

Ostfalia - Fakultät Karl-Scharfenberg  
Studiengang Medienmanagement  
7. Semester  
Abschlussarbeit  
Prüfer: Prof. Dr. Axel Lippold

Eingereichte wissenschaftliche Abschlussarbeit zur Erreichung des Grades  
„Bachelor of Arts“ (B.A.) im Studiengang Medienmanagement

---

**Employer Branding für die Generation Y**  
**Erfolgsfaktoren und Entwicklungspotenziale am**  
**Praxisbeispiel der Firma Sennheiser**

---

16.02.2015

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>Kapitel I - Einleitung</b> .....	<b>5</b>
1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas .....	5
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	6
1.3 Aufbau der Arbeit.....	7
<b>Kapitel II – Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>7</b>
2.1. Theoretische Grundlagen Employer Branding .....	7
2.1.1 Employer Branding und Employer Brand.....	8
2.1.2 Abgrenzung zum Personalmarketing .....	10
2.1.3 Funktionen einer Arbeitgebermarke.....	10
2.1.4 Wirkungsbereiche einer Arbeitgebermarke.....	13
2.1.5 Die Employer Branding Strategie .....	15
2.1.6 Handlungsfelder des internen und externen Employer Brandings .....	17
2.1.7 Erfolgskritische Faktoren einer Arbeitgebermarke .....	20
2.2 Theoretische Grundlagen zur Zielgruppe Generation Y .....	21
2.2.1 Die Generation „Babyboomer“ .....	21
2.2.2 Die „Generation X“ .....	22
2.2.3 Die „Generation Y“ .....	22
2.2.4 Die Generation Y im Arbeitsmarkt - Herausforderungen für Unternehmen .....	28
<b>Kapitel III – Employer Branding Maßnahmen für die Generation Y</b> .....	<b>30</b>
3.1 Externe Employer Branding Maßnahmen zur Gewinnung der Generation Y .....	31
3.1.1 Die Vorteile von sozialen Netzwerken nutzen .....	31
3.1.2 Active Sourcing und Talent-Relationship-Management .....	34
3.1.3 Emotionalisierung mithilfe von Storytelling .....	36
3.1.4 Glaubwürdigkeit durch Unternehmensbewertungsportale gewinnen.....	39
3.1.5 Aktive Nutzung von Empfehlungsmarketing.....	42
3.2 Interne Employer Branding Maßnahmen zur Bindung der Generation Y .....	44
3.2.1 Work-Life-Balance .....	45
3.2.2 Interesse an herausfordernder und wirkungsvoller Arbeit .....	46
3.2.3 Perspektiven/Weiterbildung .....	47
3.2.4 Organisation, Unternehmenskultur und Teamwork .....	48
3.2.5 Führung und Feedback .....	48
<b>Kapitel IV – Marktforschung</b> .....	<b>49</b>
4.1 Methodisches Vorgehen .....	49

4.1.1 Fragestellung der Untersuchung.....	49
4.1.2 Forschungshypothesen .....	49
4.1.3 Vorstellung der Untersuchungsmethode .....	51
4.1.4 Aufbau des Fragebogens .....	51
4.1.5 Durchführung der Untersuchung.....	52
4.2 Auswertung und Interpretation der Forschungsergebnisse.....	53
4.2.1 Frageblock 1: Soziodemografische Angaben.....	53
4.2.2 Frageblock 2: Fragen zur Informationsbeschaffung über Arbeitgeber.....	54
4.2.3 Frageblock 3: Fragen zur Arbeitgeberwahl .....	57
4.2.4 Frageblock 4: Fragen zum Arbeitsumfeld.....	71
4.2.5 Frageblock 5: Fragen zur Weiterentwicklung .....	78
4.2.6 Frageblock 6 : Fragen zum Unternehmen Sennheiser.....	81
<b>Kapitel V – Handlungsempfehlungen am Praxisbeispiel der Firma Sennheiser.....</b>	<b>85</b>
5.1 Vorstellung des Unternehmens Sennheiser .....	85
5.2.1 Handlungsempfehlung 1: Bekanntheit der Arbeitgebermarke in der Zielgruppe steigern .....	89
5.2.2 Handlungsempfehlung 2: Optimierung der Sennheiser Karrierewebsite.....	91
5.2.3 Handlungsempfehlung 3: Die Reichweite des Sennheiser Facebook Profils nutzen .....	93
5.2.4 Handlungsempfehlung 4 : Kommunikation der familienfreundlichen Maßnahmen .....	94
5.2.5 Handlungsempfehlung 5: Entwicklung von individuellen Weiterentwicklungs- und Karriereprogramme .....	94
5.2.6 Handlungsempfehlung 6: Die Generation Y langfristig an das Unternehmen binden.....	95
<b>Kapitel VI – Schlussbetrachtung.....</b>	<b>97</b>
6.1 Fazit und Ausblick.....	97
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>100</b>
<b>Erklärung des Verfassers .....</b>	<b>109</b>

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1</i>	Wirkungsbereiche einer Arbeitgebermarke/Quelle: DEBA	13
<i>Abbildung 2</i>	Prozess zum Aufbau einer Arbeitgebermarke/ Quelle: DEBA	15
<i>Abbildung 3</i>	Handlungsfelder Employer Branding/Quelle: DGFP e.V.	18
<i>Abbildung 4</i>	Einflussfaktoren Generation Y/ Quelle: Ruthus – Employer of Choice d. Gen.Y S. 19	23
<i>Abbildung 5</i>	Studie „Recruiting Trends 2014“/ Quelle: <a href="http://de.amianto.com">http://de.amianto.com</a>	31
<i>Abbildung 6</i>	Beispiel für einen Blogbeitrag des Daimler Blogs/Quelle: <a href="http://blog.daimler.de">http://blog.daimler.de</a>	34
<i>Abbildung 7</i>	adidas "MAKE YOUR MOVE" Kampagne/Quelle: <a href="http://herzo.adidas-group.com/">http://herzo.adidas-group.com/</a>	38
<i>Abbildung 8</i>	Profil Deutsche Telekom AG /Quelle: <a href="http://www.kununu.com/deutsche-telekom">http://www.kununu.com/deutsche-telekom</a>	41
<i>Abbildung 9</i>	Angaben zum Familienstand/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a>	53
<i>Abbildung 10</i>	Höchster Bildungsabschluss/Eigene Darstellung	53
<i>Abbildung 11</i>	Derzeitige Position/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a>	54
<i>Abbildung 12</i>	Informationskanäle Stellenangebote/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a>	54
<i>Abbildung 13</i>	Arbeitgeberauftritt in sozialen Netzwerken/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a>	55
<i>Abbildung 14</i>	Unternehmenseigenen Informationskanäle/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a>	56
<i>Abbildung 15</i>	Entscheidungskriterien Arbeitgeberwahl/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a>	57
<i>Abbildung 16</i>	Arbeitgeberimage/Quelle: <a href="http://umfrageonline.de">umfrageonline.de</a>	59
<i>Abbildung 17</i>	Persönliche Empfehlungen /Quelle: <a href="http://umfrageonline.de">umfrageonline.de</a>	60
<i>Abbildung 18</i>	Nutzung von Arbeitgeberbewertungsportalen/Quelle: <a href="http://umfrageonline.de">umfrageonline.de</a>	61
<i>Abbildung 19</i>	Arbeitgeberbewertungsportale Nutzungshäufigkeit /Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a>	62
<i>Abbildung 20</i>	Kommunikations- und Verhaltenskultur/Quelle: eigene Darstellung	63
<i>Abbildung 21</i>	Stellenwert der Mitarbeitenden /Quelle: eigene Darstellung	64
<i>Abbildung 22</i>	Art der Führungspolitik und Führungsstile/Quelle: eigene Darstellung	64
<i>Abbildung 23</i>	Identifikation der Mitarbeiter/Quelle: eigene Darstellung	65
<i>Abbildung 24</i>	Einstellung gegenüber Neuerungen und Veränderungen/Quelle: eigene Darstellung	65
<i>Abbildung 25</i>	Unternehmenseigene Kinderbetreuung/Quelle: eigene Darstellung	66
<i>Abbildung 26</i>	Flexible Arbeitszeitmodelle/Quelle: eigene Darstellung	66
<i>Abbildung 27</i>	Freistellungen familiäre Ereignissen/Quelle: eigene Darstellung	67
<i>Abbildung 28</i>	Unterstützende und beratende Tätigkeit/Quelle: eigene Darstellung	67
<i>Abbildung 29</i>	Vertrauensarbeitszeiten/Quelle: eigene Darstellung	67
<i>Abbildung 30</i>	Zusätzliches Betreuungsgeld/Quelle: eigene Darstellung	68
<i>Abbildung 31</i>	Jobwechsel alle Befragten/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a>	68
<i>Abbildung 32</i>	Jobwechsel nur Berufstätige/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a>	69
<i>Abbildung 33</i>	Gründe für Jobwechsel/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a>	70
<i>Abbildung 34</i>	Bevorzugte Arbeitsweise/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a>	71
<i>Abbildung 35</i>	Regelmäßiges Feedback/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a>	72
<i>Abbildung 36</i>	Übereinstimmung der Ziele/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a>	73
<i>Abbildung 37</i>	Definition Verantwortlichkeiten/Quelle: eigene Darstellung	74
<i>Abbildung 38</i>	Transparente Richtlinien zur Ausführung der Aufgaben/Quelle: eigene Darstellung	74
<i>Abbildung 39</i>	Kollegiales und freundschaftliches Umfeld/Quelle: eigene Darstellung	74

<i>Abbildung 40</i> Arbeitsplatzausstattung/Quelle: eigene Darstellung _____	75
<i>Abbildung 41</i> Umgang mit digitalen Medien/Quelle: eigene Darstellung _____	75
<i>Abbildung 42</i> Kommunikationsmittel am Arbeitsplatz/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a> _____	76
<i>Abbildung 43</i> Form der Belohnung/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a> _____	77
<i>Abbildung 44</i> Weiterbildungsangebote/Quelle: eigene Darstellung _____	78
<i>Abbildung 45</i> Führungspositionen/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a> _____	79
<i>Abbildung 46</i> Gründe gegen Führungspositionen/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a> _____	80
<i>Abbildung 47</i> Bekanntheit Sennheiser und Konkurrenz/Quelle: <a href="http://umfrageonline.de">umfrageonline.de</a> _____	81
<i>Abbildung 48</i> Bekanntheit der Sennheiser Produkte/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a> _____	82
<i>Abbildung 49</i> Attribute zum Unternehmen Sennheiser/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a> _____	83
<i>Abbildung 50</i> Arbeitgeberattraktivität von Sennheiser/Quelle: <a href="http://umfrageonline.com">umfrageonline.com</a> _____	84
<i>Abbildung 51</i> Unternehmenssteckbrief Firma Sennheiser/Quelle: eigene Darstellung _____	85
<i>Abbildung 52</i> Startseite von <a href="http://www.sennheiser-ausbildung.de">www.sennheiser-ausbildung.de</a> _____	93

# Kapitel I - Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

„Bis zum Jahr 2050 wird die Bevölkerung in Deutschland um rund sieben Millionen Menschen auf insgesamt 75 Millionen schrumpfen, das hat das Statistische Bundesamt berechnet. Die demografische Entwicklung und der fortschreitende Strukturwandel werden unsere Gesellschaft spürbar verändern (Bundeszentrale für politische Bildung, o.J.).“ In Deutschland werden zu wenige Kinder geboren, was zur Folge hat, dass die Bevölkerung altert. Neue Nachwuchskräfte für den Arbeitsmarkt werden im Laufe der Zeit immer weniger werden. (vgl. Frey, 2010) Eine Konsequenz, die sich für Unternehmen mittel- bis langfristig daraus ergeben wird, ist der Mangel an ausgebildeten Fachkräften. Aufgrund der demografischen Entwicklungen und steigenden Qualitätsanforderungen müssen sich Unternehmen zunehmend um die Gunst von Talenten und Leistungsträgern bemühen. (vgl. Reich/Rojahn, 2013) Arbeitgeber werden zukünftig mehr in einem Wettbewerb um qualifizierte Bewerber stehen. In diesem Zusammenhang wird auch häufig vom „War for talents“, also dem Kampf um die besten Talente, gesprochen. Dieser Begriff verdeutlicht die Tatsache, dass junge, qualifizierte Nachwuchskräfte im Informationszeitalter die wichtigste und gleichzeitig knappste Ressource für den Erfolg eines Unternehmens darstellen. (vgl. [www.4managers.de](http://www.4managers.de), o.J.) In früheren Zeiten lag die Herausforderung für Arbeitgeber darin, unter der Vielzahl von Bewerbungen einen passenden Kandidaten zu finden. Heutzutage liegt sie in der Gewinnung von passenden, qualifizierten Bewerbern. (vgl. Trost, 2009, 13) Zudem verschiebt sich die Machtbalance vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zugunsten der Arbeitnehmer (vgl. Nölting, 2013). Gerade in Bezug auf Schlüssel- und Engpassfunktionen haben die Bewerber zunehmend freie Wahl bei der Entscheidung für Jobangebote die ihnen unterbreitet werden (vgl. Trost, 2009, 13).

„Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels erfährt vor allem die neue Arbeitnehmergeneration ‚Generation Y‘ zunehmende Aufmerksamkeit in der Diskussion um Arbeitgeberattraktivität. Diese Generation wird den heutigen Arbeitsmarkt mittel- bis langfristig dominieren (Ruthus, 2013,1).“ „Warum die Generation Y so unglücklich ist (Die Welt/Urban, 2014)“ und „Wir sind jung ... und brauchen das Glück: Wie die Generation Y die Berufswelt verändert [...] (www.zeit.de, 2014)“ – sind nur Beispiele für diverse Publikationen, die sich mit dem Eintritt in die Berufswelt dieser Arbeitnehmergeneration befassen. Seit geraumer Zeit beschäftigen sich zahlreiche Mediendebatten mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Generation Y an die Arbeitswelt. Dieser Generation wird unterstellt, sich maßgeblich von anderen Generationen

zu unterscheiden und somit Arbeitgeber und Personalchefs vor neue Herausforderungen zu stellen (vgl. Parment, 2009,2013,12).

Die Generation Y ist in einer Gesellschaft aufgewachsen, die sich durch hohe Transparenz, ständige Kommunikation, viele Wahlmöglichkeiten und großen Individualismus auszeichnet. Sie sind mit einem hohen Lebensstandard herangewachsen und haben daher auch ähnlich hohe Ansprüche an ihr Arbeitsleben. Für Arbeitgeber wird es somit schwieriger diesen hohen Maßstäben gerecht zu werden. (vgl. Parment, 2009, 2013, 7) Daher ist es umso wichtiger für Unternehmen in fundiertes Employer Branding zu investieren und nachhaltige Employer Branding Strategien zu entwickeln. Eben dadurch positionieren sich Unternehmen intern wie extern als Arbeitgebermarke oder auch als Employer of Choice, also Arbeitgeber der ersten Wahl. Ein professionell entwickeltes Employer Branding verbessert das Arbeitgeberimage, die Arbeitgeberqualität und steigert somit nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. (vgl. DEBA, 2006)

Aufgrund der zahlreichen Wahlmöglichkeiten die der Generation Y geboten werden, fällt es der jungen Arbeitnehmergeneration zunehmend schwer Entscheidungen zu treffen (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, 13). Um Orientierung zu schaffen sollten Unternehmen im Rahmen von externem Employer Branding Konzepte zur Personalgewinnung erarbeiten und den Mitgliedern der Generation Y somit eine Entscheidungsgrundlage bei der Arbeitgeberwahl bieten. Zum anderen sollten im Rahmen von internem Employer Branding Mitarbeiterbindungsmaßnahmen entwickelt werden, die die Generation Y langfristig und nachhaltig an das Unternehmen binden.

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

In der vorliegenden Arbeit werden Maßnahmen und Handlungsansätze im Rahmen von internem und externem Employer Branding vorgestellt. Diese wurden auf Basis der existierenden Literatur zum Thema Employer Branding und der Zielgruppe Generation Y erarbeitet und im Hinblick auf die vorgestellte Problematik als empfehlenswert beurteilt. Ferner wurde im Rahmen dieser Arbeit eine empirische Untersuchung in Form einer Online Befragung durchgeführt. Eine Auswertung und Vorstellung der Ergebnisse erfolgt in Kapitel IV. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden anhand des Praxisbeispiels der Firma Sennheiser angewendet. Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden ob die Eignung der Employer Branding Maßnahmen, die anhand vorliegender Literatur zum Thema erarbeitet wurden, auch anhand der Untersuchungsergebnisse bestätigt werden können. Zudem soll anhand der gewonnen Untersuchungsergebnisse aufgezeigt werden, ob die Firma

Sennheiser als Arbeitgeber den Erwartungen der Zielgruppe gerecht wird oder für das Unternehmen Handlungsbedarf besteht, damit es als attraktiver Arbeitgeber in der Zielgruppe wahrgenommen wird.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. In Kapitel I wird die Problemstellung und die Relevanz des Themas, die Zielsetzung sowie der Aufbau der Arbeit vorgestellt. Die literaturgestützten theoretischen Grundlagen zum Thema Employer Branding werden in Kapitel II dargelegt. Ferner wird die Zielgruppe Generation Y charakterisiert. In Kapitel III werden Maßnahmen im Rahmen von internem und externem Employer Branding vorgestellt, die auf Basis der Literatur als empfehlenswert betrachtet werden. Die Maßnahmen des externen Employer Brandings werden zudem anhand eines Best Practice Beispiels verdeutlicht. Kapitel IV beschäftigt sich mit der empirischen Untersuchung die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde. Es erfolgt eine Vorstellung der gewählten Untersuchungsform, der Untersuchungsfragestellung sowie der aus dem Forschungsstand abgeleiteten Forschungshypothesen. Zudem werden die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung ausgewertet und interpretiert. In Kapitel V wird das Unternehmen Sennheiser vorgestellt. Darüber hinaus werden anhand der gewonnen Untersuchungsergebnisse Handlungsempfehlungen für das Unternehmen entwickelt, die eine vorteilhafte Positionierung in der Zielgruppe ermöglichen. In Kapitel VI wird ein Fazit abgeleitet und ein Ausblick formuliert.

## **Kapitel II – Theoretische Grundlagen**

### **2.1. Theoretische Grundlagen Employer Branding**

Im Folgenden werden die grundlegenden Begrifflichkeiten zum Thema Employer Branding erklärt, die Funktionen und Wirkungsbereiche einer Employer Brand und die daraus resultierenden Handlungsfelder des internen und externen Employer Branding.

In dieser Arbeit sind qualifizierte Fach- und Führungskräfte als aktuelle und potenzielle Mitarbeiter (und Bewerber) definiert, die aufgrund ihrer hohen fachlichen Qualifikationen und sozialen Kompetenzen überdurchschnittliche und außergewöhnliche Leistungsergebnisse erbringen. Die Mitglieder dieser Zielgruppe werden auch High Potentials genannt und auf Hochschulabgänger und Mitarbeiter im Alter von 22 bis 35 Jahren mit überdurchschnittlichen Fähigkeiten reduziert. (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 7) Ein



Großteil dieser Altersgruppen kann zur Generation Y gezählt werden, welche im zweiten theoretischen Teil dieser Arbeit charakterisiert wird.

### **2.1.1 Employer Branding und Employer Brand**

„Das Employer Branding hat die Aufgabe, ein in den Augen der Bewerber und Mitarbeiter vom Wettbewerb differenziertes und damit einzigartiges Image aufzubauen und zu pflegen, mit dem Ziel, eine Prädisposition zu schaffen/oder zu verstärken, für das Unternehmen zu arbeiten (Nagel, 2011, 19)“.

Unter dem Begriff Employer Branding wird die Markenbildung als Arbeitgeber verstanden (vgl. Preißing, 2014, 118). Im Allgemeinen wird eine Marke als Name, Begriff, Zeichen, Symbol, Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten beschrieben (vgl. Kotler/ Bliemel, 2001, 736). Markentypische Elemente, wie das Markenlogo oder der Markenname, dienen in erster Linie als gedankliche Hinweisschilder auf das zur Marke gespeicherte Wissen. Somit stellt die Marke eine Schlüsselinformation dar, aus der die Anspruchsgruppen weitere Informationen ableiten können, welche in der Gesamtheit als Vorstellungsbild definiert werden können. (vgl. Esch/ Möll, 2010, 146)

Die Employer Brand, also die Arbeitgebermarke, wird überwiegend als Facette der Corporate Brand verstanden (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 5). Die Unternehmensmarke (Corporate Brand) bezieht sich auf eine Organisation als Ganzes und nicht auf einzelne Teile wie beispielsweise Produktmarken, die sich klassischerweise an den Absatzmarkt richten (vgl. Geißler, 2007). Ziel des Corporate Brandings, welches den Prozess zum Aufbau von Unternehmensmarken beschreibt, ist es, allen Anspruchsgruppen des Unternehmens, wie Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern sowie der Öffentlichkeit ein einheitliches Bild der Unternehmung zu vermitteln (vgl. ebd., 2007). Die Unternehmensmarke formuliert Werte, gibt Orientierung und stärkt gezielt die Wahrnehmung und gemeinsame Identifikation. Zudem sichert sie dem Unternehmen einen Vertrauensbonus beziehungsweise eine Vorzugsvorstellung in all seinen Märkten sowie bei all seinen Anspruchsgruppen. (vgl. DEBA, 2009)

Die Employer Brand drückt wiederum aus, wie aktuelle und potenzielle Mitarbeiter das Unternehmen als Arbeitgeber wahrnehmen. Sie kann anknüpfend im Sinne einer Gesamtstrategie an die Corporate Brand betrachtet werden. Zudem stellt die Employer

Brand ein Instrument der Unternehmensführung dar, denn sie ist Grundlage der gesamten Personalmanagement Aktivitäten. (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 5)

Der Prozess des Employer Brandings, zum Aufbau einer erfolgreichen Employer Brand, steht grundsätzlich in einer engen Wechselbeziehung zum Corporate Branding. Ziel beider Disziplinen ist es, zur Steigerung des Unternehmenswertes und zur Wettbewerbsfähigkeit einen Beitrag zu leisten. (vgl. DEBA, 2009) Die Employer Brand macht deutlich, was den Arbeitgeber von anderen Mitbewerbern unterscheidet (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. , 2012, 13). Das Employer Branding ist der strategische Prozess der Arbeitgebermarkenbildung. Hierbei werden Konzepte aus dem Marketing, insbesondere der Markenbildung angewandt. Mithilfe dieser wird das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber dargestellt und positiv gegenüber Wettbewerbern positioniert. (vgl. Schuhmacher/Geschwil, 2009, 2014, 35) „Durch das Employer Branding sollen Organisationen ihre Anonymität verlieren und sich bei Fach- und Führungskräften als ‚Employer of Choice‘ etablieren, also zur ersten Wahl bei passenden Arbeitssuchenden werden (Heider-Winter, 2014, 3)“.

