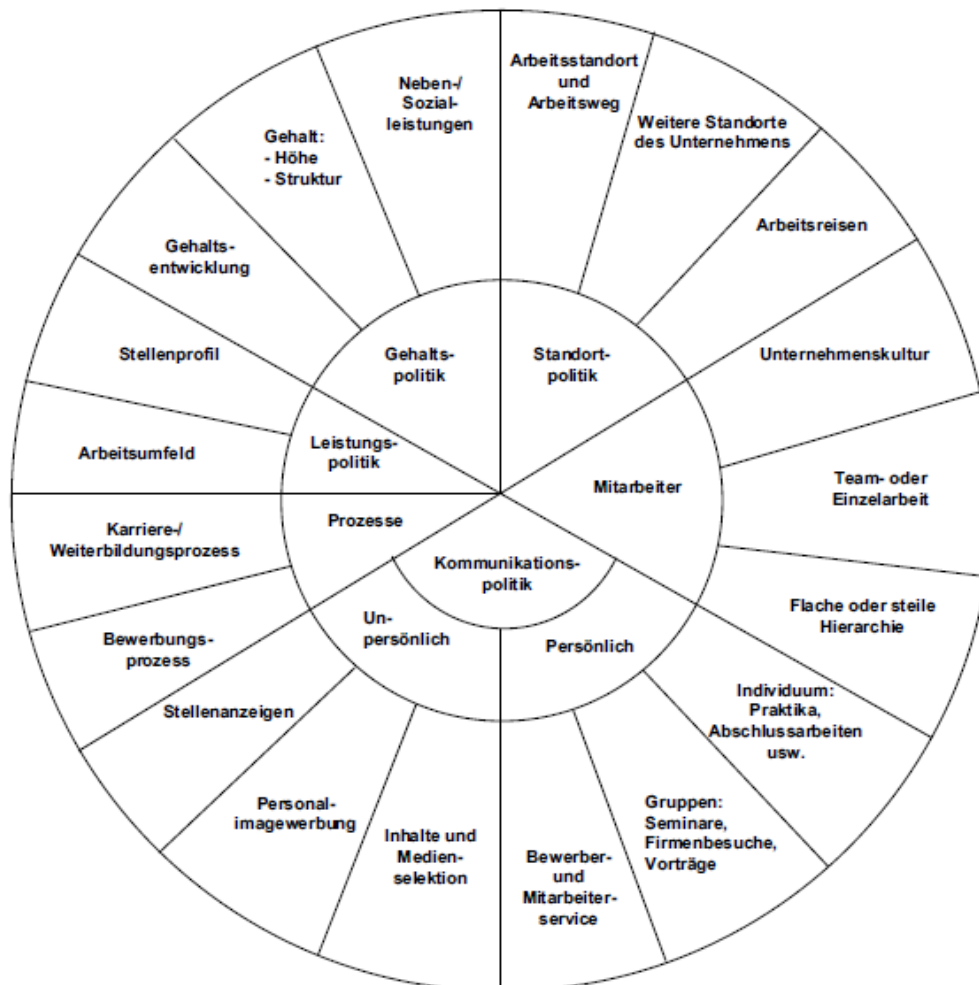
Anhang G: Auswirkungen auf das Personalmanagement

Wie stark werden sich die folgenden Megatrends Ihrer Einschätzung nach in den nächsten drei Jahren auf das Personalmanagement auswirken?