Für die Begriffsdefinition des Employer Brandings finden sich in der Literatur verschiedene Erklärungsansätze von diversen Autoren. Im Jahre 2006 formulierte die Deutsche Employer Branding Akademie (kurz DEBA) erstmals eine Begriffserklärung für den deutschsprachigen Raum, welche bis zum heutigen Tage die am häufigsten referenzierte Definition ist und Eingang in zahlreichen wissenschaftlichen Arbeiten, der Fachliteratur, sowie in der betrieblichen Praxis von Unternehmen findet (vgl. DEBA, 2006). Daher wird sie als Grundlage für die vorliegende Arbeit genutzt.

*"Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert."* (DEBA, 2006)

### **2.1.2 Abgrenzung zum Personalmarketing**

Über das Verhältnis bzw. die Abgrenzung von Personalmarketing und Employer Branding wird in der Praxis sehr intensiv diskutiert. Zudem werden die beiden Begriffe nicht ausreichend voneinander differenziert, so dass sie teilweise synonym verwendet werden. (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. , 2012, 12). Aus diesem Grund wird der Unterschied der beiden Begrifflichkeiten nachfolgend erklärt, um eine klare Abgrenzung zu schaffen.

Das Personalmarketing ist am Beschaffungsmarkt ausgerichtet und demnach stark auf den Aspekt der Rekrutierung konzentriert. Zudem ist das Personalmarketing fast ausschließlich eine Aufgabe des Personalmanagements (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2012, 14). „Das Konzept des Personalmarketings, basiert auf der Grundüberlegung, dass ein Arbeitgeber seine aktuellen und potenziellen Mitarbeiter als Kunden betrachtet und den Arbeitsplatz im Sinne eines Produktes vermarkten muss (Andratschke, et al., 2009, 10f)“.

Die Wirkungsfelder des Employer Brandings stellen sich weitaus komplexer dar, als die des Personalmarketings. „Der Weg zur Arbeitgebermarke setzt viel früher an, ist viel tiefer in Organisation und Management verankert und umfasst deutlich mehr Aktionsfelder als das Personalmarketing. Dafür wirkt es auch ungleich breiter und intensiver und kann Wirkungspotenziale aktivieren, die mit Personalmarketing alleine nicht zu erreichen sind (Kriegler, 2010).“ Beim Employer Branding handelt es sich um einen markenstrategischen Ansatz, bei dem es um eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen der Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität und dem auf dem Markenkern basierenden und kommunizierten Nutzversprechen geht. Denn ein hoher und glaubwürdiger Nutzen, der rational sowie emotional ist, stellt einen Wert dar, der deutlich über den Rekrutierungs- bzw. Bindungsbedarf hinausgeht. (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2012, 14)

### **2.1.3 Funktionen einer Arbeitgebermarke**

Die positiven Effekte des Employer Brandings haben essentielle Auswirkungen auf viele Bereiche eines Unternehmens und stehen in einer reziproken Beziehung zueinander. Diese lassen sich anhand der Funktionen einer Arbeitgebermarke darstellen. Diese können nach der Perspektive des Betrachters unterschieden werden: Zum einen aus der Sicht der Arbeitgeber und zum anderen aus der Sicht der Arbeitnehmer. (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 27)

### **2.1.3.1 Funktionen aus Arbeitgebersicht**

#### **Präferenzbildung**

Wie auch in der allgemeinen Markenkonzeption, ist es das oberste Ziel des Employer Brandings, eine möglichst stark ausgeprägte Präferenz bei der jeweiligen Zielgruppe zu erreichen. Eine starke Arbeitgebermarke gibt aktuellen und potenziellen Mitarbeitern im Rahmen eines komplexen Wahl- und Entscheidungsprozesses Orientierung und unterstützt das Unternehmen dabei der Employer of Choice zu werden oder zu bleiben. (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 28) Der Status des ‚Employer of Choice‘ ist dann erreicht, wenn ein Arbeitgeber unter Absolventen und Arbeitssuchenden die erste Wahl bei der Stellensuche ist (vgl. Andratschke, et al., 2009, 15). Umfangreiche Employer Branding Maßnahmen steigern die positive Wahrnehmung eines Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber. Durch eine richtige Positionierung des Unternehmens kann es schon vor der tatsächlichen Arbeitsplatzsuche zu positiven Berührungspunkten mit potenziellen Mitarbeitern kommen. (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 28)

#### **Differenzierung**

Die Funktion der Präferenzbildung impliziert die Aufgabe der Differenzierung der Arbeitgebermarke von der Konkurrenz. Eine gute Arbeitgebermarke verbessert bzw. sichert die Wettbewerbsposition des Unternehmens. (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 29) Unternehmen unterscheiden sich hinsichtlich organisatorischen Gegebenheiten und Bedingungen auf den ersten Blick nur noch wenig voneinander. Somit wird es für potenzielle Bewerber, zunehmend schwieriger sich auf dem Arbeitsmarkt zu orientieren. Hier übernimmt eine einzigartige Employer Brand eine entscheidende Rolle bei der Arbeitgeberwahl, denn über sie können die Alleinstellungsmerkmale und die Individualität des Unternehmens kommuniziert werden. Dadurch können sich einzigartige Arbeitgebermarken hinsichtlich der Wahrnehmung der potenziellen und aktuellen Mitarbeiter von der Konkurrenz abheben. (vgl. Andratschke, et al., 2009, 14f)

#### **Emotionalisierung**

Auch die Funktion der Emotionalisierung einer Arbeitgebermarke kann analog zur Markenpolitik betrachtet werden, denn hier wird ebenso der Ansatz genutzt sich durch eine emotionale Variante vom homogenen Angebot des Markts abzuheben (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 29). Eine Emotionalisierung der Employer Brand bedeutet, dass der Name eines Arbeitgebers neben sachlichen Informationen zusätzlich noch ein bestimmtes Gefühl oder Bild auslöst (vgl. Andratschke, et al., 2009, 15). Denn allein über harte Faktoren, wie

beispielsweise betriebliche Kennzahlen, ist es nicht möglich eine einzigartige Arbeitgebermarke aufzubauen. Diese Faktoren beeinflussen zwar rationale Entscheidungen, sorgen aber nicht dafür, dass die Entscheidung für einen Arbeitgeber auch emotional getroffen wird. Oftmals nehmen Bewerber auch Nachteile bei den rationalen Benefits in Kauf, wenn die emotionalen Vorteile überwiegen. Diese können beispielsweise eine klare Übereinstimmung mit den Zielen des Arbeitgebers, eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen oder eine außerordentlich gute Arbeitsatmosphäre sein. (vgl. Kriegler, 2012, 125)

### **2.1.3.2 Funktionen einer Arbeitgebermarke aus Arbeitnehmersicht**

#### **Orientierung**

Durch Informationsasymmetrien und Intransparenz auf dem Arbeitgebermarkt, gestaltet sich der Such- und Auswahlprozess nach passenden Arbeitgebern für Bewerber schwierig. Die Bewerber werden mit einer großen Informationsvielfalt zahlreicher Unternehmen konfrontiert. (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 31) Eine starke und einzigartige Arbeitgebermarke bietet den Bewerbern eine wichtige Orientierungsfunktion, in dem sie die Schlüsselbotschaften des Unternehmens transportiert und damit den Entscheidungsprozess der Bewerber vereinfacht. (vgl. Immerschitt/Stumpf, 2014, 42) Zudem vermittelt eine Arbeitgebermarke dem Bewerber bereits vor dem Arbeitsantritt ob dessen Persönlichkeit und Wertevorstellungen mit denen des Arbeitgebers übereinstimmen (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 31).

#### **Vertrauen**

Die Suche nach einem passenden Arbeitgeber ist eine wegweisende Entscheidung, die meist auf mittel- bis langfristigen Überlegungen der Bewerber beruht. Aufgrund der erwähnten Informationsintransparenz ist es für Bewerber schwierig, das Unternehmen als geeigneten Arbeitgeber zu identifizieren. (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 31) Arbeitssuchende vertrauen auf die Botschaften der Unternehmen, daher ist es von großer Wichtigkeit, dass die kommunizierten Werte und Versprechen auch tatsächlich der Wahrheit entsprechen. Eine authentische Employer Brand sollte von vornherein das Risiko für Bewerber mindern, sich für den falschen Arbeitgeber zu entscheiden. (vgl. Immerschitt/Stumpf, 2014, 42)

## Identifikation

Eine Arbeitgebermarke stellt auch gleichzeitig ein Identifikationsangebot für die (potenziellen) Mitarbeiter dar, indem sie die besonderen Merkmale der Arbeitgeberidentität in Worte fasst, spürbar und erlebbar macht (vgl. Kriegler, 2012, 126). Indem Unternehmen eine Identifikation ihrer Werte mit den Werten ihrer Wunschkandidaten erreichen, erhöhen sie die Chancen auf eine Bewerbung (vgl. Immerschitt/Stumpf, 2014, 42). Langfristig betrachtet wird sich ein Arbeitnehmer in einem Unternehmen nur wohlfühlen und zufrieden sein, wenn er sich mit den Wertvorstellungen seines Arbeitgebers identifiziert und diese auch selbst vertritt (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 31). Zudem spielt für viele Menschen die Identifikation mit ihrem Arbeitgeber eine große Rolle, da ihre Zugehörigkeit zu einem Unternehmen häufig als zentraler Ausgangspunkt für ihre Selbstdefinition dient (vgl. Sponheuer, 2010, 105).

### 2.1.4 Wirkungsbereiche einer Arbeitgebermarke

Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA, 2009) hat fünf externe und interne Wirkungsbereiche definiert, die sich aus den Funktionen einer Employer Brand ergeben.



Abbildung 1 Wirkungsbereiche einer Arbeitgebermarke/Quelle: DEBA

Eine Arbeitgebermarke wirkt in den Bereichen der Mitarbeitergewinnung und der Rekrutierung. „Die Kunst der Rekrutierung besteht [...] darin, aus den Bewerbern die Kandidaten herauszufiltern, die dem Unternehmen weiterhelfen (Schuhmacher/Geschwil, 2009, 2014, 57).“ Um passende Bewerber zu finden, die gemäß dem definierten Cultural Fit der Employer Branding Strategie zum Unternehmen passen fungiert die Arbeitgebermarke bestenfalls wie ein Filter, der gezielt passende Kandidaten anzieht

sowie die weniger passenden fernhält. Zum einen führt dies zu einer Reduzierung des Personalbeschaffungsaufwands, zum anderen wird eine Grundlage für eine unternehmenskulturelle Bewerberanpassung geschaffen. Dadurch kann das Risiko von Nicht- oder Fehlbesetzungen minimiert werden. (vgl. DEBA, 2009)

Nachdem Unternehmen passende und qualifizierte Mitarbeiter für sich gewinnen konnten, gilt es sie langfristig an ihr Unternehmen zu binden. Mitarbeiterbindung im Rahmen des Employer Brandings bedeutet, die talentierten, leistungsbewussten und qualifizierten Mitarbeiter durch positive Anreize zu halten und an das Unternehmen zu binden. Die Mitarbeiterbindung ist eine wesentliche Funktion einer Arbeitgebermarke, der in Zeiten des Fachkräftemangels eine zentrale Rolle zugeschrieben wird. (vgl. employer-branding-now.de, o.J.) Durch Employer Branding wird die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert und die Identifikation mit der Arbeitgebermarke gestärkt. Know-how-Träger werden an das Unternehmen gebunden und einer Abwanderung von Potenzial- und Leistungsträgern wird vorgebeugt. (vgl. DEBA, 2009)

Weiterhin kann durch eine sinnvoll implementierte Arbeitgebermarke die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, ihrer Arbeitsumgebung und den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens gefördert werden (vgl. Wolf, 2010, 8). Zudem ermöglicht eine gute Positionierungsstrategie Mitarbeiter und Führungskräfte auf die strategischen Ziele des Unternehmens auszurichten. Die Leistung und Qualität ihrer Arbeitsergebnisse werden gesteigert, die Eigenverantwortung wird gestärkt und somit der Führungsaufwand gesenkt. Folglich wird ein direkter Beitrag zur Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens geleistet. (vgl. DEBA, 2009)

Ferner trägt die Arbeitgebermarke - als Instrument der Unternehmensführung - zur Entwicklung der Unternehmenskultur bei. Sie schafft ein einheitliches Verständnis der Mitarbeiter, bezogen auf die Werte, Normen und Denkhaltungen des Unternehmens wodurch eine Unternehmenskultur entsteht. Diese prägt das Zusammenleben- und arbeiten im Unternehmen und transportiert diese gelebte Kultur auch nach außen. (vgl. Immerschnitt/Stumpf, 2014, 43) Durch eine Arbeitgebermarke werden die Arbeitgeberpositionierung und Unternehmenswerte erlebbar gemacht, das Arbeitsklima wird verbessert und der Zusammenhalt der Mitarbeiter gestärkt (vgl. DEBA, 2009). Ist zudem eine hohe Identifikation mit den Unternehmenswerten und der Arbeitgebermarke gegeben, werden Führungskräfte und Mitarbeiter zu ‚Botschaftern der Marke‘. Durch ihr Verhalten werden das Markenimage des Unternehmens und das seiner Produkte für die Kunden und alle anderen Zielgruppen täglich erlebbar. (vgl. DEBA, 2006, 5) Wenn eine Arbeitgebermarke Emotionen auslöst, authentisch ist und sich von der Konkurrenz

abhebt, wirkt sich dieses gleichzeitig positiv auf die Unternehmensmarke (Corporate Brand) aus und verbessert das Unternehmensimage bei allen Anspruchsgruppen (vgl. Immerschnitt/Stumpf, 2014, 43).

### 2.1.5 Die Employer Branding Strategie

Wie aus der allgemeinen Managementlehre bekannt, sollte auch beim Employer Branding eine umfassende Strategie erarbeitet werden, bevor operative Maßnahmen zum Einsatz gebracht werden (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 79). Alle Maßnahmen zur Definition einer Arbeitgebermarke müssen als strategischer Prozess konzipiert und sorgfältig implementiert werden. Dafür kann sich das Employer Branding an der allgemeinen Marketingtheorie bedienen, wonach der Führungsprozess einer Marke die zielgerichtete Analyse, Planung, koordinierte Umsetzung und Evaluation aller Aktivitäten beinhaltet. (vgl. ebd. 2013, 80)

Eine fundierte Employer Branding Strategie ist die Voraussetzung für eine optimale Ausschöpfung der Chancen des Employer Brandings. Neben den Kompetenzen aus der Marketingtheorie, sollten auch Kompetenzen aus Marken-, Personal- und Organisationsentwicklung in den Prozess der Strategieentwicklung miteinbezogen werden. Somit wird gewährleistet, dass sämtliche Nutzenpotenziale des Employer Brandings nicht nur im Rahmen von Personalmarketingaktivitäten ausgeschöpft werden, sondern allumfassend auf das Unternehmen wirken können. (vgl. DEBA, 2006, 3)

Für diese Arbeit wird die operative Ebene des Employer Brandings als relevant angesehen, welche sich auf Maßnahmen des internen und externen Employer Brandings sowie der daraus resultierenden Personalmarketingaktivitäten bezieht. Daher wird der strategische Prozess zum Aufbau einer Arbeitgebermarke nur oberflächlich betrachtet. Da die Definition einer Employer Branding Strategie den Kern dieses Prozesses darstellt und auch für die Umsetzung der operativen Employer Branding Maßnahmen von hoher Relevanz ist, werden ihre Inhalte nachfolgend genauer definiert.

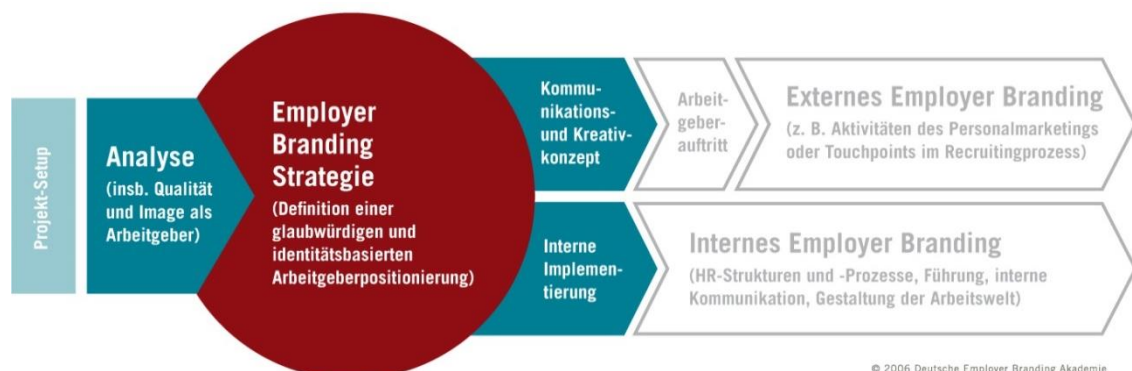


Abbildung 2 Prozess zum Aufbau einer Arbeitgebermarke/ Quelle: DEBA



Den Kern der Employer Branding Strategie bildet die Definition einer glaubwürdigen und identitätsbasierten Arbeitgeberpositionierung. Für die Festlegung der Arbeitgeberpositionierung muss geklärt werden, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht, welche zukünftige Positionierung es anstrebt, was das Unternehmen auszeichnet, durch welche Themen es sich von den Wettbewerbern differenzieren kann und welche Mitarbeiter zum Unternehmen passen. Die Arbeitgeberpositionierung soll zusammengefasst auf den Werten, Zielen, der Identität und der Kultur des Unternehmens basieren. (vgl. Immerschitt/Stumpf, 2014, 85)

Eine gute Arbeitgeberpositionierung beantwortet folgende Leitfragen (Kriegler, 2012, 172f):

- Werte. Wofür stehe ich als Arbeitgeber?
- Ziele: Wo will ich hin?
- Identität: Was macht mich besonders?
- Kultur: Wer passt zu mir - und wer nicht?

In der Praxis hat es sich bewährt die Arbeitgeberpositionierung aus den folgenden drei Bausteinen zu bilden (ebd., 2012, 173):

### **1. Das Employer Branding Positioning Statement**

Beim Formulieren des Employer Branding Positioning Statement sollte vor allen Dingen die Frage beantwortet werden, was das Unternehmen ausmacht und wofür es steht. Es sollte alle für die Bildung der Arbeitgebermarke relevanten Themen kombinieren und in einer prägnanten, emotionalen Aussage formulieren. Diese sollte zudem das Spannungsfeld zwischen dem Status quo und der gewünschten Zukunft des Arbeitgebers deutlich machen. Das Employer Branding Positioning Statement dient als Identifikationsfunktion für Mitarbeiter und Führungskräfte sowie als Richtfunktion für die Organisationsentwicklung. (vgl. Kriegler, 2012, 174)

### **2. Unique Employment Proposition (UEP oder EVP)**

Den Kern der Arbeitgeberpositionierung bildet die Unique Employment Proposition (UEP), die auch Employee Value Proposition (EVP) genannt wird. Diese stellt den Grundgedanken der Employer Brand dar. (vgl. Immerschitt/ Stumpf, 2014, 38) Die EVP ist eine spezialisierte Weiterführung der Unique Selling Proposition. Dieser Begriff stammt aus dem Produktmarketing und beschreibt das Alleinstellungsmerkmal eines Produkts, durch das es sich von allen anderen Angeboten im Wettbewerb differenziert

und somit einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen schafft. (vgl. Scholz, 2011, 135) Unter der UEP beziehungsweise EVP versteht man das ausformulierte Alleinstellungsmerkmal eines Arbeitgebers, auf dessen Basis die Arbeitgeberpositionierung aufgebaut wird (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. , 2012, 34). Sie bringt auf den Punkt, was den Arbeitgeber besonders oder einzigartig macht und vom Wettbewerber unterscheidet. Damit stellt sie die Kernbotschaft für die Employer Branding Kommunikation in den Bewerbermärkten dar. (vgl. DEBA, 2009) Um eine Differenzierung von der Konkurrenz zu erreichen, sollten höchstens drei herausragende Merkmale gefunden werden, die schwer zu imitieren sind und somit für die Zielgruppe einen Wert darstellen und nachhaltig erscheinen (vgl. Heider-Winter, 2014, 19).

### **3. Der Cultural Fit**

Der Cultural Fit einer Arbeitgebermarke definiert den ‚Typus Mitarbeiter‘ der nicht nur professionell und fachlich gut in das Unternehmen passt, sondern auch kulturell und persönlich die richtigen Voraussetzungen mitbringt, um auf lange Sicht ein produktiver und zufriedener Mitarbeiter zu sein. Der Cultural Fit zielt darauf, die Bewerberpassung im Recruiting zu erhöhen; er drückt sich in Kompetenzmodellen und Beurteilungssystemen aus und definiert beispielsweise spezifische Anforderungen an das Verhalten der Führungskräfte. (vgl. Kriegler, 2012, 174)

An der Arbeitgeberpositionierung werden die Maßnahmen des internen und externen Employer Brandings ausgerichtet. Die Entwicklung der Positionierungsstrategie basiert auf Identität, Werten, Kultur sowie Zielen des Arbeitgebers und nicht auf den Wünschen der Bewerber. Eine gute Arbeitgeberpositionierung ist nicht nur eine Zustandsbeschreibung, sondern kann auch als ein zukunftsorientiertes Führungsinstrument betrachtet werden, solange Prozesse, Strukturen, Arbeitgeberverhalten und –angebot an ihr ausgerichtet und umgesetzt werden. (vgl. DEBA/ BITKOM, 2009, 33)

#### **2.1.6 Handlungsfelder des internen und externen Employer Brandings**

Das interne und externe Employer Branding befassen sich mit der operativen Umsetzung der Arbeitgeberpositionierung und der Employer Branding Strategie. Auf dieser Ebene werden die Erwartungshaltungen an und Erlebnisse mit dem Arbeitgeber gemanagt – ob innen (internes Employer Branding) oder außen (externes Employer Branding). (vgl.

Kriegler, o.J., 5) Das interne sowie das externe Employer Branding beinhalten mehrere operative Handlungsfelder und Instrumente die im Folgenden näher erklärt werden sollen.

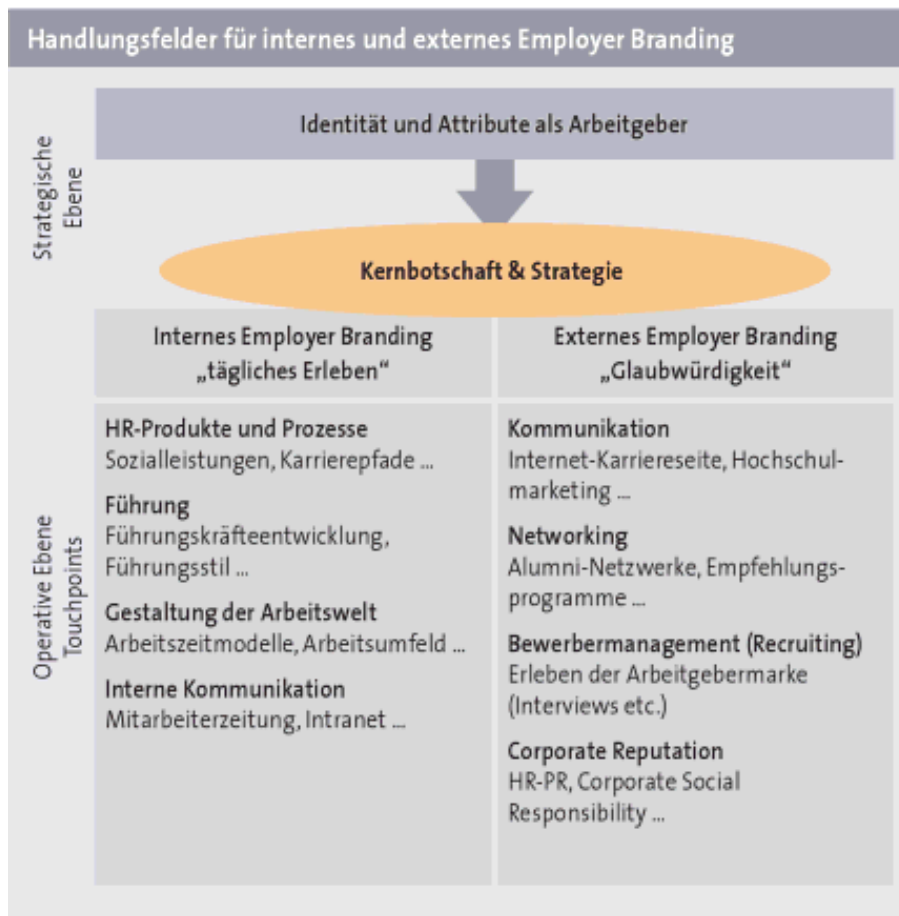


Abbildung 3 Handlungsfelder Employer Branding/Quelle: DGFP e.V.

### 2.1.6.1 Internes Employer Branding

Die operativen Maßnahmen des internen Employer Brandings dienen dem Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke im Unternehmen. Teil dessen sind primär die Personal- und Organisationsentwicklung. (vgl. Kriegler, o.J., 15) Das interne Employer Branding wirkt allumfassend für das Unternehmen und führt zur aktiven Herausbildung und Aufrechterhaltung einer internen, täglich für alle Mitarbeiter erlebbaren Arbeitgebermarke (vgl. Grothe, 2014, 134). Es umfasst instrumentelle Maßnahmen wie Human Resources Produkte und Prozesse, angefangen beim Eintritt, über die Bindung an das Unternehmen bis hin zu dem Austritt von Mitarbeitern. Weitere Handlungsfelder des internen Employer Brandings sind Mitarbeiterführung wie beispielsweise der Führungsstil oder die Führungskräfteentwicklung im Unternehmen sowie die Gestaltung der Arbeitswelt. Außerdem bezieht sich das interne Employer Branding auf alle Instrumente die zur

Kommunikation innerhalb des Unternehmens verwendet werden, so zum Beispiel ein Intranet, Mitarbeitertreffpunkte im Unternehmen oder Mitarbeitergespräche. (Stotz/Wedel-Klein, 2013, 9) Bei der Umsetzung des internen Employer Brandings sollten nicht nur klassische Medien wie Intranet oder Mitarbeiterzeitschriften Beachtung finden, sondern auch die Kommunikation im Rahmen von Betriebsversammlungen oder Events, aber ebenso die Meetingkultur und der informelle Austausch über Hierarchieebenen hinweg (vgl. Siebrecht, 2012, 56). In allen vier Handlungsfeldern des internen Employer Branding wird die täglich erlebbare Arbeitgeberqualität gezielt nach den Kriterien der individuellen Positionierungsstrategie des Unternehmens entwickelt (vgl. Kriegler, o.J., 15).

Studien zufolge werden zwischen 20 und 40 Prozent aller Neueinstellungen direkt oder indirekt durch bestehende Mitarbeiter beeinflusst. Rund 70 Prozent der Arbeitnehmer geben laut einer Studie der Fachhochschule Nordhausen an, dass Informationen, die von Privatpersonen kommuniziert werden, auf sie authentischer wirken als Unternehmensaussagen. (vgl. Ruf, o.J.) Mitarbeiter kommunizieren die Werte und Emotionen die sie mit ihrem Arbeitgeber verbinden, in ihrem Umfeld. Dadurch werden durch internes Employer Branding externe Effekte erzielt, denn wer die Werte seines Arbeitgebers teilt, sich mit seiner Positionierung identifiziert und sie prägnant erlebt, ist intrinsisch motiviert. (vgl. DEBA, o.J.)

### **2.1.6.2 Externes Employer Branding**

Das externe Employer Branding vermittelt die Arbeitgeberpositionierung nach außen und bildet damit die Basis für die positionierungsgerichtete Entwicklung des Arbeitgeberimages. Es richtet sich an potenzielle Mitarbeiter sowie die Unternehmensöffentlichkeit. (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 9) Die operativen Maßnahmen des externen Employer Branding bauen die Arbeitgebermarke im Rekrutierungsmarkt auf. Sie sind strategisch an der Arbeitgeberpositionierung ausgerichtet, so dass sie den Cultural Fit vermitteln und ein Arbeitgeberimage entwickeln, das ebenso attraktiv wie glaubwürdig ist. (vgl. DEBA, 2009) Zu den Handlungsfeldern des externen Employer Branding gehören die Arbeitsmarktkommunikation, die sich beispielsweise auf Personalwerbung, Hochschulmarketing, Internet, Recruiting-Veranstaltungen erstreckt und ebenso das Networking, zu dem Empfehlungs- sowie Alumniprogramme, Social Networks und Web 2.0 Aktivitäten zählen. Ein weiteres Handlungsfeld ist das Bewerbermanagement, das über alle Recruiting-Touchpoints hinweg ein konsistentes Erleben der Arbeitgebermarke gewährleisten soll, zum Beispiel in Interviews oder bei der Pflege von Talentpools. (vgl. DEBA, 2009) Als ‚Touchpoints‘ sind alle Erlebnisse und Situationen zu verstehen, in denen Mitarbeiter oder potenzielle Bewerber mit der Arbeitgebermarke in Berührung kommen (vgl.

Immerschitt/Stumpf, 2014, 104). Das letzte Handlungsfeld beschäftigt sich mit der Corporate Reputation. Dabei geht es um Transfers zwischen Unternehmens- und Arbeitgeberimage. Themenfelder sind hier beispielsweise die Arbeitgeber-Public Relations oder Corporate Social Responsibility. (vgl. DEBA, 2009)

### **2.1.7 Erfolgskritische Faktoren einer Arbeitgebermarke**

Trotz der vielfältigen positiven Wirkungen, die das Employer Branding mit sich bringt, birgt es gleichzeitig auch nicht zu vernachlässigende Risiken, vor allen Dingen wenn Fehler bei der Entwicklung und Verankerung der Arbeitgebermarke begangen werden (vgl. Stotz/ Wedel-Klein, 2013, 32f). Diese Risiken werden nachfolgend aufgezeigt.

Zunächst ist die ‚nicht Austauschbarkeit‘ der Arbeitgebermarke zu nennen. Im Gegensatz zu einer Vertriebsmarke ist die Arbeitgebermarke nicht mit einem Produkt oder einer Dienstleistung verbunden. Sie ist ein Gebilde, das in den Köpfen der aktuellen, potenziellen und ehemaligen Mitarbeiter entsteht. Es entfällt somit die Möglichkeit, die Arbeitgebermarke bei einem Misserfolg schlichtweg zu erneuern oder auszutauschen. Des Weiteren sollten sich Unternehmen darüber im Klaren sein, dass die Gesamtheit seiner kommunizierten Botschaften immer dem Ist-Zustand entsprechen sollte. Das heißt, dass Grundsätze und Werte, die ein Unternehmen extern und intern über die Marke kommuniziert, immer eingehalten und auch im täglichen Unternehmensalltag gelebt werden sollten. Andernfalls besteht die Gefahr, dass das Unternehmen und die Arbeitgebermarke in den Zielgruppen als unglaubwürdig wahrgenommen werden. Daher ist es wichtig, bei der Bildung einer Arbeitgebermarke immer die Bedürfnisse und Vorstellungen der aktuellen und potenziellen Mitarbeiter einzubeziehen. Zudem sollte eine Arbeitgebermarke klare Botschaften vermitteln um genau die Bewerber anzuziehen, die zum Unternehmen passen. Ist die Kommunikation nicht eindeutig gestaltet, kann dieses zu einem unerwünscht hohem Bewerberaufkommen führen, was wiederum die Kosten für die Personalauswahl im Allgemeinen erhöht. (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013, 33)

## **2.2 Theoretische Grundlagen zur Zielgruppe Generation Y**

Zurzeit stoßen vier verschiedene Generationen in der Unternehmenspraxis aufeinander, die sich durch generationstypische Merkmale unterscheiden. Jede der Generationen bringt bestimmte allgemeine und arbeitsbezogene Bedürfnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Wertesysteme mit an den Arbeitsplatz. (vgl. Oertel, 2014, 28) „Generationen sind Altersgruppen, die durch gemeinsame Erfahrungen zusammengeschweißt werden und ein darauf bezogenes Lebensgefühl entwickeln. Diese Ereignisse können historisch-politisch sein, es kann sich aber auch um ästhetische Ereignisse handeln. Das heißt, Lebenshaltung und Weltanschauung dieser Alterskohorte sind nur dann konkret zu verstehen, wenn der ökonomische und gesellschaftliche Kontext rekonstruiert wird, in dem sie entstanden sind (Jablonski, 2002, 4)“.

Dementsprechend werden in dieser Arbeit die Eigenschaften der Generationen betrachtet sowie Ereignisse und gesellschaftliche Aspekte, die die Generationen in ihrer sozialen Entwicklung beeinflusst und geprägt haben. Im Folgenden werden die Generation der Baby Boomer und die Generation X charakterisiert, da sie diejenigen sind, die derzeit die Führungskräfte der Generation Y darstellen (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, 8). Im Anschluss daran erfolgt eine ausführliche Charakterisierung der Zielgruppe Generation Y. Anzumerken ist, dass diese Charakterisierung als grobe Orientierung gelten soll, da die nachfolgenden Typisierungen nicht jedem Individuum gerecht werden.

### **2.2.1 Die Generation „Babyboomer“**

Die amerikanischen Soziologen Neil How und William Strauss bezeichnen mit dem Begriff *Babyboomer* die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegsgeneration bis Anfang der 60er Jahre. Im Jahr 1964 fand der Babyboom in Deutschland seinen Höhepunkt. In diesem Jahr wurden 1.357.304 Geburten verzeichnet. (vgl. Geißler, 2005) Die Babyboomer zeichnen sich durch Eigenschaften wie solidarisches und nachhaltiges Handeln aus; sie sind sinnstiftend und emanzipatorisch orientiert. Durch die große Teilnahme an verschiedenen Bewegungen, wie zum Beispiel der Öko-, Anti-Atomkraft-, Friedens- oder Frauenbewegung, besitzen sie ein viel höheres nachhaltiges Engagement als ihnen nachgesagt wird. (vgl. Less, 2014) Andere Altersgruppen schreiben der Generation der Baby Boomer oftmals Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Teamgeist und Idealismus zu. Zudem gelten sie als freundlich, sozial, kompetent sowie hilfsbereit und verfügen über eine gute Selbsteinschätzung. (vgl. Oertel, 2014, 35) Oertel charakterisiert

den typischen Babyboomer wie folgt: „Er ist ehrgeizig, konkurrenzbewusst und kann als ‚Workaholic‘ auch schon einmal über das Ziel hinaus schießen. Er liebt fundiertes Feedback und partizipativen Führungsstil, ist aber kritikempfindlich (Oertel, 2007, 26).“ Die Babyboomer sind gut vernetzt und besetzen aktuell einen Großteil der Führungspositionen in Unternehmen sowie der Politik und bestimmen das gesellschaftliche Leben damit maßgeblich (vgl. Klaffke, 2014, 12).

### **2.2.2 Die „Generation X“**

In den frühen 90er Jahren erfand der kanadische Autor Douglas Coupland diesen Begriff durch die Publikation seines gleichnamigen Romans (vgl. Mienert/ Scherer, 1998, 5). Die Generation X umfasst in etwa die Geburtsjahrgänge zwischen 1963 und 1980 (vgl. Oertel, 2007, 26). Allgemein kann gesagt werden, dass jene zur Generation X gehören, welche ihre Kindheit und Jugend schwerpunktmäßig in den 70er und 80er Jahren, sowie die Spätgeborenen auch in den 90er Jahren verbracht haben (vgl. Klaffke, 2014, 45). Der Generation X Zugehörige zeichnet sich durch seine extreme Unabhängigkeit und Geschäftstüchtigkeit aus. Er ist kreativ, besitzt technologisches Fachwissen, multikulturelle Erfahrung und eine gute Portion Skepsis bis hin zum Zynismus. Er lässt sich von Autoritäten sowie Autoritätspersonen nicht beeindrucken, deshalb ist eine Steuerung durch Zielvorgaben bei ihm sinnvoll. Er scheut nicht vor einem Arbeitsplatzwechsel zurück. Obwohl diese Generation wenig systemkonform ist, hat sie sich aufgrund ihrer Kenntnisse und Leistungen in den Führungsriege etabliert. Karriere wird in dieser Gruppe jedoch eher unter den Gesichtspunkten der eigenen Weiterentwicklung, materiellen Sicherheit und im Sinne eines ausgewogenen Gleichgewichts zwischen Arbeit und Privatleben gemacht. (vgl. Oertel, 2007, 26)

### **2.2.3 Die „Generation Y“**

Der Begriff „Generation Y“ wurde erstmals im Jahr 1993 in einem Artikel der Fachzeitschrift *Ad Age* verwendet (Ad Age 1993,16 zit. in Klaffke, 2011,5). Zu dieser Zeit umfasste die Definition junge Menschen, die nach 1981 geboren wurden. Genau wie für alle anderen Generationen, gibt es für die der Generation Y keine allgemeingültige zeitliche Einordnung. (vgl. Parment, 2009, 2013, 7) Generationen definieren sich über Werte und Einstellungen zum Leben. So gibt es eine Vielzahl an Menschen, die Ende der 1970er Jahre geboren wurden und eher der Generation Y zugerechnet werden sollten als ihre fünf Jahre jüngeren Geschwister. Ebenfalls ist es durchaus möglich, dass einige Individuen, die schon in den 1960er Jahren geboren wurden, sich wie Angehörige der Generation Y verhalten.

(vgl. Klaffke/ Parment, 2011, 7) Allgemein kann gesagt werden, dass zur Generation Y jene zählen, die um die 2000er Jahre ihre Teenager-Jahre verbracht haben (vgl. Dausend, 2013).

Eine einheitliche, namentliche Definition für diese Zielgruppe existiert bis zum heutigen Tage nicht. Je nach Quelle wird diese Generation anders bezeichnet. „There have been many attempts to give alternative labels to Generation Y from the trendy ‘Millenials’ and the ‘Dot.Com generation’,[...] . But the global label has stuck is Generation Y [...] (McCrinkle, 2006, 9).“ Weitere Bezeichnungen für diese Altersgruppe sind unter anderem Echo Boomers, Generation Next, Millenials, Boomlets, IGeneration, Net Generation, Netizens oder Generation WHY (vgl. Sheahan, 2005, 3). Das „Y“ wird im Englischen wie „Why“ ausgesprochen und steht für das Fragen und Hinterfragen, was diese Gruppe auszeichnet (vgl. Eisinger/ Weisrock, 2013). Ein weiterer Begriff, der ebenfalls oft in den Medien verwendet wird, ist der, der Generation Maybe, der die Unentschlossenheit dieser Generation verdeutlichen soll (vgl. Piegsa, 2014).

Technologische, wirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Rahmenbedingungen prägen von Grund auf alle Generationen und beeinflussen somit ihre Werte und Grundhaltungen (vgl. Kring, 2013, 9). Als prägende gesellschaftliche Ereignisse für die Generation Y können folgende genannt werden: Die Wiedervereinigung Deutschlands 1989/1990, die Terroranschläge auf das World Trade Center in New York am 11. September 2001, die Irak-/Afghanistan-Kriege, die Umweltkrise und die Diskussion um den Klimawandel, die Innovationen im Internet und die Verbreitung des Internets, das Aufkommen sozialer Netzwerke wie MySpace, Facebook, XING oder StudiVZ sowie die Bereitstellung von Instant-Messenger-Diensten. (vgl. Kring, 2013, 8) Klaffke und Parment führen diesbezüglich noch den Untergang des 1994 gesunkenen Fährschiffs Estonia sowie die Tsunami Katastrophe 2004 im indischen Ozean auf (vgl. Klaffke & Parment, 2011, 7).

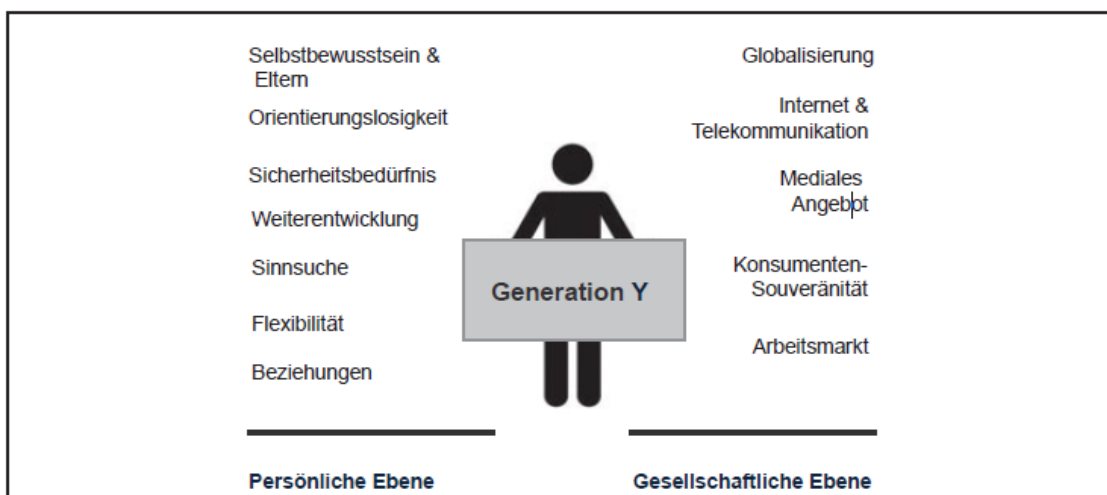


Abbildung 4 Einflussfaktoren Generation Y/ Quelle: Ruthus – Employer of Choice d. Gen.Y S. 19



Im Wesentlichen werden nun die Mitglieder der Generation Y charakterisiert, die sich unmittelbar auf den Berufseinstieg vorbereiten, sich in der Ausbildung oder im Studium befinden sowie junge Berufserfahrene. Sie bilden den Kern der Zielgruppe, der für die vorliegende Arbeit als besonders relevant betrachtet wird. Die Charakterisierung der Zielgruppe erfolgt anhand der abgebildeten Grafik (Abb. 4).

Die Generation Y wurde zum einen durch diverse Einflüsse im Rahmen ihres sozialen Umfelds geprägt. Zum anderen haben Ereignisse und Veränderungen auf der gesellschaftlichen Ebene ihre Entwicklung beeinflusst.