Quelle: BAYER 2015: 6

Anhang H: Personalmarketing-Mix



Quelle: KIRCHGEORG/ MÜLLER 2013: 86

Anhang I: Internetnutzung in Deutschland 1997 - 2015

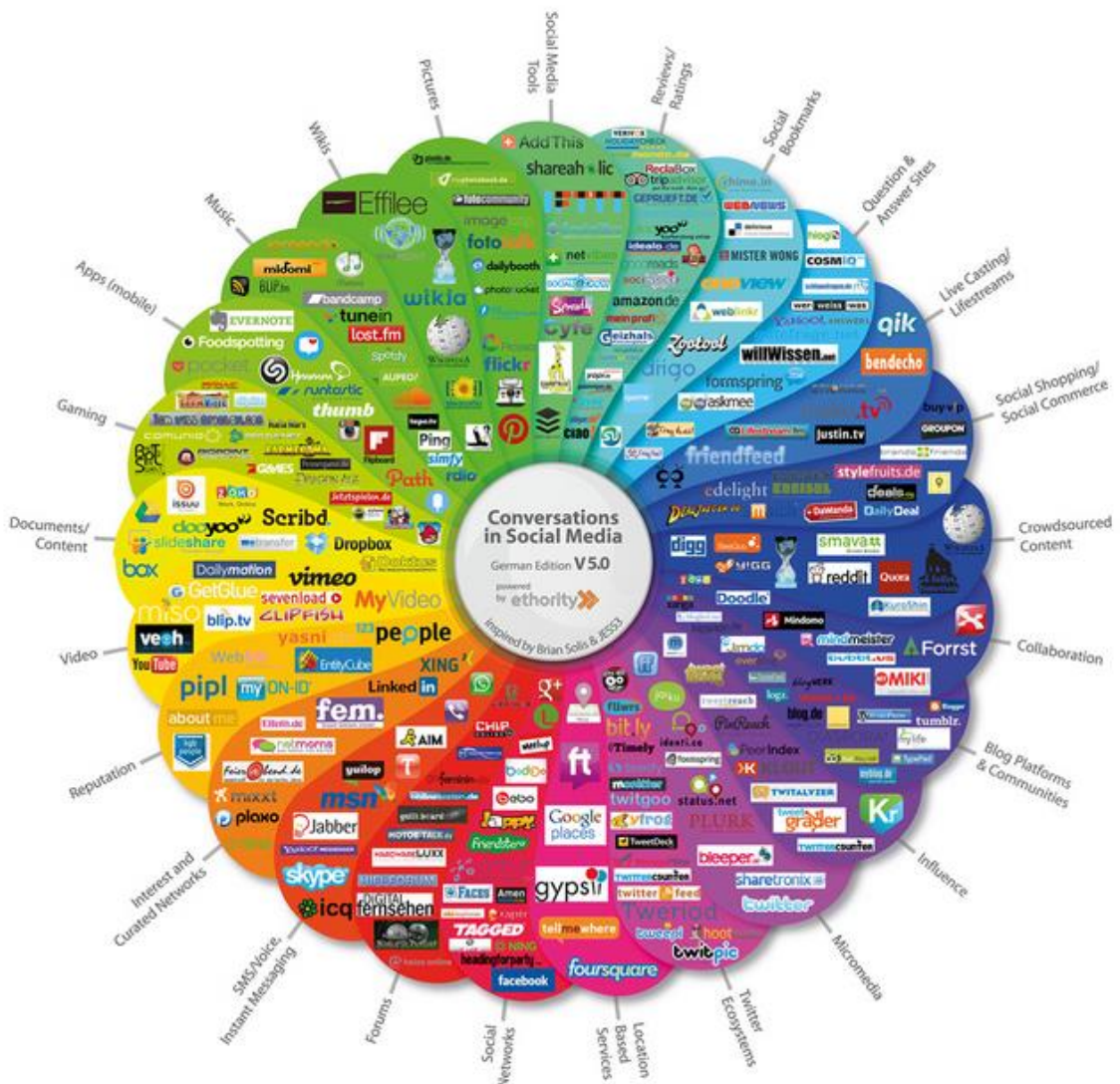
Tab. 1 Entwicklung der Onlinenutzung in Deutschland 1997 bis 2015														
Personen ab 14 J., in %														
	zumindest gelegentlich genutzt										täglich genutzt			
	1997	2000	2003	2006	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2013	2014	2015
in %	6,5	28,6	53,5	59,5	67,1	69,4	73,3	75,9	77,2	79,1	79,5	57,0	58,3	63,1
in Mio	4,1	18,3	34,4	38,6	43,5	49	51,67	53,4	54,2	55,6	56,1	40,0	41,0	44,5
Zuwachs gegenüber dem Vorjahr in %	-	64	22	3	2	13*	6	4	2	2	0,9	-	3,0	8,5

Basis: bis 2009: Deutsche ab 14 Jahren in Deutschland (2009: n=1 806; 2006: n=1 820, 2003: n=1 955, 2000: n=3 514, 1997: n=15 431).
Ab 2010: Deutschspr. Bevölkerung ab 14 Jahren (2015: n=1 800; 2014: n=1 814; 2013: n=1 800, 2012: n=1 800, 2011: n=1 800, 2010: n=1 804).
* Wechsel der Grundgesamtheit (Zuwachs bei „Deutschen ab 14 Jahren“: 1 %).

Quelle: ARD-Onlinestudie 1997, ARD/ZDF-Onlinestudien 1998-2015.