### **2.2.3.1 Persönliche Ebene**

#### **Selbstbewusstsein und familiärer Kontext**

Im Vergleich zur Generation X hat sich das soziale Umfeld der Generation Y insofern verändert, dass diese in ihrer Kindheit ein hohes Maß an Aufmerksamkeit, Fürsorge und Beaufsichtigung durch ihre Eltern erfahren hat. Sie wurde in jeder Hinsicht durch die Eltern unterstützt und geschützt. Daraus resultiert oftmals eine sehr enge Beziehung zwischen den Mitgliedern der Generation Y und ihren Eltern, die in dieser Form bis in das junge Erwachsenenleben bestehen bleibt. (vgl. Kring, 2013, 7) Tendenziell sind die Mitglieder der Generation Y Kinder wohlhabender, nachgiebiger Eltern der Nachkriegsgeneration, die erstmals mit zwei Haushaltseinkommen für mehr Wohlstand sorgen konnten und ihre Kinder weniger streng erzogen haben (vgl. Ruthus, 2013, 20). Von ihren Familien wurde den Mitgliedern der Generation Y oft ein hohes Mitbestimmungsrecht eingeräumt, aufgrund dessen sie auch jetzt noch hohe Erwartungen stellen, wenn es um Anerkennung und Mitbestimmung geht (vgl. Mangelsdorf, 2014, 31).

#### **Orientierungslosigkeit**

„Im Gegensatz zu früheren Zeiten bieten sich der Generation Y im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und bildungspolitischen Entwicklungen heute unzählige Wahlmöglichkeiten – sei es bei der Zusammenstellung von auf den persönlichen Bedarf genau zugeschnittenen Produkten und Dienstleistungen, sei es bei der Gestaltung der beruflichen und privaten Zukunft (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, 13).“ Diese Wahlmöglichkeiten bieten der Generation Y zum einen Chancen einen Lebensweg zu finden der genau zu ihren individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen passt, zum anderen können die Wahlmöglichkeiten in ihrer Komplexität bei Einzelnen Orientierungslosigkeit erzeugen (vgl. ebd. 2011, 13).

## **Sicherheitsbedürfnis**

Sicherheit ist der Generation Y genauso wichtig wie den früheren Generationen. Allerdings glauben sie zunehmend weniger daran, dass ein Unternehmen allein ihnen diese Sicherheit geben kann (vgl. Kovarik, 2013,20). Das Karriereportal des „Spiegels“ berichtete Ende des Jahres 2014 von einer Studie über die Berufswünsche der Generation Y. Die Ergebnisse dieser Studie belegen, dass der Großteil der Befragten (30 Prozent) auf traditionelle Werte wie den Aufbau einer soliden Lebensgrundlage und damit auch auf Sicherheit Wert legt. Auch die Frage nach den beliebtesten Arbeitgebern belegt dieses: Ein sicherer Job im öffentlichen Dienst stellt den Erstwunsch der meisten Befragten (33 Prozent) dar. (vgl. Römer, 2014) Das dokumentiert auch eine weitere Studie, welche die Arbeitgeber Präferenzen der Generation Y untersucht hat. In dieser Umfrage wurde der öffentliche Sektor als zweithäufigster präferierter Arbeitgeber genannt. Dies spricht für ein gesteigertes Sicherheitsbedürfnis bezüglich des Arbeitsplatzes der Befragten, welches das Beamtensystem in Deutschland bietet. (vgl. Kienbaum, 2009/2010)

## **Weiterentwicklung**

Die Generation Y treibt ihre eigene Karriereplanung stetig voran und achtet dabei verstärkt auf die Vereinbarkeit von Weiterbildung und Beruf. Für 60 Prozent der Erwerbstätigen zwischen 25 und 35 Jahren sind Weiterbildungsangebote das ausschlaggebende Kriterium bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber, wie eine Studie der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) zur Mitarbeitermotivation ergab. (vgl. [www.bildungsspiegel.de](http://www.bildungsspiegel.de), 2012) Bereits im Bewerbungs- und Rekrutierungsprozess wird die Art der Kommunikation seitens der Arbeitgeber auf den Prüfstand gestellt. Versprechungen zu Entwicklungschancen und Perspektiven sollten eingehalten werden, da die Mitglieder der Generation Y diese stetig mit den Angeboten der Konkurrenz vergleichen und bei nicht Einhaltung auch nicht davor scheuen, ein Angebot der Konkurrenz anzunehmen. Nach dem Eintritt in ein Unternehmen sollten Abwechslung, Weiterentwicklung und interessante Arbeitsinhalte für die jungen Fach- und Führungskräfte sofort gegeben sein. (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, 16)

## **Sinnsuche**

Von klein auf legten die Eltern ihren Kindern nahe das zu tun, was sie glücklich macht. Daher sind die Mitglieder der Generation Y permanent auf Sinnsuche und versuchen sich ihre Individualität und Authentizität zu bewahren. (vgl. Mangelsdorf, 2014, 26f) Die berufliche Tätigkeit und die Arbeitsinhalte müssen interessant sein, Spaß machen und einen

Sinn haben. Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, steht einer hohen Leistungsbereitschaft seitens der Generation Y nichts im Weg. (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, 15) Weiterhin zeichnen sich die jungen Arbeitnehmer dadurch aus, Aufgaben und Anweisungen seitens ihrer Vorgesetzten zu hinterfragen. Wenn diese für sie als nicht sinnvoll erscheinen, werden sie abgelehnt (vgl. Böhlich, 2013).

### **Flexibilität und Work-Life-Balance**

Der Alltag der Generation Y ist schnelllebig, sie strebt nach der sofortigen Befriedigung ihrer Bedürfnisse, Wünsche und Ziele (vgl. Mangelsdorf, 2014, 22). Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben, die sogenannte Work-Life-Balance, ist sehr wichtig für das Wohlbefinden des Mitarbeiters (vgl. Parment, 2009, 2013, 83) und ein Begriff, der in den Medien oft im Zusammenhang mit der Generation Y genannt wird. In der Vergangenheit waren die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben deutlich festgelegt. In der heutigen Zeit sind diese Grenzen durch Einflussfaktoren wie mobilen Internetzugang und ständige Erreichbarkeit - und die daraus resultierende Möglichkeit von überall zu arbeiten - fließend und in einigen Fällen sogar völlig verwischt. (vgl. Parment, 2009, 2013, 85) Viele Mitglieder der Generation Y sind bereit auch in der Freizeit zu einem bestimmten Anteil dem Arbeitgeber zur Verfügung zu stehen. Sie sehen eine strikte Trennung von Arbeit und Freizeit als nicht mehr erforderlich an. (vgl. Ruthus, 2013, 24) Eine Studie aus dem Jahre 2013 belegt, dass die Mitglieder der Generation Y einen hohen Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance legen, während den Babyboomern langfristiger Wohlstand, Alterssicherung, sowie eine leistungsgerechte Vergütung wichtiger sind (vgl. [www.odgersberndtson.de](http://www.odgersberndtson.de), 2013, 20).

### **Beziehungen**

Soziale Beziehungen nehmen einen hohen Stellenwert für die Generation Y ein und besitzen für sie einen höheren Stellenwert als der Arbeitgeber (vgl. Ruthus, 2013, 25). Das eigene Familienleben ist für sie ebenso wichtig wie für die vorherigen Generationen. Hier liegt der Unterschied nur in dem Wunsch nach Einklang von Familien- und Berufsleben, beziehungsweise ausreichender Anerkennung des eigenen Familienlebens durch den Arbeitgeber. Die Generation Y erwartet, dass Familie zu haben keinen Karriere nachteil mit sich bringt (vgl. Kovarik, 2013, 20). Darüber hinaus sind die Veränderungen von sozialen Interaktionen zu nennen. Früher waren soziale Netzwerke stärker real, lokal und auch exklusiv geprägt. Mit der Erfindung des Internets sind neue virtuelle Netzwerk-Welten entstanden, die vielschichtiger in ihrer Zusammensetzung und globaler orientiert sind.

Damit eröffnen sie ihren Mitgliedern neue Nutzungsmöglichkeiten. Beispielsweise können über Karriere Plattformen wie XING Kontakte zu bislang unbekannt Personen geknüpft oder gezielt Arbeitsplatzangebote gesucht werden. (vgl. Klaffke/Parment, 2011, 14f)

### **2.2.3.2 Gesellschaftliche Ebene**

Im nächsten Schritt werden gesellschaftliche Veränderungen und Gegebenheiten beschrieben, die Einfluss auf die Entwicklung und das Verhalten der Generation Y genommen haben.

#### **Internet und Telekommunikation**

Die wohl wesentlichste Veränderung während der formativen Phase der Generation Y war die Entwicklung des Internets und der digitalen Medien. Bisher ist keine Vorgängergeneration in derart enger Verbindung mit modernen Technologien aufgewachsen (vgl. Kring, 2013, 8f). Die Verbreitung des Internets wird aufgrund ihrer Auswirkungen auf eine Vielzahl der Lebensbereiche der Menschheit oftmals als eine der größten Veränderungen des Informationswesens seit der Erfindung des Buchdruckes qualifiziert (vgl. Klaffke/Parment, 2011, 9). Die Generation Y lebt in einer vollständig vernetzten Welt, in der eine Kultur permanenter Kommunikation herrscht (vgl. Kring, 2013, 8f). Waren die Anfangsjahre des Internets noch geprägt von dem Wunsch nach Zugang und Teilhabe am weltweiten Informationsnetz, so tritt mit dem Aufkommen von sozialen Medien in den letzten Jahren der Wunsch nach Partizipation, Co-Kreation und Vernetzung in den Vordergrund (vgl. Klaffke/Parment, 2011, 9). Nicht ohne Grund werden die Mitglieder der Generation Y auch als *Digital Natives* bezeichnet (vgl. Rodeck, 2014, 13). „Digital Native ist ein Oberbegriff für nach 1980 geborene Generationen, die mit digitalen Medien wie Internet oder Mobiltelefon aufgewachsen sind und diese als natürlichen Bestandteil ihrer Lebenswelt wahrnehmen (Frieling, 2009, 32)“.

#### **Globalisierung**

Unter dem Begriff Globalisierung wird die internationale Verflechtung der Wirtschaft im ökonomischen, arbeitsmarktbezogenen, kulturellen, politischen und ökologischen Kontext verstanden (vgl. Dahlmans, 2014, 18). Die deutschen Mitglieder der Generation Y verbinden mit dem Begriff der Globalisierung insbesondere kulturelle Vielfalt, die Möglichkeit eines internationalen Studiums sowie andere Länder zu bereisen. Darüber hinaus haben sie ein stark ausgeprägtes Bewusstsein für die negativen Auswirkungen der Globalisierung und die damit verbundenen Umweltveränderungen. Daher legen die jungen

Berufseinsteiger bei der Arbeitgeberwahl hohen Wert auf Nachhaltigkeits- und Corporate Responsibility Programme von Unternehmen. (vgl. Klaffke/ Parment, 2011, 9)

### **Mediales Angebot**

Parment schreibt vor allem einschlägigen TV Formaten zu, die Entwicklung der Generation Y geprägt zu haben. Zum einen nennt er US-amerikanische Serien wie *Sex and the City*, *Beverly Hills 90210*, oder später auch *Gossip Girl*. Diese Serien haben neue Werte in die deutschen Haushalte transportiert und den Zuschauern einen neuen Lebensstil aufgezeigt, der zum damaligen Zeitpunkt als Gegenteil zur bisherigen traditionellen Lebenshaltung angesehen werden konnte. Zum anderen prägten Casting- oder Reality TV-Formate die Generation Y, wie *Germanys next Topmodel* oder *Big Brother* indem sie vermittelten, dass es auch ohne besondere Leistungen möglich ist Karriere zu machen oder berühmt zu werden. (vgl. Parment, 2009, 2013, 23)

### **Konsumverhalten**

„Die Generation Y wächst in einer Konsumgesellschaft auf, in der ihr mehr Wahlmöglichkeiten geboten werden als anderen Generationen zuvor. Diese Wahlmöglichkeiten fördern den bereits in der Generation X zu beobachtenden Individualismus, der damit in der Generation Y stärker zum Vorschein kommt als in früheren Generationen (Kring, 2013, 8).“ Durch Wahlmöglichkeiten wird der Individualismus gefördert, da sie mehr Gelegenheiten für den einzelnen Konsumenten bieten, beim Kauf Präferenzen umzusetzen. Wenn Personen eigene Präferenzen durch Konsum umsetzen, etabliert sich eine Konsumkultur, in der Menschen Konsum als ein zentrales Thema für die Profilierung der eigenen Person nutzen. Gäbe es keine Alternativen und Wahlmöglichkeiten, wäre die Möglichkeit sich durch das Kaufverhalten zu profilieren gering. Die Generation Y pflegt im Vergleich zu früheren Generationen einen hohen Lebensstandard und ist verwöhnt, welches zu ähnlichen Ansprüchen an das Erwachsenenleben führt. (vgl. Parment, 2009, 2013, 36)

#### **2.2.4 Die Generation Y im Arbeitsmarkt - Herausforderungen für Unternehmen**

Die Generation Y stellt Unternehmen hinsichtlich ihrer Eigenschaften vor neue Herausforderungen, welche sich teilweise deutlich von denen der Baby Boomer und der Generation X abheben. „Noch nie zuvor war eine Generation so vernetzt, so kommunikativ, so interkulturell, so informiert über globale Zusammenhänge und so kritisch hinsichtlich der durch ihre Vorgenerationen geschaffenen Bedingungen für ihre zukünftigen

Lebensumstände (Radermacher, 2013, 7).“ Viele Unternehmen und andere Organisationen sind stark von der Baby Boomer Generation geprägt, die aber in den kommenden Jahren in den Ruhestand treten wird. Diese Veränderung bietet der Generation Y eine gute Stellung im Arbeitsmarkt zu erwerben. (vgl. Parment, 2009, 11) Die Generation Y verlangt eine schnelle Abkehr von altmodischen Werten und Strukturen. Unternehmen die langfristig erfolgreich mit dieser Generation zusammen arbeiten wollen, sollten ihre Anforderungen und Bedürfnisse kennen und sich ausreichend damit auseinandersetzen haben. (vgl. Radermacher, 2013, 8) „[...] wer GenY-Talent in der Zukunft halten oder für die Zukunft gewinnen will, braucht eine glaubhafte Mindestsynchronisierung mit GenY-Werten und -Denkmustern. Das wird die Voraussetzung, um als Arbeitgeber ausreichend attraktiv zu sein (ebd. 2013, 8)“.

Um die Zielgruppe Generation Y zu erreichen und in Erinnerung zu bleiben, sollten Unternehmen bei ihrer externen Kommunikation die Vorteile ihrer Arbeitgeberpositionierung ganz klar in den Vordergrund stellen. „Betrachtet man Imageauftritt, Webseiten und Broschüren vieler Unternehmen, herrscht der Eindruck, dass jeder nachhaltig wirtschaftet, der Beste ist und die flexibelsten Arbeitszeitmodelle anbietet. Jeder verspricht dasselbe. Wenn jeder der ‚attraktive‘ Arbeitgeber mit ‚interessanten Aufgaben‘ ist, schafft das nicht gerade Orientierung (Krengel/Schmidt, 2013, 39).“ Je ähnlicher die Optionen sind, desto schwerer fällt auch die Entscheidung. Dies sollte unbedingt im Hinblick auf die Generation Y berücksichtigt werden, da diese Zielgruppe in vielen Lebensbereichen mit zahlreichen Wahlmöglichkeiten konfrontiert ist und es ihnen grundsätzlich schwerfällt Entscheidungen zu treffen. Durch eine klare Positionierung erwecken Unternehmen Aufmerksamkeit, sie gewinnen Differenzierungskraft und helfen Bewerbern sich zu orientieren. Weiterhin kann so verhindert werden, dass Bewerber mit einem völlig falschen Vorstellungsbild in das Unternehmen eintreten. Eine klare Positionierung ermöglicht dem Unternehmen sich auf die Bedürfnisse der Kernzielgruppe zu konzentrieren und damit das Risiko von Fehlbesetzungen einzugrenzen. (vgl. ebd. 2013, 39)

Ferner sollte seitens der Arbeitgeber beachtet werden, dass die Generation Y kein großes Interesse an der Übernahme von Führungspositionen äußert. Eine Studie (Manager Barometer 2013), die von dem Personalberatungsunternehmen Odgers Berndtson durchgeführt wurde, belegt, dass das grundsätzliche Interesse der Generation Y Führungspositionen zu übernehmen deutlich abnimmt. Stattdessen steht für die Zielgruppe die individuelle Verwirklichung ihrer Ziele im Vordergrund. (Schwuchow/Gutmann, 2014, 395)

### **Kapitel III – Employer Branding Maßnahmen für die Generation Y**

Der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel verändern die Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt zu Gunsten der Bewerber. Um das Interesse der Generation Y zu gewinnen, ist der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke für Unternehmen von höchster Bedeutung. (vgl. Parment, 2009, 2013, 79f) „Wer Millennials als Mitarbeiter gewinnen, binden und erfolgreich führen will, muss Arbeitsabläufe, Strukturen und Kommunikation auf deren Bedürfnisse abstimmen. Alle Interaktionsprozesse, von der Bewerbung über Steuerung und Entwicklung bis hin zum Austritt, müssen vom Mitarbeiter her gedacht werden. Diese radikale Ausrichtung der Prozesse auf die Interessen der Mitarbeiter sichert die Innovationsfähigkeit und damit den Erfolg des Unternehmens (Dahrendorf, 2011, 148).“

Daher wird es für Arbeitgeber umso wichtiger im Rahmen von externem Employer Branding - inbegriffen dem Personalmarketing - neue Konzepte zu entwickeln die den Ansprüchen der Zielgruppe gerecht werden. In diesem Kapitel werden externe Kommunikationsmaßnahmen sowie interne Maßnahmen zur Personalentwicklung und Bindung der Generation Y vorgestellt, welche im Hinblick auf die Eigenschaften und Bedürfnisse der Zielgruppe als sinnvoll erachtet werden.

Die Maßnahmen des externen Employer Brandings werden mittels eines Best Practice Beispiels verdeutlicht. Anzumerken ist, dass in dieser Arbeit die operative Ebene des Employer Brandings betrachtet wird. Als Grundlage sollte demnach immer eine strategisch definierte Employer Branding Strategie dienen (vgl. Parment, 2009, 2013, 79f). Auf Basis dieser individuellen Arbeitgeberpositionierung sollte dann die Ableitung der nachfolgend vorgestellten operativen Kommunikationsmaßnahmen erfolgen.

### 3.1 Externe Employer Branding Maßnahmen zur Gewinnung der Generation Y

#### 3.1.1 Die Vorteile von sozialen Netzwerken nutzen

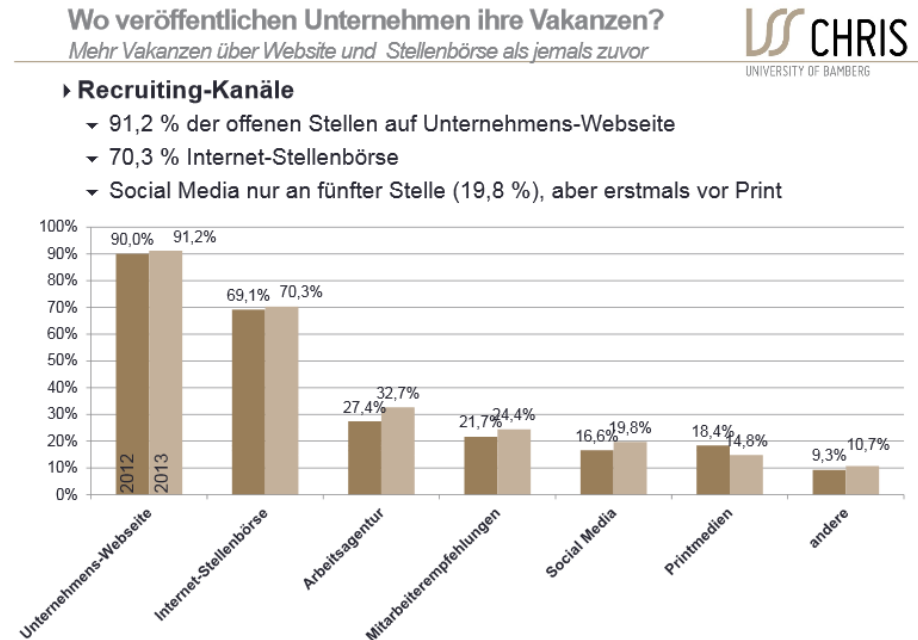


Abbildung 5 Studie „Recruiting Trends 2014“/ Quelle: <http://de.amiando.com>

Um neue Mitarbeiter zu gewinnen, veröffentlichen immer mehr Unternehmen ihre verfügbaren Stellen über Online Kanäle, wie eine aktuelle Studie der Universität Bamberg aus dem Jahr 2014 belegt (siehe Abb. 5). Die meisten Ausschreibungen werden auf der unternehmenseigenen Website veröffentlicht, gefolgt von der Publikation auf Internet-Stellenbörsen. Soziale Medien nutzen weniger als 20 Prozent der Befragten. Dabei gibt es gerade im Bereich des Personalmarketings viele Chancen für Unternehmen potenzielle Mitarbeiter im Social Web anzusprechen oder im Rahmen eines Employer Branding Konzepts seine Vorzüge als Arbeitgeber zu präsentieren. (vgl. BITKOM, 2012, 10) Soziale Medien dienen als wesentliche Informationsquellen der Generation Y, auch in Bezug auf potenzielle Arbeitgeber. Da viele Arbeitgeber nach jungen Nachwuchskräften suchen, sollte es für sie selbstverständlich sein, für die Talentsuche die Medien zu verwenden, die von der jungen Generation am meisten genutzt werden. Für Unternehmen ergeben sich große Vorteile durch die Nutzung von sozialen Medien. Zum einen profitieren sie von hohen Reichweiten, die durch soziale Netzwerke entstehen, zum anderen von der permanenten Verfügbarkeit, die diese mit sich bringen. Darüber hinaus machen Plattformen dieser Art eine direkte Kontaktaufnahme mit potenziellen Bewerbern möglich. (vgl. Radermacher, 2013, 9) Aktive und substanzielle Unternehmensaktivitäten in sozialen Netzwerken können



zudem positiv auf das Arbeitgeberimage wirken und es dadurch verbessern. Die Generation Y erwartet von ihren zukünftigen Arbeitgebern Aufgeschlossenheit für neue Technologien, schnelle und offene Kommunikation sowie die Bereitschaft, sich mit verschiedenen Meinungen konstruktiv auseinanderzusetzen. Wenn diese Erwartungen erfüllt werden, hat das positive Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität. Ein professionelles Personalmarketing und Employer Branding sollte diesen Punkt als wichtigen Faktor berücksichtigen. (vgl. Pastowsky, 2011, 55f)

Nutzenaspekte für Unternehmen im Hinblick auf soziale Netzwerke:

- Tagesaktuelle Zielgruppenansprache in den Medien, in denen die Zielgruppen täglich unterwegs sind, zum Beispiel über das soziale Netzwerk Facebook. Dort ist eine vielfältige Ansprache von Zielgruppen möglich, die für das klassische Personal-Marketing nur schwer erreichbar sind.
- Echtzeit-Dialog durch Kommentarfunktionen oder Bewertungstools.
- Neupositionierung im Arbeitgeberimage, beispielsweise durch Testimonials von Mitarbeitern aus dem eigenen Unternehmen, die über ihre Arbeit berichten.
- Aufbau und Erhalt von Netzwerken für bestimmte Zielgruppen, beispielsweise für Nachwuchsgruppen oder ehemalige Mitarbeiter auf den Business-Netzwerken wie LinkedIn oder XING.
- Gezielte Rückverfolgung von Bewerbern, beispielsweise im Business-Netzwerk XING durch aktive und frühzeitige Ansprache von geeigneten Kandidaten, die zwar auf eine Stellenanzeige geklickt, sich aber noch nicht beworben haben.
- Loyalisierung bestehender Mitarbeiter, beispielweise können Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern ernennen. (vgl. Pastowsky, 2011, 59)

„Der Facebook-Auftritt der Otto Group, der KarriereBlog von Daimler und der YouTube-Kanal von Bertelsmann werden als Best Practice Beispiele für die Verwendung der Social Media für Employer Branding genannt (Radermacher, 2013, 10)“. Daher wird in dieser Arbeit der Mitarbeiter Blog von Daimler als vorbildliches Beispiel für einen Unternehmensblog ausführlicher beschrieben und bewertet.

## **Best Practice Beispiel Daimler**

Unter dem folgenden Link <http://blog.daimler.de/hier-bloggen-mitarbeiter/> werden regelmäßig Beiträge zum Unternehmensgeschehen veröffentlicht. Dieser Blog zeichnet sich dadurch aus, dass er nicht von ausgebildeten Mitarbeitern der Unternehmenskommunikation betrieben wird. Stattdessen wird er in erster Linie von Daimler-Mitarbeitern, aus den unterschiedlichsten Konzernbereichen geschrieben. Der Daimler-Konzern legt Wert darauf, dass Themen, die nicht in den klassischen Medien kommuniziert werden, trotzdem für die breite Öffentlichkeit zugänglich sind. Die Themenvielfalt ist diesbezüglich nicht begrenzt, von technischem Hintergrundwissen angefangen, über Berichte aus dem täglichen Arbeitsleben bis hin zur Vorstellung von sozialen Projekten. Daimler geht es insbesondere darum, der Öffentlichkeit Einblicke in das tägliche Konzernleben zu ermöglichen. Darüber hinaus möchte das Unternehmen mit interessierten Leserinnen und Lesern in den Dialog treten um einen aktiven Meinungsaustausch herzustellen. Damit eine einheitliche Kommunikation über den Blog gewährleistet ist, hat Daimler Richtlinien (Blogging Guidelines) verfasst, die sowohl Mitarbeiter, als auch Außenstehende einsehen können. Auch für die Leserinnen und Leser gibt es Kommentarrichtlinien, damit ein sachlicher Meinungsaustausch stattfinden kann. Ein Unternehmensblog wie dieser erfüllt fast alle Nutzenaspekte, die ein Unternehmen durch soziale Netzwerke gewinnen kann. Er schafft vor allem Transparenz und gibt Einblicke in den Unternehmensalltag von unterschiedlichsten Mitarbeitern die Außenstehende sonst auf keine andere Weise erhalten. Diese Aspekte wirken positiv auf das Arbeitgeberimage. Zudem vermittelt er den Lesern eine hohe Glaubwürdigkeit und schafft Authentizität, sowie Emotionalisierung, da die Autoren dazu angehalten sind ihre Meinung anhand der Blogging Guidelines frei und ohne Einschränkung in ihren Beiträgen zu äußern. So werden Leserinnen und Lesern, unter denen sich auch potenzielle zukünftige Mitarbeiter befinden, reale Eindrücke des Unternehmensalltags vermittelt. Wie in den theoretischen Grundlagen beschrieben, ist eine authentische Darstellung eines Unternehmens, gerade für die Zielgruppe Generation Y sehr wichtig. Zukünftige Mitarbeiter sollten bei Arbeitsbeginn keine falschen Erwartungen an den Arbeitgeber haben, welche durch eine überspitzte oder möglicherweise nicht authentische Außendarstellung entstehen kann. Ein weiterer Vorteil ist, dass ein Echtzeit-Dialog über Kommentarfunktionen zwischen Autoren und Lesern ermöglicht wird. Gerade im Hinblick auf die Generation Y ist das nützlich, da diese im schnelllebigen Internet nicht lange auf Antworten warten möchte.

## Auslandspraktikum Türkei – Hoş Geldiniz Istanbul'a



von Lukas Haas  
in Einstieg & Karriere



Nach einer langen Planungsphase startete Ende Juli 2014 mein Flugzeug Richtung Türkei. Mein Ziel, nicht etwa ein Strand an der türkischen Riviera, sondern der Daimler Buses Standort, Mercedes-Benz Türk A.Ş. in Istanbul. Mein Name ist Lukas Haas. Im Rahmen meines Dualen Studiums bei der EvoBus GmbH in Neu-Ulm hatte ich die Möglichkeit einen Praxiseinsatz an einem ausländischen Standort zu absolvieren.

Abbildung 6 Beispiel für einen Blogbeitrag des Daimler Blogs/Quelle: <http://blog.daimler.de>

### 3.1.2 Active Sourcing und Talent-Relationship-Management

„Insbesondere die Generation Y will zunehmend persönlich angesprochen werden und nicht über Printmedien oder allgemeine Informationen auf der Homepage des Unternehmens (Becker, 2013, 98)“ Heutzutage müssen Recruiter ‚am Markt‘ agieren, Personalmarketing betreiben und aktiv um neue Mitarbeiter werben. Als wichtiger Bestandteil der aktiven Ansprache von Bewerbern kann hier das „Active Sourcing“ genannt werden. Es zielt darauf ab, mit potenziellen Mitarbeitern aktiv über verschiedene Kanäle in persönlichen Kontakt zu treten, sie an das Unternehmen zu binden und bestenfalls zu rekrutieren. Active Sourcing ist keine neue Methode der Talentgewinnung, denn schon vor Zeiten der digitalen Vernetzung haben Unternehmen aktiv nach potenziellen neuen Mitarbeitern gesucht. Früher geschah dieses in Form von Messeständen auf Karrieremessen oder gezieltes Suchen in Absolventenbüchern von Universitäten. Mittlerweile bieten sich Personalern jedoch bedeutend mehr und günstigere Möglichkeiten. Ein Großteil des aktiven Online-Recruitments findet heutzutage in sozialen- und Karrierenetzwerken statt. (vgl. absolventa.de, o.J.) Das Web 2.0 stellt eine Vielzahl an geeigneten Instrumenten und Plattformen zur Verfügung, die es ermöglichen umfangreiche Informationen über potenzielle Talente zu finden. An erster Stelle sind hier die Business-Netzwerke wie

LinkedIn oder XING zu nennen, die mit ihrer hohen Mitgliederanzahl und deren transparenten Lebensläufen eine ergiebige Quelle für gute Profile darstellen. (vgl. Fischer, 2011, 89) Grundsätzlich sollte beim Active Sourcing darauf geachtet werden, die kontaktierten Personen persönlich und individuell anzusprechen. Gerade Kandidaten mit gefragten Qualifikationen, beispielsweise Informatiker oder Ingenieure, sind von Active Sourcing zunehmend genervt, weil sie mehrmals wöchentlich oder täglich generische Anfragen erhalten. Finden Recruiter einen Kandidaten wirklich interessant, lohnt sich eine kurze Recherche über den bisherigen Werdegang der Person. So kann ein Angebot passender und individueller formuliert werden, was wiederum die Chance auf eine Rückmeldung deutlich erhöht. (vgl. absolventa.de, o.J.) Die Ansprache geeigneter Kandidaten muss jedoch nicht immer in Verbindung mit einer vakanten Stelle stehen. Vielmehr geht es beim Active Sourcing auch darum, persönliche Kontakte zu knüpfen und die Kandidaten mit dem Unternehmen vertraut zu machen. Um Kandidaten langfristig an ein Unternehmen zu binden, ist der Aufbau eines eigenen Talent Pools erforderlich. Dazu werden alle Kandidaten, die ein Interesse an dem Unternehmen als Arbeitgeber haben in einem exklusiven Talent Pool gebündelt und durch zielgruppenorientierte Kommunikation und personalisierte Beziehungspflege an das Unternehmen gebunden. (vgl. Bender, 2014)

### **Best Practice Beispiel Audi**

Als Best Practice Beispiel soll hier der Active Sourcing Prozess von Audi genannt werden, der jedoch nicht nur zum Zwecke des Recruitings entwickelt wurde, sondern einen Teil des sogenannten Talent-Relationship-Managements darstellt. „Talent-Relationship-Management ist in der Audi-Definition das Verfahren zur Identifizierung, Förderung und Bindung von potenziellen Mitarbeitern aus Engpasszielgruppen. Der Grundgedanke basiert auf dem Prinzip des Customer Relationship Managements (im Denkmodell von TRM ist das Talent der Kunde). [...] Das Prinzip von TRM liegt darin, nicht auf Basis einer Stellenbeschreibung für eine zu besetzende Stelle den passenden Bewerber zu suchen, sondern zunächst das Profil des idealen Mitarbeiters für einen speziellen Bereich zu erarbeiten, bevor der akute Bedarf entsteht (Becker, 2013, 99).“ Neben den Business Netzwerken wie XING und LinkedIn nutzt Audi Blogs, sowie Micro Blogging Dienste wie Twitter und Fachforen zur aktiven Suche nach neuen Talenten. Um eine Fehlinterpretation der identifizierten Talente zu vermeiden, werden diese zunächst mit den Vorstellungen der jeweiligen Fachbereiche abgeglichen. Danach erfolgt die Kontaktaufnahme seitens Audi. In einem ersten Gespräch erklärt Audi der kontaktierten Person den Grund für seine Kontaktaufnahme. Hier ist zu beachten, dass dem Kandidaten mitgeteilt wird, dass er nicht

aufgrund einer vakanten Position kontaktiert wird. Der Kandidat soll darüber informiert werden, dass er aufgrund seiner Qualifikationen für das Unternehmen interessant ist. Zudem wird ihm die Möglichkeit geboten das Unternehmen näher kennenzulernen, was in Form von gemeinsamen Treffen und Veranstaltungen stattfindet. Diese Events sind ein essentieller Bestandteil um die Arbeitswelt von Audi erlebbar zu machen. Die Reaktionen der angesprochenen Kandidaten sind ausnahmslos positiv. Viele erwarten ein solches Vorgehen von einem Konzern wie Audi nicht und sind dadurch geschmeichelt. Das entstehende Gespräch führt zu einem umfassenden Dialog, welcher von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist. Das Unternehmen lernt so mehr über den Kandidaten. Wiederum bekommt der Kandidat exklusive Informationen über das Unternehmen Audi geliefert, was ihn bei der Meinungsfindung über dieses unterstützt und zur Schaffung von Entscheidungsgrundlagen dient. (vgl. Fischer, 2011, 91)

### **3.1.3 Emotionalisierung mithilfe von Storytelling**

„Storytelling, das Erzählen von Geschichten, ist bereits seit Anbeginn der Menschheit eine Technik zur Weitergabe von Wissen sowie geschichtlichen, gesellschaftlichen und religiösen Informationen (employerbranding.tv, 2013).“ „Geschichten sind wichtig. Sie veranschaulichen komplexe Sachverhalte, wecken Vorstellungsbilder und schaffen gemeinsame Bedeutungsräume. Nichts anderes leisten gute Employer Brand Storys für die Positionierung als Arbeitgeber (DEBA, 2009)“. Mithilfe der Employer Brand Story wird die Arbeitgebermarke mit den Komponenten der Positionierungsstrategie in einen erzählerischen Gesamtzusammenhang gebracht. Die Employer Brand Story bettet dabei die Arbeitgebermarke in den Kontext von Herkunft und Zukunft des Unternehmens ein. Dadurch wird ein gemeinsames Selbstverständnis erzeugt, das zum einen unternehmenskulturelle Wurzeln und zum anderen die strategische Ausrichtung umfasst. (vgl. DEBA, 2009) „Tonalität und Diktion von Employer Brand Storys transportieren Zwischentöne, die es erleichtern, die Kultur und die Ziele eines Unternehmens vollumfänglich zu erfassen und zu erspüren. Ihre Metaphern und verbalen Bilder vermitteln die Positionierung vielschichtig, lebendig und eingängig. Deshalb können sie auch externen Zielgruppen einen Eindruck von der Arbeitswelt geben, wie ihn sonst nur Mitarbeiter haben (DEBA, 2009)“. Storytelling ist eine sehr gute Methode, um Botschaften aus dem Unternehmen authentisch zu vermitteln. Das Format, welches sich am besten zum Storytelling eignet, ist ein Video. Zudem können aber auch Interviews in einem Corporate-Blog dafür genutzt werden. (vgl. Wösthoff, 2013) Gute Employer Branding Videos haben das Potenzial, äußerst authentische Einblicke von Unternehmen, Arbeitsplätzen und der

Unternehmenskultur zu vermitteln und somit die Identifikation des (potentiellen) Bewerbers mit dem Unternehmen herzustellen und zu erhöhen (vgl. employerbranding.tv, 2013). „Besonders wichtig ist hier der Dialog auf Augenhöhe mit den Kandidaten. In jeder Geschichte sollte eine zentrale Botschaft vermittelt werden, mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis für Jobs und der Unternehmenskultur zu erzeugen (Wösthoff, 2013) .“ In den letzten Jahren hat sich vor allem das Format des Testimonial-Videos im Employer Branding und Recruiting durchgesetzt und wird mittlerweile von zahlreichen Unternehmen eingesetzt. Wenn diese Form des Storytelling genutzt wird, sollte das Unternehmen dem Mitarbeiter Raum für eigene Geschichten und persönliche Ansichten lassen. Zusätzliche Themen sollten nicht in den Film gezwungen werden, denn dieses kann schnell ein unglaubwürdiges Bild erzeugen. Die Erzählung des Mitarbeiters wirkt authentischer und glaubwürdiger, wenn diese ganze ohne Vorgaben wiedergegeben wird. (vgl. employerbranding.tv, 2013) Weiterhin können mit realen Geschichten Vorurteile über das Unternehmen widerlegt werden. Wenn der erzählende Mitarbeiter realistische Einblicke in den Unternehmensalltag vermittelt, kann sich dieses sehr positiv auf die Arbeitgebermarke auswirken. (vgl. Wösthoff, 2013) Diesbezüglich ist eine Image Kampagne von adidas zu nennen, in der das Mittel des Storytellings erfolgreich umgesetzt wurde. Die Kampagne wurde im Jahr 2013 mit dem internationalen Deutschen PR-Preis in der Kategorie Employer Branding und Personalkommunikation ausgezeichnet. (vgl. dprg.de, 2013)

### **Best Practice Beispiel „Make your Move“ Kampagne von adidas**

Die Firma adidas ist weltweit bekannt und sollte allein aus diesem Grund keine Schwierigkeiten haben gute Mitarbeiter zu finden. Die Herausforderung für adidas besteht darin, potenziellen neuen Mitarbeitern die Attraktivität des ländlichen Standorts in Herzogenaurach näher zu bringen. Dafür hat adidas eine Kampagne mit dem Titel „Make your Move“ entwickelt, die hauptsächlich internationale Bewerber ansprechen soll (<http://www.herzo.adidas-group.com>).

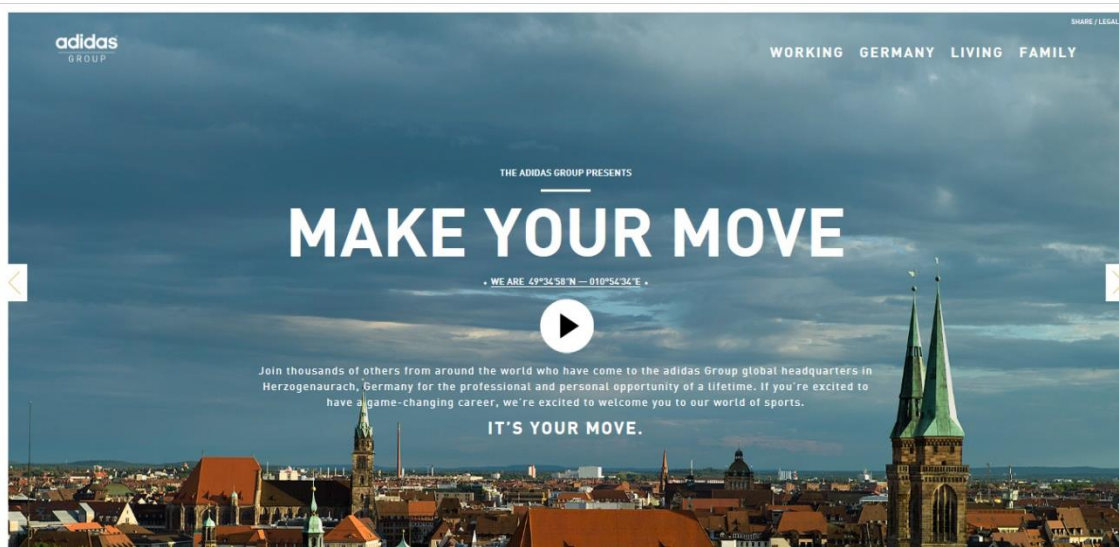


Abbildung 7 adidas "MAKE YOUR MOVE" Kampagne/Quelle: <http://herzo.adidas-group.com/>

Im Fokus dieser Kampagne steht neben dem Unternehmen selbst, sein Standort in Herzogenaurach. Wie auf Abb. 7 zu sehen, bildet die Startseite ein Panoramafoto der Stadt Herzogenaurach ab, zudem gibt es vier Unterkategorien (Working, Germany, Living und Family) für die jeweils ein Video produziert wurde. Die Testimonials, welche für die Videos ausgewählt wurden, sind alle unterschiedlicher Herkunft und berichten über ihren Arbeitsalltag bei adidas, ihr Leben in einem fremden Land, aber auch über ihre Bedenken bevor sie nach Deutschland kamen, denn viele erzählen offen von einem anfänglichen Kulturschock. In der Unterkategorie „Germany“ können sich interessierte Bewerber weitere Informationen zur Geschichte des Landes, der Sprache oder der deutschen Küche einholen. Die Filme sind einfach gestaltet, zeichnen sich aber durch die Auswahl von vielen verschiedenen Locations aus, was sie abwechslungsreich und visuell ansprechend macht. Durch die sehr authentische Darstellung, der verschiedenen Testimonials wird eine hohe Glaubwürdigkeit erzeugt. Die Darstellung von Deutschland ist teilweise klischeehaft, was aber keinesfalls negativ wirkt. Die Employer Branding Videos von adidas erfüllen alle Kriterien für die zielgruppengerechte Ansprache der Generation Y. Die Geschichten der Testimonials greifen vor allem das Thema Work-Life-Balance auf und geben reale Einblicke in das Leben der Mitarbeiter, auch außerhalb des Arbeitsalltags. Hier stehen nicht vorrangig das Unternehmen und dessen Produkte im Fokus, sondern viel mehr die Firma adidas als sportlicher Arbeitgeber, die Mitarbeiter und ihre Geschichten, was wiederum eine hohe Emotionalität erzeugt.