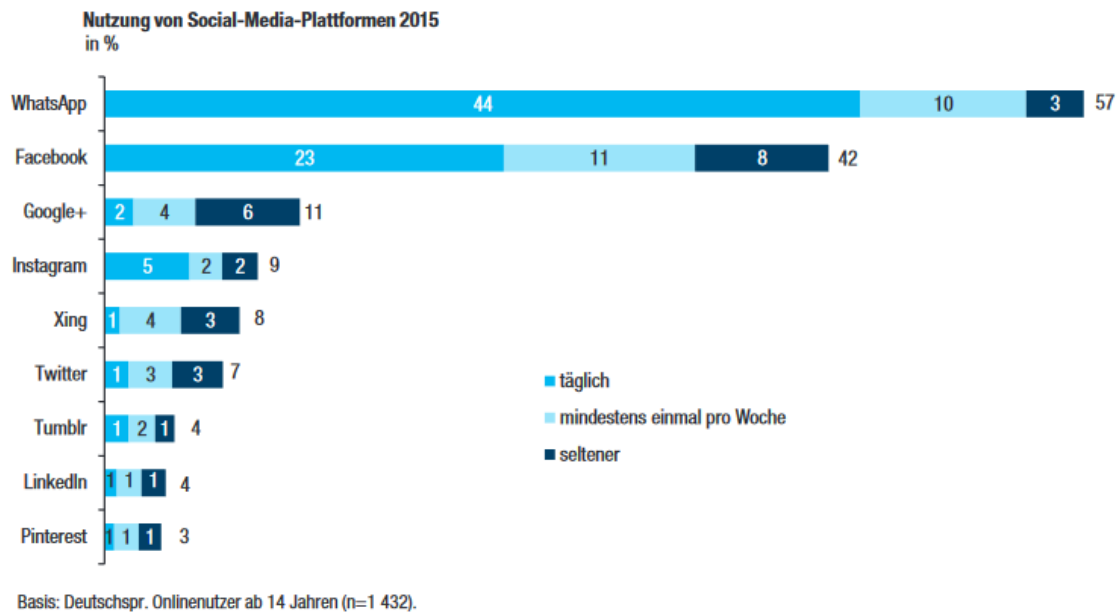
Quelle: FREES/ KOCH 2015: 2

Anhang J: Social Media Prisma

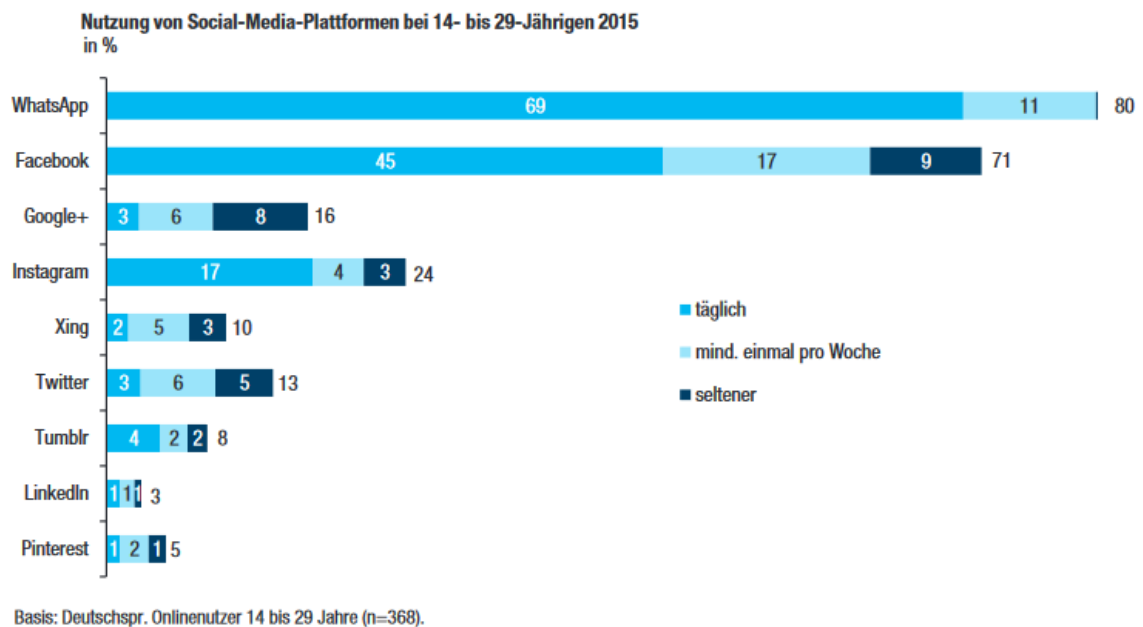


Quelle: ETHORITY GMBH & Co. KG o.J.: o.S.

Anhang K: Nutzung von Social Media Plattformen 2015



Quelle: TIPPELT/ KUPFERSCHMITT 2015: 3



Quelle: TIPPELT/ KUPFERSCHMITT 2015: 5

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt wurde. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Salzgitter, den 07.09.2016

Teresa Pralle