### 3.1.4 Glaubwürdigkeit durch Unternehmensbewertungsportale gewinnen

Im Zeitalter digitaler Vernetzung und ständigen Meinungs austauschs haben sich neben zahlreichen Produkt- und Dienstleistungsbewertungsportalen inzwischen auch Plattformen für die Bewertung von Arbeitgebern im Internet etabliert. „Der Vergleich von einzelnen Arbeitgebern und deren Konditionen ist durch das World Wide Web leichter geworden. Man kann sich offen über Unternehmenskulturen austauschen und informieren (Allihn, 2013, 23)“. Neben der unternehmenseigenen Website gibt es im Internet noch zahlreiche andere Möglichkeiten sich über Arbeitgeber zu informieren. „Unternehmen, die ein gutes Arbeitsumfeld bieten, profitieren davon, dass sie im Web empfohlen werden. Es reicht nicht mehr aus, auf der eigenen Homepage um Mitarbeiter zu werben (Kempf, 2013)“. Das Great Place to Work®- (<http://www.greatplacetowork.de>) und das Trendence Institut (<https://www.deutschlands100.de>) ermitteln regelmäßig Deutschlands beliebteste Arbeitgeber und veröffentlichen diese in jährlichen Arbeitgeberrankings. Zudem gibt es zahlreiche Portale für Arbeitgeberbewertungen. Für den deutschsprachigen Raum können die nachfolgenden Plattformen als relevant betrachtet werden: [www.kununu.com](http://www.kununu.com), [www.meinchef.de](http://www.meinchef.de), [www.bizzwatch.de](http://www.bizzwatch.de), [www.jobvoting.de](http://www.jobvoting.de), [www.companize.com](http://www.companize.com) und [www.jobvote.com](http://www.jobvote.com), wobei erstgenannte Plattform marktführend ist (vgl. Reuter, 2014, 222). Diese Plattformen bieten Bewerbern die Möglichkeit, im Vorfeld mehr über den möglichen Arbeitgeber zu erfahren, losgelöst von seiner eigenen Darstellung auf der Website oder anderen Informationsmedien. Auszubildende, (ehemalige) Mitarbeiter sowie Bewerber können auf diesen Plattformen ihre Meinung über den Arbeitgeber öffentlich äußern. Als Beispiel sei hier die Plattform [kununu.com](http://www.kununu.com) genannt. Ein Arbeitgeberprofil besteht aus allgemeinen Informationen zum Unternehmen, mit drei zusätzlichen Unterkategorien wie Erfahrungsberichten (aufgeschlüsselt in Arbeitgeber-, Bewerbungs- und Ausbildungsbewertungen). Unter der Kategorie „Jobs“ kann das Unternehmen vakante Stellen ausschreiben. Unter der Kategorie „Statistik“ wird eine Zugriffsstatistik abgebildet, die veranschaulicht wie stark das Interesse für ein Unternehmen unter den Besuchern der Website ist. Zudem vergibt das Portal zwei exklusive Gütesiegel: Zum einen die Auszeichnung „Top Company“ welches nur Unternehmen erhalten, die mindestens sechs Mal durch (Ex-)Arbeitnehmer bewertet wurden und einen Bewertungspunkte-Durchschnitt von mindestens drei Punkten erreicht. Zum anderen das Gütesiegel „Open Company“, welches Unternehmen kennzeichnet, die einen proaktiven Umgang mit ihren Mitarbeitern und Bewertungen die sie über das Portal erhalten, umgehen. (vgl. [kununu.com](http://www.kununu.com), o.J.)

Unternehmen sollten Portalen wie [kununu.com](http://www.kununu.com) einen hohen Stellenwert zuschreiben, denn laut einer Studie liest jeder vierte Internetnutzer Bewertungen von Arbeitgebern im Netz



und vertraut dabei sehr stark auf authentische Erfahrungsberichte (vgl. BITKOM, 2013; Reuter, 2014, 218). Zudem kann eine schlechte Bewertung im Internet dazu führen, dass Bewerber sich gegen ein Unternehmen entscheiden (vgl. BITKOM, 2013). Als Vorteil für (potenzielle) Bewerber kann das Gewinnen von realen Eindrücken des Unternehmensaltags genannt werden, aber auch für Unternehmen bieten Arbeitgeberbewertungsportale einige Vorteile:

- Unternehmen erhalten positives und kritisches Feedback von Bewerbern, Mitarbeitern und Alumni zur kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Personalarbeit.
- Kritische Feedbacks können teilweise kommentiert werden und bieten so die Möglichkeit aktiv in einen Dialog mit den Bewertenden zu treten.
- Auszeichnungen für Bestbewertungen (Gütesiegel) unterstützen die Mitarbeiterbindung und -gewinnung.
- Kostenpflichtige Imageprofile können visuell ansprechend aufbereitet werden und ermöglichen eine bessere Platzierung von Unternehmensbotschaften. (vgl. Klukas, 2014)

Um langfristig am Wettbewerb bestehen zu können, sollten Arbeitgeberbewertungsportale daher heute und in Zukunft zentraler Bestandteil einer umfassenden und vertrauensbasierten Employer Branding Strategie sein (vgl. Reuter, 2014, 219).

## Best Practice Beispiel Deutsche Telekom AG

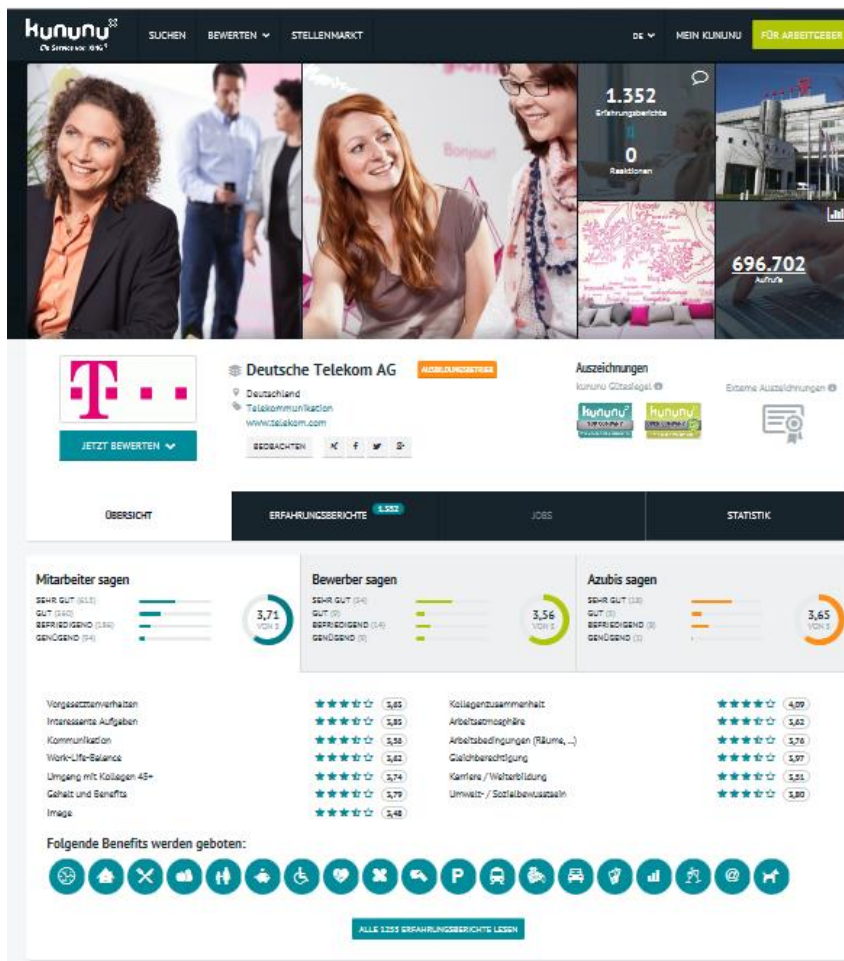


Abbildung 8 Profil Deutsche Telekom AG /Quelle: <http://www.kununu.com/deutsche-telekom>

Vorab ist anzumerken, dass Unternehmen auf der Plattform kununu.com zwischen einem kostenlosen und einem kostenpflichtigen Zugang wählen können. Bei dem kostenpflichtigen „Employer Branding Paket“ sind zahlreiche Extraleistungen wie automatisierte Werbemaßnahmen, die Integrierung von umfangreichen Informations- sowie Bildmaterialien und Serviceleistungen seitens kununu.com inkludiert (vgl. kununu.com, o.J.). Die Deutsche Telekom AG nutzt einen kostenpflichtigen Account und hat diesen visuell optimal ausgestaltet. Das Unternehmenslogo fällt bei der Betrachtung sofort auf. Für den Header des Profils wurden ansprechende Fotos -welche das Corporate Design des Unternehmens widerspiegeln- verwendet. Unter dem Punkt „Einblicke in den Arbeitsalltag“ können zudem noch mehr Bilder des Unternehmens und seinen Mitarbeitern abgerufen werden. Die Deutsche Telekom AG informiert in ihrem Profil umfassend über die Unternehmensdaten, ihre Anforderungen an Bewerber sowie die Standorte der Firma. Besonders hervorzuheben ist, dass unter der Kategorie „Benefits“ die Unternehmenskultur thematisiert wird. Das Unternehmen verdeutlicht schon hier, dass die Vereinbarkeit von

Privatleben und Beruf einen wichtigen Teil der Unternehmenskultur darstellt. Zudem hat das Unternehmen die Gütesiegel „Top Company“ und „Open Company“ erhalten und wurde außerdem vom Magazin Focus zum „Top nationaler Arbeitgeber 2014“ ernannt. Insgesamt überzeugt die Deutsche Telekom AG nicht nur mit einem aufmerksamkeits-erweckenden Profil, sondern auch mit guten Bewertungen seitens der Mitglieder. Eine Verbesserung des Profils könnte noch durch die aktive Nutzung der Dialog- beziehungsweise Kommentarfunktion und durch die Einbindung von Videos erreicht werden.

Potenzielle neue Mitarbeiter können über Unternehmensbewertungsportale Informationen gewinnen, zu denen sie sonst kaum Zugang erhalten. Da alle Bewertungen anonymisiert werden, kann davon ausgegangen werden, dass diese mit einem hohen Wahrheitsgehalt verfasst wurden. Neben einem hohen Authentizitätsgehalt, können diese Plattformen auch eine Orientierungshilfe für die Generation Y darstellen. Die Portale bieten umfassende Informationen zum Unternehmen, welche zusammen mit den Mitarbeiterbewertungen Entscheidungsgrundlagen für die unentschlossene Generation bieten kann. Zudem können Unternehmen durch eine aktive Nutzung der Dialogfunktion ihre Reputation verbessern. Dadurch wird für Außenstehende sofort sichtbar, dass der Arbeitgeber mit seinen Mitarbeitern kommuniziert und Wert auf deren Meinungen legt. Den Unternehmen wird durch diese Art von Bewertungsportalen die Möglichkeit geboten, sich als glaubwürdiger Arbeitgeber zu präsentieren, da die zur Verfügung gestellten Informationen nicht nur durch die Arbeitgeber, sondern auch durch seine Mitarbeiter gestaltet werden.

### **3.1.5 Aktive Nutzung von Empfehlungsmarketing**

„Gute Leute kennen gute Leute. Immer mehr Unternehmen versuchen deshalb, das private Netzwerk ihrer Mitarbeiter als Recruiting-Kanal gezielt zu nutzen (Trost/Berberich, 2012).“ Bei Mitarbeiter-Empfehlungsprogrammen werben bestehende Mitarbeiter neue Mitarbeiter. Aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels werden derartige Programme im Rahmen der Personalgewinnung zunehmend genutzt. Das Prinzip dahinter lässt sich folgendermaßen beschreiben: Ein Mitarbeiter (Mitarbeiter A) empfiehlt eine Person aus seinem Netzwerk (Person B) für eine ausgeschriebene Stelle in seiner Firma. Diese Person B wird von der Firma erfolgreich rekrutiert und Mitarbeiter A erhält eine Prämie für seine erfolgreiche Empfehlung. Das zugrunde liegende Prinzip liegt in der wissenschaftlich fundierten Annahme, dass sich Menschen intuitiv mit Lebenspartnern, Freunden und Kollegen umgeben, die einen ähnlichen Lebensstil pflegen, ähnliche Werte vertreten und ein

vergleichbares intellektuelles Niveau an den Tag legen. Aufgrund dessen, kann ein Unternehmen annehmen, dass sich ein erfolgreicher Mitarbeiter in einem Netzwerk mit anderen Personen ähnlich gelagerter Qualifikation und Motivation bewegt. (vgl. ebd., 2012)

In einer im Jahr 2011 durchgeführten Studie ‚Mitarbeiterempfehlungsprogramme in Deutschland‘ bezeichnen von 145 befragten Unternehmen 43 Prozent ihr Mitarbeiterempfehlungsprogramm als ‚wichtiges Instrument‘ in der Personalgewinnung. Durchschnittlich führen sieben Empfehlungen zu drei Einstellungen. (vgl. Trost/Berberich, 2012) „Ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm kann sich insbesondere für die Ansprache und Rekrutierung der Generation Y lohnen. Aufgrund ihrer guten Vernetzung und der zunehmenden Vermischung von Beruflichem und Privatem ist hier die Chance groß, dass zufriedene Mitarbeiter gerne über ihre Arbeit sprechen und so möglicherweise aus ihrem Freundes- und Bekanntenkreis interessierte Fachkräfte für das Unternehmen gewinnen können (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, 30).“ Als Vorteil von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen können die relativ geringen Rekrutierungskosten pro Kandidat genannt werden, da eine gezielte Ansprache über die etablierten Mitarbeiter erfolgt. Außerdem besteht über die eher informelle Art der Kommunikation in privaten Netzwerken die Möglichkeit, Besonderheiten der jeweiligen Unternehmenskultur zu vermitteln. So können die Bewerber das Unternehmen schon vor Einstieg besser kennenlernen, was wiederum die Gefahr einer mitarbeiterseitigen kulturbedingten Kündigung während der Probezeit tendenziell senken kann. (vgl. Luthe/Schulenburg, 2011)

### **Best Practice Beispiel E-Plus Gruppe „Mitarbeiterempfehlungsprogramme in der Web 2.0 Community von Facebook“**

Die E-Plus Gruppe setzt bei der Gewinnung von jungen Talenten auf eine Kombination aus ‚Mobile Recruiting‘ und Mitarbeiterempfehlungsprogrammen. Das Unternehmen hat erkannt, dass die jüngere Zielgruppe oftmals besser über ihr Smartphone erreicht werden kann, als über klassische Stellenanzeigen. Beim ‚Mobile Recruiting‘ werden Stellenanzeigen beispielsweise in Printmedien, auf Messeplakaten und Flyern mit einem QR-Code versehen, der mit dem Handy gescannt werden kann. Weiterführende Informationen erhält der Nutzer dann über die im Code hinterlegten Informationen wie beispielweise einem Link zur Karriereseite des Unternehmens. (vgl. E-Plus Gruppe, 2011) Zudem ermöglicht die E-Plus Gruppe ihren Mitarbeitern mithilfe des Tools ‚Jobs for Friends‘ über ihr eigenes Facebook Profil auf offene Stellen ihres Arbeitgebers hinzuweisen und diese nicht nur auf Facebook, sondern auch über die klassischen Netzwerk Funktionen zu verteilen. Damit können die E-Plus Mitarbeiter ihre Facebook-Freunde auf Vakanzen

hinweisen und sie so aktiv für Jobs bei der E-Plus Gruppe empfehlen. (vgl. Holler, 2010) Mit diesem Programm verbindet die E-Plus Gruppe die Idee der Mitarbeiterwerbung mit der Technologieaffinität der jungen Generation und hat damit einen konsequenten Weg zur Gewinnung von Talenten aus der Zielgruppe der ‚Digital Natives‘ gefunden (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, 30). Die direkte und authentische Ansprache erlaubt es, junge Bewerber auf die E-Plus- Gruppe aufmerksam zu machen, denn auch das persönliche Online-Netzwerk von Mitarbeitern setzt sich häufig aus ähnlich qualifizierten und motivierten Menschen zusammen. Die persönlichen Seiten der Mitarbeiter vermitteln zudem einen unmittelbaren und unverfälschten Eindruck des Unternehmens. Darüber hinaus profitiert das Unternehmen von der raschen Verbreitung der Stellenanzeigen über die Facebook-Profile der Mitarbeiter. (vgl. Holler, 2010)

### **3.2 Interne Employer Branding Maßnahmen zur Bindung der Generation Y**

„Die langfristige Bindung von Mitarbeitern ist für jedes Unternehmen unter ökonomischen, demographischen und kulturellen Aspekten wichtig. Gerade bei den Millennials bzw. der Generation Y kann ein Unternehmen heute, mit einer richtigen Strategie zur Mitarbeiterbindung die Basis für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg legen (Thoma, 2011, 164).“ Die Arbeitnehmer der Generation Y legen mehr Wert auf emotionale Aspekte des Arbeitgeberangebots als vorherige Generationen. Daher werden die Unternehmenskultur und das Image der Arbeitgebermarke immer mehr als Erfolgsfaktor für den Arbeitsmarkt gelten. (vgl. Parment, 2009, 2013, 12) Die Generation Y sieht im Arbeitsleben vorrangig eine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Sie arbeitet um zu Leben und ist grundsätzlich gegenüber Arbeitgebern und langfristigen Beschäftigungen weniger loyal eingestellt. Solange ein bestimmter Job ihren aktuellen Erwartungen entspricht und in das aktuelle Lebensmodell passt, wird dieser ausgeübt. Ist dies jedoch nicht der Fall, wird er neu verhandelt oder nach einem neuen Arbeitgeber gesucht. (vgl. Mangelsdorf, 2014, 22) Demzufolge werden Unternehmen mit einer hohen Wechselbereitschaft seitens der Generation Y konfrontiert. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer von Arbeitnehmern aus der Generation Y liegt aktuell bei nur 16 Monaten (Stand 2011). (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, 13) Bezogen auf die hohe Wechselbereitschaft scheint es widersprüchlich, dass ein fester, unbefristeter Arbeitsvertrag das von vielen erklärte Ziel ist – allerdings nur mit dem insgeheimen Wunsch, jederzeit wieder gehen zu können (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, 14). Die fehlende Loyalität gegenüber Arbeitgebern ist eine

Konsequenz aus den zahlreichen Wahlmöglichkeiten, die sich der Generation Y in vielen Lebensbereichen bietet (vgl. Parment, 2009, 2013, 13). Diese Faktoren führen zu einem Anstieg der Fluktuationsrate, Schwierigkeiten in der längerfristigen Personal- und Nachfolgeplanung sowie zu steigenden Kosten in der Personalbeschaffung und -entwicklung (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, 22). Um die Fluktuation dieser Gruppe zu senken, sollten die Personalverantwortlichen die Erwartungen der Generation Y kennen und angemessen darauf reagieren. Als zentrale Stellhebel können hier Feedback, Leistungsmanagement, Entwicklungsdialog, Entwicklungspläne, Trainingsinvestitionen, Förderung und Beförderung sowie Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatz, Zugang zu Medien, Work-Life-Aspekte und Vergütung) genannt werden. (vgl. Thoma, 2011, 168)

### **3.2.1 Work-Life-Balance**

Wie bereits aufgezeigt wurde, schreibt die Generation Y dem Thema Work-Life-Balance einen viel höheren Stellenwert zu als vorherige Generationen. Damit ändern sich auch die Ansprüche an die Arbeitgeber, die sich auf die veränderten Bedürfnisse dieser Generation einstellen müssen. Die Generation Y ist grundsätzlich bereit, Arbeitsaufgaben in ihrer Freizeit zu erledigen – vorausgesetzt, sie wird entsprechend vergütet (Gehaltsentwicklung, Gewährung von Freiheiten, Beförderung nach Verdiensten). Eine Verschmelzung von Arbeit und Privatleben kann wiederum Stress verursachen und zur Demotivation der Mitarbeiter führen, daher ist es sehr wichtig eine gesunde Work-Life-Balance-Kultur zu entwerfen. Arbeitgeber sollten drauf achten, Quellen des negativen Stresses zu identifizieren und Maßnahmen zur Stressminimierung einleiten. Weiterhin sollten sie ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen den Leistungsstimulanzen und dem Raum für die Erholung der Mitarbeiter schaffen. (vgl. Parment, 2009, 2013, 85f) Ein bedeutsames Element des internen Employer Brandings stellt die Gestaltung der Arbeitswelt dar, denn selbst engagierte Arbeitnehmer können erst in einer angemessenen Umgebung ihre eigentlichen Fähigkeiten ausleben. Die Arbeitgeberpositionierung sollte sich in der täglichen Gestaltung der Arbeit widerspiegeln, beispielweise in der Strukturierung und Organisation der Tätigkeiten sowie in der Anordnung und Ausstattung der Büros. (vgl. Immerschitt/ Stumpf, 2014, 203) Ein Laptop als Standardausstattung, ständiger Zugang zum Internet und chatten in Netzwerken stellen für die Generation Y die Voraussetzung der persönlichen Arbeitsfähigkeit dar und kann als Handwerkszeug dieser Generation betrachtet werden (vgl. Kleiminger, 2011,140). Restriktive Arbeitsbedingungen wie beispielweise das Sperren oder der Verbot der Mediennutzung wirken sich negativ auf ihre Wahrnehmung des

Arbeitgebers aus (vgl. Thoma, 2011, 173). Um dem Wunsch nach Selbstbestimmung und Work-Life-Balance zu entsprechen, bietet es sich für Unternehmen an flexible Arbeitszeitmodelle und Vertrauensarbeitszeit für die Generation Y einzuführen. Diese können die bekannten Formen der Teilzeitarbeit sowie neue Formen der alternativen Telearbeit von unterwegs oder vom Home Office aus sein. (vgl. Parment, 2009, 2013, 81) Darüber hinaus können Unternehmen ihren Mitarbeitern unterstützend und beratend zur Seite stehen; bei der Elternzeit, der Pflege von Angehörigen, durch eine betriebliche Kinderbetreuung oder bei der Gesundheitsprävention. Auch die Sensibilisierung von Führungskräften sollte für das Thema Work-Life-Balance als ein zentraler Erfolgsfaktor angesehen werden, denn nur wenn Führungskräfte eine gelungene Work-Life-Balance vorleben, kann diese auch von ihren Mitarbeitern gelebt werden. Dies kann unter anderem durch Maßnahmen wie die Entwicklung von Führungsleitbildern und Grundsätzen, das aktive Vorleben der Kultur durch Führungskräfte und die Integration von Work-Life-Balance-Zielen in Zielvereinbarungen umgesetzt werden. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass kein universell gültiges Work-Life-Balance Modell existiert. Alle Maßnahmen und Instrumente sollten nach der individuellen Unternehmenskultur gestaltet werden und an den zur Verfügung stehenden betrieblichen Möglichkeiten und den spezifischen Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet werden. Zudem ist erfolgsentscheidend, dass ein Work-Life-Balance Konzept mit den unterschiedlichen Interessenlagen aller Beteiligten übereinstimmt. (vgl. DGFP, 2014, 7ff)

### **3.2.2 Interesse an herausfordernder und wirkungsvoller Arbeit**

Da die Generation Y viel Wert auf Entwicklungsmöglichkeiten legt, sind neue Konzepte bei der Laufbahn- und Karrieregestaltung erforderlich (vgl. Parment, 2009, 2013, 81). Die Mitglieder dieser Zielgruppe fordern einen kontinuierlichen Wissens- und Fähigkeitsausbau und möchten Positionen ausüben und im Rahmen dieser etwas bewirken (vgl. Thoma, 2011, 174). Deshalb sollten Unternehmen neue Konzepte für die Laufbahn- und Karrieregestaltung entwickeln, wie Experten- und Projektmodelle, die gleichberechtigt neben traditionelle Führungslaufbahnen treten (vgl. Parment, 2009, 2013, 81). Die hinterfragende Grundhaltung der Generation Y nimmt auch im Berufsalltag einen hohen Stellenwert ein. Administrative, repetitive und scheinbar sinnlose Aufgaben werden in Frage gestellt und angezweifelt. Dies hat wiederum einen direkten Einfluss auf die Leistung und die Bindung – emotional wie auch rational. Daher sollten Arbeitgeber transparent machen, wie und warum eine Aufgabe wichtig ist. Es ist essentiell eine klare Verbindung der Aufgabe zur Strategie und den Unternehmenszielen aufzuzeigen. (vgl. Thoma, 2011, 174) Insbesondere Arbeitsprozesse, die den jungen Mitarbeitern, neben einem möglichst

breiten Erfahrungsaufbau, Möglichkeiten zur Kollaboration und Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens bieten, scheinen für den Einsatz der Generation Y geeignet. Hierzu können beispielweise die Zusammenarbeit in realen, virtuellen oder abteilungsübergreifenden Teams und Projekten gezählt werden. (vgl. Parment, 2009, 2013, 81) Daneben müssen aber auch die individuellen Fähigkeiten kontinuierlich gefördert werden. Projekteinsätze oder herausfordernde Sonderaufgaben sollten als wirkungsvolle Werkzeuge in der Talententwicklung genutzt werden. (vgl. Thoma, 2011, 174) Langfristige Vergütungssysteme wie beispielweise Betriebsrenten oder Aktienprogramme sind aufgrund der kürzeren Verweildauer im Unternehmen für die Generation Y eher unattraktiv und sollten durch neue Anreize materieller und immaterieller Art ersetzt werden (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, 22).

### **3.2.3 Perspektiven/Weiterbildung**

Die Generation Y strebt nach zusätzlicher Qualifikation und Weiterbildung, was aber zunehmend aus Gründen der Statussicherung anstelle der eigentlichen Karriereförderung geschieht. Deshalb prüft sie bei der Auswahl von potenziellen Arbeitgebern genauestens, welche Weiterbildungsmöglichkeiten dieser anbietet. Dieser Anspruch wird wachsen, so dass Standardangebote zur Personalentwicklung zukünftig wenig überzeugen und keinen Anreiz mehr darstellen. (vgl. Ruthus, 2013, 114) Um die langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu fördern ist es unerlässlich, Transparenz über die im Unternehmen bestehenden Entwicklungsoptionen zu schaffen. Der Arbeitgeber sollte generelle Laufbahnen und Karrieremodelle sowie individuelle Entwicklungspfade klar kommunizieren und in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen thematisieren. (vgl. Parment, 2009, 2013, 81) Zudem sollten Unternehmen Bereiche der Aus- und Weiterbildung um Konzepte erweitern, die den Bedürfnissen der Generation Y gerecht werden. Dabei sollten vor allem erlebnisorientierte Lernansätze hilfreich sein, die spielerische Aspekte umfassen und auch das Experimentieren mit den jeweiligen Lerninhalten erlauben. Weiterhin bieten sich für die Generation Y Formen des kollaborativen Lernens an. Dieses findet in Gruppen und mit Unterstützung computer- bzw. internetbasierter Medien statt. Dabei erfolgt die Aneignung von Wissen und Fertigkeiten, gleichzeitig werden soziale Kompetenzen gefördert. (vgl. ebd. 2009, 2013, 81) Einheitliche und starre Karrieremuster sowie Weiterbildungsangebote bedürfen einer Überarbeitung. Lern- und Lehrmethoden sollten stärker nach den individuellen Entwicklungszielen gestaltet werden und darauf ausgelegt sein, das lebenslange Lernen zu fördern und Karrierewege zu ebnen. (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, 22)



### **3.2.4 Organisation, Unternehmenskultur und Teamwork**

Viele Mitglieder aus der Generation Y sind mit Teamwork aufgewachsen und legen Wert auf enge Zusammenarbeit sowie das Lernen von respektierten Kollegen. Der Wunsch nach sozialen Kontakten und auch Freundschaften unter Kollegen sind für diese Generation wichtig. Diese Aspekte haben einen positiven Effekt auf die Bindung und Leistung der Generation Y. Sie wollen zudem ihre Fähigkeiten permanent ausbauen und dazulernen, nicht zuletzt, weil sie sich nicht langfristig an eine Organisation binden möchten. Doch wenn ein Unternehmen ihnen diese Erfahrungen bietet, schafft es damit eine gute Voraussetzung für eine positive Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen. (vgl. Thoma, 2011, 117)

### **3.2.5 Führung und Feedback**

„Bei der Führung von Millennials kommt regelmäßigem Feedback eine prominente Rolle zu. Die Vertreter der Y-Generation sind es gewohnt, nicht zuletzt durch die Vielzahl ihrer Beziehungen in digitalen Netzwerken, vielfältige Rückmeldungen zu erhalten und zu geben und erwarten dies auch im Arbeitsleben (Parment, 2009, 2013, 82).“ Die Generation Y fordert von ihren Führungskräften Kommunikation auf einer sehr emotionalen Ebene. Führungskräfte sollten die individuellen Werte, Normen und Bedürfnisse der Mitarbeiter der Generation Y stärker berücksichtigen und somit ihre Beziehungen zu jedem Mitarbeiter höchst individuell gestalten (vgl. ebd., 2009, 2013, 82). Als erfolgreiche Führungsinstrumente können ergebnisorientierte Führung sowie Coaching genannt werden. Zudem reagiert die Generation Y größtenteils positiv auf regelmäßige Statusbesprechungen, Feedback und Empfehlungen. Um eine gute Führung dieser Mitarbeiter zu gewährleisten, sollten Führungskräfte einen Teamgeist schaffen, persönliches Interesse am Mitarbeiter zeigen und in diesem Zusammenhang die Werte und Visionen der Organisation vermitteln. (vgl. Thoma, 2011, 117) In der Zukunft werden Führungskräfte deutlich mehr Zeit in die Führungsarbeit investieren müssen. Insbesondere werden sie in der Rolle als Coach und Mentor gefordert sein, um ihre Mitarbeiter als Vorbild zu beraten und sie bei ihrer individuellen Entwicklung zu unterstützen. (vgl. Parment, 2009, 2013, 83)

## **Kapitel IV – Marktforschung**

### **4.1 Methodisches Vorgehen**

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der empirischen Befragung dargelegt, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde. Hierzu werden die Untersuchungsfragestellung und Hypothesenableitung aufgezeigt und das gewählte Untersuchungsdesign sowie die Durchführung der Untersuchung vorgestellt. Ferner werden die Forschungsergebnisse vorgestellt und interpretiert.

#### **4.1.1 Fragestellung der Untersuchung**

Basierend auf den aufgezeigten theoretischen Grundlagen kann die Aussage getroffen werden, dass die Generation Y hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Erwartungen an das Berufsleben ihre Arbeitgeber vor neue Herausforderungen stellen wird. Demnach ist ein fundiertes und auf diese Generation abgestimmtes Employer Branding eine wichtige Voraussetzung, um die Mitglieder der Generation Y zu gewinnen und langfristig zu halten. Die Untersuchung soll aufzeigen, welche Anforderungen diese Generation an ihre Arbeitgeber und ihr Arbeitsleben stellt und welche Konsequenzen sich daraus für Unternehmen ergeben.

#### **4.1.2 Forschungshypothesen**

Digitale Medien haben die Entwicklung dieser Generation nachhaltig beeinflusst. Sie nimmt Medien wie das Internet als natürlichen Bestandteil ihrer Lebenswelt wahr (vgl. Frieling, 2009). Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass das Internet als favorisiertes Informationsmedium der Generation Y angesehen werden kann. Hieraus leitet sich die erste Forschungshypothese ab:

- I. H1: Für die Informationsbeschaffung über Stellenangebote dient das Internet als meist genutztes Informationsmedium der Generation Y.***

---

„Glück schlägt Geld- Generation Y: Was wir wirklich wollen“ lautet der Titel des Buches von Kerstin Bund, welches sich primär an Personalchefs und Arbeitgeber richtet und aus der Perspektive eines Generation Y-Mitglieds geschrieben wurde. Auch in zahlreichen Mediendebatten wird zurzeit diskutiert, welche Bedürfnisse diese Generation an das Arbeitsleben und seine Arbeitgeber hat. Der Y-Generation wird unterstellt, im Vergleich zu anderen Generationen mehr Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance und

immaterielle Werte wie eine gute Arbeitsatmosphäre zu legen (vgl. www.odgersberndtson.de, 2013). Daher ist anzunehmen, dass diese Faktoren auch bei der Arbeitgeberwahl eine entscheidende Rolle spielen.

***II. H2: Der Generation Y sind immaterielle und emotionale Aspekte bei der Arbeitgeberwahl wichtiger als materielle Vorteile.***

---

Die Generation Y ist einem behüteten Familienumfeld aufgewachsen und steht nach wie vor in einem engen Verhältnis zu ihren Eltern. Aber auch soziale Beziehungen nehmen einen hohen Stellenwert für sie ein, der oft auch höher ist als der des Arbeitgebers (vgl. Ruthus, 2013, 25; vgl. Kring, 2013, 7). Demnach kann angenommen werden, dass sie persönlichen Empfehlungen aus ihrem sozialen Umfeld eine hohe Bedeutung zukommen lässt.

***III. H3: Persönliche Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld der Generation Y sind wichtige Entscheidungskriterien bei der Wahl eines Arbeitgebers.***

---

Die Arbeitnehmer der Generation Y legen mehr Wert auf emotionale Aspekte des Arbeitgeberangebots, als vorherige Generationen. Daher ist es für sie wichtig, dass die Unternehmenskultur eines Arbeitgebers, die bedeutenden emotionalen Faktoren wie Transparenz und ein kooperatives miteinander vereint. (vgl. Parment, 2009, 2013, 12)

***IV. H4: Die Generation Y fordert von ihren Arbeitgebern eine kooperative und transparente Unternehmenskultur.***

---

Solange ein bestimmter Job den aktuellen Erwartungen der Generation Y entspricht und zu ihrem aktuellen Lebensmodell passt, wird dieser ausgeübt. Ist dies jedoch nicht der Fall, wird er neu verhandelt oder es wird nach einem neuen Arbeitgeber gesucht. (vgl. Mangelsdorf, 2014, 22) Zur Prüfung dieser These erfolgt die Ableitung von Hypothese 6.

***V. H6: Die Einstellung der Generation Y gegenüber ihrer Arbeitgeber ist von mangelnder Loyalität geprägt, demnach werden Unternehmen mit einer hohen Fluktuation und Wechselbereitschaft dieser Generation konfrontiert.***

Die Generation Y strebt nach zusätzlicher Qualifikation und Weiterbildung, was aber zunehmend aus Gründen der Statussicherung anstelle der eigentlichen Karriereförderung geschieht. Deshalb prüft die Generation Y bei der Auswahl von potenziellen Arbeitgebern genau welche Weiterbildungsmöglichkeiten dieser anbietet. Dieser Anspruch wird wachsen, so dass Standardangebote zur Personalentwicklung zukünftig wenig überzeugen und keinen Anreiz mehr darstellen. (vgl. Ruthus, 2013, 114)

**VI. H7: Um die Generation Y langfristig an das Unternehmen zu binden müssen Arbeitgeber individuelle Weiterbildungs- und Karriereprogramme entwickeln.**

---

Laut einer Studie von Odgers Berndtson aus dem Jahre 2013 nimmt das Interesse der Generation Y an Führungspositionen ab (vgl. Schwuchow/Gutmann, 2014, 395). Gemäß dieser Problematik wurde Hypothese 8 formuliert.

**VII. H8: Das grundsätzliche Interesse der Generation Y Führungspositionen zu übernehmen nimmt ab.**

#### **4.1.3 Vorstellung der Untersuchungsmethode**

Für die vorliegende Befragung wurde eine quantitative Untersuchungsform ausgewählt die mittels einer standardisierten Online-Befragung durchgeführt wurde. Der Fragebogen wurde anhand der vorgestellten theoretischen Grundlagen entwickelt. Die Untersuchungsform der Online-Befragung wurde ausgewählt, um im gegebenen Untersuchungszeitraum eine möglichst große Stichprobe zu generieren. Zudem ist der Vorteil der Anonymität für die Teilnehmer zu nennen, der durch einen Online-Befragung gegeben ist und durch den eine höhere Akzeptanz erreicht werden kann.

#### **4.1.4 Aufbau des Fragebogens**

Insgesamt umfasst der Fragebogen 30 Fragen. Um eine optimale Auswertung der Daten zu gewährleisten, wurden alle Fragen geschlossen - mit der Vorgabe von Antwortmöglichkeiten - formuliert. Bei einigen Fragen war den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben, zusätzliche Antworten in ein offenes Textfeld einzutragen. Drei Fragen wurden in Form von Likert Skalen formuliert. Hier konnten die Teilnehmer die vorgegeben Antwortmöglichkeiten von „sehr wichtig“, „wichtig“, „teilweise wichtig“ bis

„vollkommen unwichtig“ bewerten. Der vollständige Fragebogen ist dieser Arbeit angehängt.

Die Fragen wurden zudem in sechs verschiedene Frageblöcke kategorisiert.

- Frageblock 1: Fragen zur Informationsbeschaffung über Arbeitgeber (5 Fragen)
- Frageblock 2: Fragen zur Arbeitgeberwahl (7 Fragen)
- Frageblock 3: Fragen zum Arbeitsumfeld (6 Fragen)
- Frageblock 4: Fragen zur Weiterentwicklung (3 Fragen)
- Frageblock 5: Fragen zum Unternehmen Sennheiser (4 Fragen)
- Frageblock 6: Soziodemografische Angaben (5 Fragen)

#### **4.1.5 Durchführung der Untersuchung**

Die Online-Umfrage wurde mittels der Internetplattform [www.umfrageonline.de](http://www.umfrageonline.de) durchgeführt und war vom 13.01. bis zum 17.01.2015 aktiv. Der Link zur Umfrage wurde über die Social Media Plattform Facebook veröffentlicht und verbreitet, darüber hinaus wurde er über einige E-Mail Verteiler der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften versendet. So konnte eine zielgruppengerechte Ansprache und Aufforderung zur Teilnahme erfolgen. Insgesamt beteiligten sich 1.711 Personen an dieser Umfrage. Um ein valides Ergebnis zu erhalten, wurden nur die Teilnehmer in der Auswertung berücksichtigt, welche den Fragebogen bis zum Ende ausgefüllt haben. Insgesamt waren das 1.388 Personen. Diese Personen wurden für die Auswertung nochmals gefiltert, um die Ergebnisse der Zielgruppe zu erhalten, welche in diesem Falle die Generation Y ist, also alle Teilnehmer die zwischen dem Jahr 1980 und 2000 geboren sind. Letztendlich wurde die Auswertung mit einer Grundgesamtheit von 1.225 Teilnehmern durchgeführt. In der Auswertung wurden die Prozentangaben auf eine Stelle nach dem Komma gerundet.

## 4.2 Auswertung und Interpretation der Forschungsergebnisse

### 4.2.1 Frageblock 1: Soziodemografische Angaben

Von insgesamt 1.225 Teilnehmern der Zielgruppe Generation Y machten elf Teilnehmer keine Angabe zu ihrem Geschlecht. Von den restlichen 1.214 befragten Personen sind 50,3 Prozent männlichen und 49,7 Prozent weiblichen Geschlechts. Alle der 1.225 Teilnehmer sind zwischen den Jahren 1980 und 2000 geboren und können demnach zur Zielgruppe Generation Y gezählt werden.

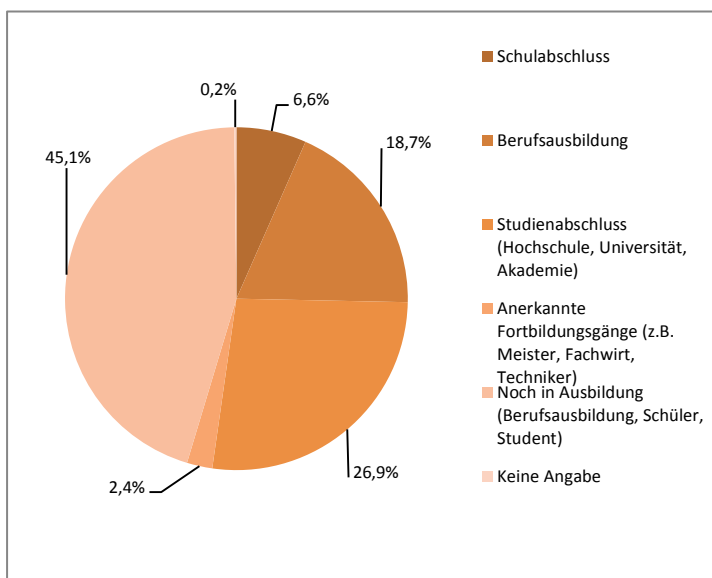


#### Angaben zum Familienstand

(Anzahl der Teilnehmer: 1.218)

94,1 Prozent der Teilnehmer sind ledig, 4,0 Prozent verheiratet, 1,6 Prozent verheiratet mit Kindern, 0,2 Prozent geschieden und 0.1 Prozent ist verwitwet.

Abbildung 9 Angaben zum Familienstand/Quelle: umfrageonline.com



#### Höchster Bildungsabschluss

Bis auf zwei Personen machten alle Teilnehmer Angaben zu ihrem höchsten Bildungsabschluss. 45,1 Prozent befinden sich derzeit in Ausbildung (Berufsausbildung, Schüler, Student). 26,9 Prozent verfügen über einen Studienabschluss (Hochschule, Universität, Akademie). 18,7 Prozent haben eine abgeschlossene Berufsausbildung, 2,4 Prozent haben anerkannte Fortbildungsgänge (zum Beispiel Meister, Fachwirt, Techniker) absolviert und 6,6 Prozent gaben an einen Schulabschluss zu besitzen.

Abbildung 10 Höchster Bildungsabschluss/Eigene Darstellung

2,4 Prozent haben anerkannte Fortbildungsgänge (zum Beispiel Meister, Fachwirt, Techniker) absolviert und 6,6 Prozent gaben an einen Schulabschluss zu besitzen.

### Angaben zur derzeitigen Position (Anzahl der Teilnehmer: 1.222)

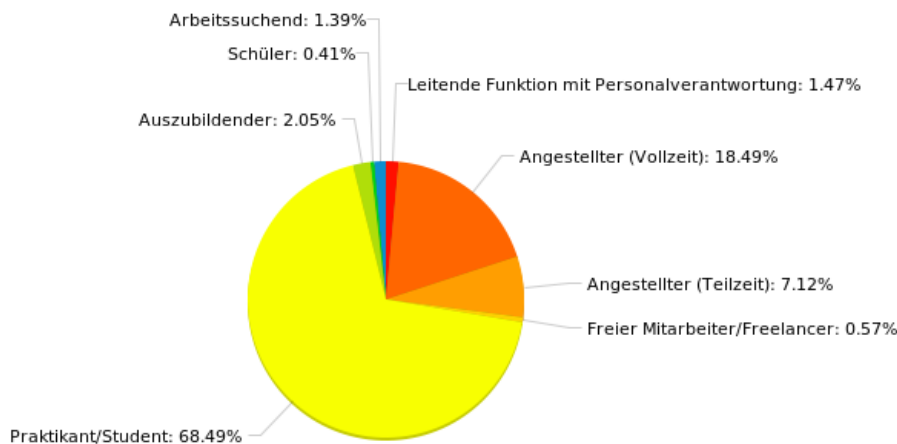


Abbildung 11 Derzeitige Position/Quelle: umfrageonline.com

Die Mehrheit, mit 68,5 Prozent, gab an, sich derzeit im Studium oder Praktikum zu befinden. 313 Personen befinden sich aktuell in einem Angestelltenverhältnis, wovon 18,5 Prozent Vollzeit und 7,1 Prozent in Teilzeit arbeiten. 2,0 Prozent sind derzeit Auszubildende und 1,5 Prozent haben eine leitende Position mit Personalverantwortung inne. 0,6 Prozent der Befragten gaben an momentan als freier Mitarbeiter/Freelancer tätig zu sein. 1,4 Prozent sind zurzeit arbeitssuchend.

#### 4.2.2 Frageblock 2: Fragen zur Informationsbeschaffung über Arbeitgeber

**H1: Für die Informationsbeschaffung über Stellenangebote dient das Internet als meist genutztes Informationsmedium der Generation Y.**

Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde Frage Nummer 1 gestellt. Zudem wurde anhand Frage Nummer 2 geprüft ob es für die Zielgruppe von Bedeutung ist, dass ein Arbeitgeber in sozialen Netzwerken vertreten ist.

#### Frage 1: Wo informieren Sie sich über Stellenangebote? (Anzahl der Teilnehmer: 1.224)

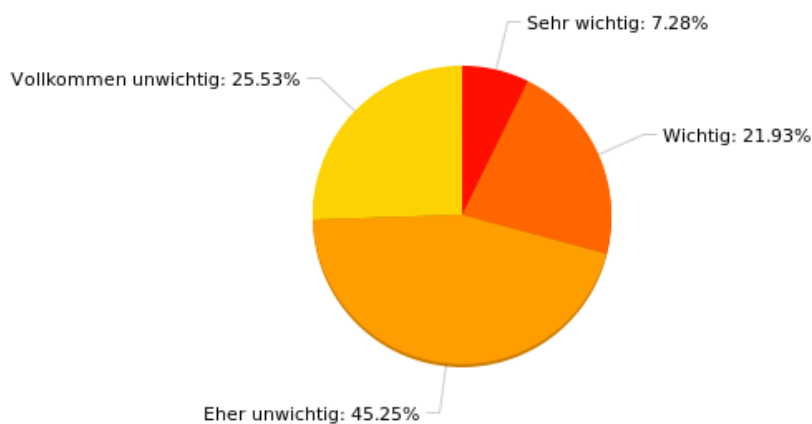


Abbildung 12 Informationskanäle Stellenangebote/Quelle: umfrageonline.com

Bei dieser Frage war die Möglichkeit einer Mehrfachnennung gegeben. Das meist genutzte Medium zur Informationsbeschaffung über Stellenangebote sind Online Stellenbörsen, welche 76,6 Prozent der Teilnehmer nutzen. Gefolgt von der unternehmenseigenen Website, die 69,9 Prozent als Informationskanal nannten. An dritter Stelle stehen die unternehmenseigenen Karriereportale die 44,2 Prozent der befragten Zielgruppe nutzen. Printmedien werden von 38,2 Prozent genutzt. 23,4 Prozent informieren sich bei Job- und Karriereveranstaltungen über Stellenangebote. Nur 16,7 Prozent der Teilnehmer gaben an, soziale Medien wie beispielsweise Facebook oder XING als Informationsmedium für Stellenangebote zu nutzen. Demnach ist Hypothese 1 verifiziert.

6,4 Prozent nannten zu Frage 1 andere Informationskanäle. Zehn dieser Antworten, wurden aufgrund von ungültigen Angaben nicht gewertet. Die zusätzlichen Antworten wurden in die folgenden Kategorien unterteilt: Universität/Hochschule: 5 Personen, Agentur für Arbeit: 15 Personen, persönliche und geschäftliche Kontakte: 43 Personen und direkt bei Unternehmen: 5 Personen.

**Frage 2: Wie wichtig ist es für Sie, dass ein Arbeitgeber über einen Auftritt in sozialen Netzwerken verfügt? (Anzahl der Teilnehmer: 1.222)**



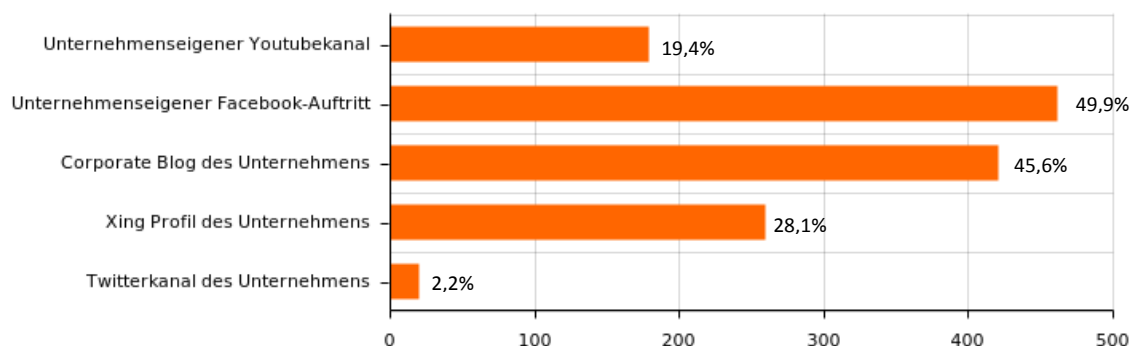
**Abbildung 13 Arbeitgeberauftritt in sozialen Netzwerken/Quelle: umfrageonline.com**

Auch Frage Nummer 2 zeigt, dass es für den Großteil der Befragten eher irrelevant ist, ob ein Arbeitgeber in sozialen Netzwerken vertreten ist. 45,3 Prozent gaben an, dass es für sie ein eher unwichtiges Kriterium darstellt. Für 25,5 Prozent ist es vollkommen unwichtig, ob der Arbeitgeber über einen Auftritt in sozialen Netzwerken verfügt. Nur knapp über ein Viertel der 1.222 Befragten legt Wert auf einen Arbeitgeberauftritt in sozialen Netzwerken. Für 21,9 Prozent ist es wichtig und für 7,3 Prozent sehr wichtig, sich auch in sozialen Netzwerken über potenzielle Arbeitgeber informieren zu können. Folglich spielen soziale Medien hinsichtlich der Informationsbeschaffung über Stellenangebote eine untergeordnete



Rolle. Dies könnte, wie in den theoretischen Grundlagen aufgezeigt, damit im Zusammenhang stehen, dass auch nur wenige Unternehmen ihre vakanten Stellen in sozialen Netzwerken veröffentlichen und demnach zu wenige Informationen für die Zielgruppe zur Verfügung stehen. Dieses Ergebnis zeigt jedoch, dass der Großteil der befragten Zielgruppe primär das Internet nutzt um sich über Stellenausschreibungen und Karrieremöglichkeiten zu informieren. Was wiederum daran liegen kann, dass der Zugang zum permanent verfügbaren Internet einen Lebensbestandteil für die Generation Y darstellt, welchen diese als normal ansieht. Das Internet bietet im Vergleich zu Print Medien einen aktuelleren Stand an Informationen und im Gegensatz zu Karriereveranstaltungen vielfältigere Möglichkeiten sich zu informieren. Es liegt nahe, dass die Generation Y daher das Internet zur Informationsbeschaffung anderen Medien vorzieht. Um die Zielgruppe optimal zu erreichen, sollten Unternehmen diese Erkenntnis nutzen und ihre vakanten Positionen auf Online Stellenbörsen und auf der unternehmenseigenen Website veröffentlichen. Diese Möglichkeit bietet sich für alle Betriebsgrößen an. Für mittelständische bis große Unternehmen kann die Überlegung getätigt werden ein unternehmenseigenes Karriereportal zu gründen, in dessen Rahmen eine Registrierung der interessierten Bewerber erforderlich ist. Dies bietet Arbeitgebern auch langfristig die Möglichkeit, Kontaktdaten von Interessenten zu sammeln und bei Bedarf auch darauf zurückzugreifen. Je nach Unternehmensgröße und Stärke der Personalabteilung könnte auch die Entwicklung eines Talent Relationship Managements, gemäß dem Best Practice Beispiel von Audi sinnvoll sein um eine Bindung zur Zielgruppe aufzubauen.

Das Ergebnis der **Frage Nummer 3: „Welche der folgenden Informationskanäle nutzen Sie, um sich über einen potenziellen Arbeitgeber zu informieren?“** zeigt jedoch einen Widerspruch zu Frage 1 und Frage 2 auf. (Anzahl der Teilnehmer: 923)



**Abbildung 14 Unternehmens eigenen Informationskanäle/Quelle: umfrageonline.com**

Auch wenn bei Frage 1 und 2 der Großteil der Teilnehmer angab, keine sozialen Medien zur Informationsbeschaffung bei der Stellensuche zu nutzen und es zudem für eher

unwichtig bis vollkommen unwichtig hält, ob Arbeitgeber in sozialen Medien vertreten sind, gaben 49,9 Prozent der Teilnehmer an, den unternehmenseigenen Facebook-Auftritt als Informationskanal zu nutzen, um sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren. Knapp danach folgen die Corporate Blogs von Unternehmen, die von 45,6 Prozent der Befragten genannt wurden. An dritter Stelle steht das XING-Profil von Unternehmen, welches von 28,1 Prozent der Befragten genutzt wird. Unternehmenseigene Youtube-Kanäle wurde von 19,4 Prozent der Teilnehmer genannt. Der mit Abstand am wenigsten genutzte Informationskanal ist der Micro Blogging Dienst Twitter. Nur 2,2 Prozent der befragten Personen gaben an, sich über den unternehmenseigenen Twitterkanal über potenzielle Arbeitgeber zu informieren.

Diese Erkenntnis lässt darauf schließen, dass es für die Zielgruppe nicht unerheblich ist, ob ein Arbeitgeber über ein Facebookprofil verfügt. Neben dem Facebookprofil besuchen viele Teilnehmer auch die Corporate Blogs von Unternehmen. Im Vergleich zu eigenen Youtube-Kanälen erfordert ein Corporate Blog weniger Arbeitsaufwand und kann zudem vom Unternehmen und dessen Mitarbeitern für eine authentische Außendarstellung und Kommunikation genutzt werden.

#### 4.2.3 Frageblock 3: Fragen zur Arbeitgeberwahl

***H2: Der Generation Y sind immaterielle und emotionale Aspekte bei der Arbeitgeberwahl wichtiger als materielle Vorteile.***

Diese Hypothese wird anhand der Untersuchungsergebnisse aus Frage Nummer 6 geprüft.

**Frage 6: Bitte wählen Sie drei der folgenden Kriterien, die Ihnen bei der Arbeitgeberwahl am wichtigsten sind. (Anzahl der Teilnehmer: 1.225)**

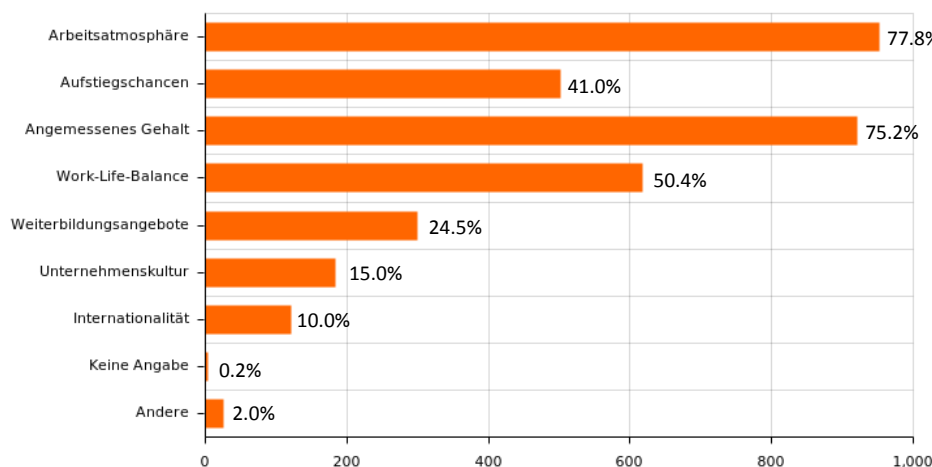


Abbildung 15 Entscheidungskriterien Arbeitgeberwahl/Quelle: umfrageonline.com

Hier nannte die Mehrheit mit 77,8 Prozent die Arbeitsatmosphäre in einem Unternehmen als für sie wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl. 75,2 Prozent gaben ein angemessenes Gehalt als Auswahlkriterium an. Damit stellen in Bezug auf die Arbeitgeberauswahl, die Arbeitsatmosphäre und ein angemessenes Gehalt, die mit Abstand wichtigsten Auswahlkriterien der Zielgruppe Generation Y dar. Das Merkmal Work-Life-Balance wurde am dritthäufigsten genannt und von 50,4 Prozent der Befragten angegeben. 41,0 Prozent nannten Aufstiegschancen als einen für sie wichtigen Aspekt. Weiterbildungsangebote (24,5 Prozent), die Unternehmenskultur (15,0 Prozent) und die Internationalität des Unternehmens (10,0 Prozent) spielen bei der Arbeitgeberauswahl der Generation Y eine eher untergeordnete Rolle. Drei Teilnehmer machten diesbezüglich keine Angaben. 25 Personen (2,0 Prozent) nannten andere, für sie wichtige Auswahlkriterien, die in den folgenden Kategorien zusammengefasst werden:

Arbeitsplatzsicherheit (5 Befragte), Standort/Regionalität (4 Befragte), herausfordernde und interessante Arbeit (4 Befragte), Unternehmensgröße (1 Befragter), Unternehmensimage (1 Befragter), soziales Engagement (1 Befragter), sinnvoller Unternehmenszweck (1 Befragter), Zahl der Mitarbeiter (1 Befragter), Innovationsfähigkeit des Unternehmens (1 Befragter). Die restlichen sieben Antworten, konnten aufgrund ungenauer Angaben und einer Überschneidung mit den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten nicht ausgewertet werden.

Daraus lässt sich ableiten, dass für die Mehrheit der befragten Zielgruppe eine gute Arbeitsatmosphäre - die einen immateriellen Wert darstellt - das wichtigste Kriterium bei der Arbeitgeberwahl ist. Demnach kann die Hypothese *Der Generation Y sind immaterielle und emotionale Aspekte bei der Arbeitgeberwahl wichtiger als materielle Vorteile* anhand der Ergebnisse von Frage 6 belegt werden.

Weiterhin lässt sich feststellen, dass immaterielle Werte zwar wichtig sind, diese aber nicht vorrangig zur Zufriedenheit der Zielgruppe beitragen. Einem angemessenen Gehalt schreibt die Generation Y, ähnlich wie Generationen vor ihr, einen hohen Stellenwert zu. Wert auf gute und angemessene Bezahlung zu legen, kann mit dem ausgeprägten Sicherheitsbedürfnis zusammen hängen, welches die Mitglieder der Generation Y auszeichnet. Die Generation Y ist in behüteten und sicheren Familienverhältnissen aufgewachsen, demnach kann angenommen werden, dass sie sich das Selbige für das eigene Familienleben wünscht.

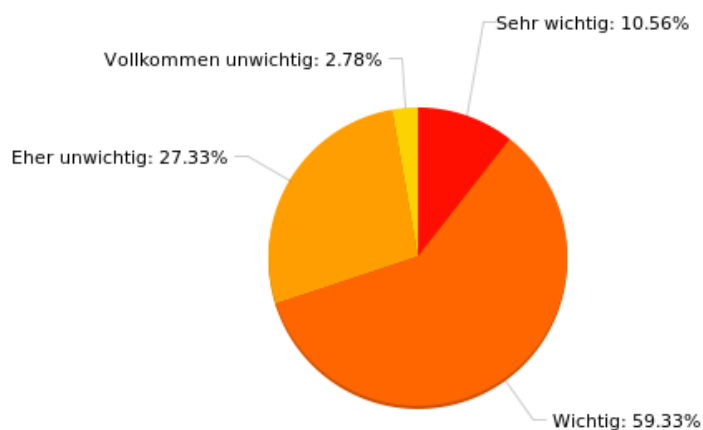
Arbeitgeber sollten bedenken, dass nicht nur ein angemessenes Gehalt einen wichtigen Aspekt bei der Entscheidungswahl für einen Arbeitsplatz darstellt, sondern die

Kombination aus guter Bezahlung und einem guten Arbeitsklima im Unternehmen. Ein weiterer Punkt der seitens der Arbeitgeber beachtet werden sollte, ist eine ausgeglichene Work-Life-Balance, die sich viele Mitglieder dieser Generation wünschen. Bereits in den theoretischen Grundlagen wurde das Bedürfnis nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance aufgezeigt. Die Ergebnisse aus dieser Umfrage bestätigen die theoretischen Annahmen. Auf diesen Punkt und die Maßnahmen, die eine ausgeglichene Work-Life-Balance für Mitarbeiter sicherstellen können, wird im weiteren Verlauf im Rahmen der Vorstellung der Ergebnisse anhand Frage 14 explizit eingegangen.

***H3: Persönliche Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld der Generation Y sind wichtige Entscheidungskriterien bei der Wahl eines Arbeitgebers.***

Die nachfolgenden Fragen sollen Aufschluss darüber geben, welche Rolle das öffentliche Image eines Unternehmens bei der Arbeitgeberwahl spielt. Zudem wird aufgezeigt, in welchem Maße persönliche Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld die Wahl für einen Arbeitgeber beeinflussen.

**Frage 8: Wie wichtig ist Ihnen ein hohes Ansehen Ihres jetzigen oder zukünftigen Arbeitgebers in der Öffentlichkeit? (Anzahl der Teilnehmer: 1.222)**



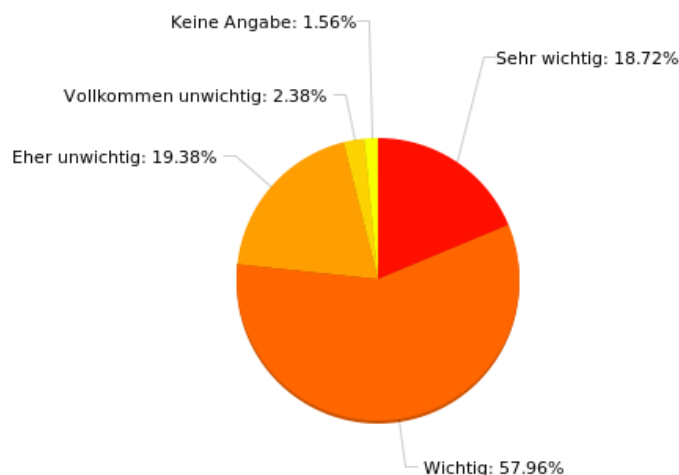
**Abbildung 16 Arbeitgeberimage/Quelle: umfrageonline.de**

Die Mehrheit der Befragten legt Wert auf ein hohes Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit. Für 59,3 Prozent der befragten Personen ist es wichtig und für 10,6 Prozent ist es sehr wichtig wie die Öffentlichkeit über ihren Arbeitgeber denkt. Für 27,3 Prozent ist das Image eines Arbeitgebers eher unwichtig und für 2,8 Prozent vollkommen unwichtig. Dieses Ergebnis macht deutlich, wie bedeutend es für die einzelnen Mitglieder der befragten Zielgruppe ist, dass die Öffentlichkeit ein positives Meinungsbild über ihren

Arbeitgeber hat. Daraus lässt sich schließen, dass dieses auch ein wesentliches Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl darstellt. Unternehmen sollten sich dessen bewusst sein und nachhaltig in die Image und Reputationspflege ihrer Unternehmensmarke investieren. Dies sollte bei allen Anspruchsgruppen, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen Beachtung finden, angefangen über Kunden bis hin zu Lieferanten oder anderen externen Partnern. Zudem kann mithilfe von effektivem internen Employer Branding, die positive Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen gefestigt werden. Eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung könnte als Instrument dafür dienen. Auf Grundlage der gewonnen Ergebnisse können Maßnahmen entwickelt werden, welche die Bindungen der Mitarbeiter an das Unternehmen fördern und sie zu Fürsprechern ihres Unternehmens werden lassen. „Alle Studien zeigen, dass Mitarbeiter immer noch als die glaubwürdigste Informationsquelle über einen Arbeitgeber gelten. Ihre Empfehlungen sind daher Gold wert [...] (Kriegler, 2012, 295).“

Welche Wichtigkeit die Generation Y persönlichen Erfahrungswerten und Empfehlungen aus ihrem sozialen Umfeld zuschreibt, wird anhand der Ergebnisse von Frage 7 deutlich.

**Frage 7: Wie wichtig sind Ihnen persönliche Empfehlungen über einen Arbeitgeber durch Familie, Freunde oder Bekannte? (Anzahl der Teilnehmer: 1.218)**



**Abbildung 17 Persönliche Empfehlungen /Quelle: umfrageonline.de**

Über die Hälfte der Befragten (58,0 Prozent) gaben an, dass ihnen persönliche Empfehlungen über einen Arbeitgeber durch das soziale Umfeld wichtig sind. Für 18,7 Prozent ist es sehr wichtig ist, welche Meinung Familie, Freunde oder Bekannte über einen Arbeitgeber haben. Weniger als ein Viertel der Befragten, schreibt dem wenig Bedeutsamkeit zu. 19,4 Prozent gaben an, dass es für sie eher unwichtig ist. Für 2,4 Prozent

der Teilnehmer ist es vollkommen unwichtig, was das persönliche Umfeld über potenzielle Arbeitgeber denkt. 1,6 Prozent machten zu dieser Frage keine Angabe. Basierend auf den Ergebnissen dieser Befragung kann die Hypothese 3 „*Persönliche Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld der Generation Y sind wichtige Entscheidungskriterien der Wahl eines Arbeitgebers*“ verifiziert werden.

Wie in den theoretischen Grundlagen aufgezeigt, werden Studien zufolge zwischen 20 und 40 Prozent aller Neueinstellungen über persönliche Kontakte und Empfehlungen von bestehenden Mitarbeitern getätigt. Erfolgreiches Employer Branding fördert die positive Einstellung und Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen. Zudem bewirkt es, dass sich Mitarbeiter positiv in ihrem Umfeld über ihre Arbeitgeber äußern. Die Bedeutung von persönlichen Empfehlungen zeigt dieses Forschungsergebnis unverkennbar auf.

Den theoretischen Ausführungen zufolge geben Arbeitgeberbewertungsportale einen authentischen Einblick in den Unternehmensalltag und die gelebte Unternehmenskultur. Der Generation Y wird nachgesagt Wert auf einen glaubwürdigen Unternehmensauftritt zu legen. Portale dieser Art bieten die Möglichkeit Informationen über einen Arbeitgeber zu gewinnen, die nicht durch gezielte PR- oder Kommunikationsmaßnahmen seitens des Unternehmens vermittelt werden, sondern durch die eigenen Mitarbeiter. Um zu prüfen in welcher Form Arbeitgeberbewertungsportale von der Zielgruppe genutzt werden, wurde Frage 4 gestellt.

Anmerkung: Frage Nummer 4 wurde im Fragebogen Unter Frageblock 1: Fragen zur Informationsbeschaffung gestellt, wird jedoch aufgrund des Zusammenhangs mit den Themen Image und Empfehlungen an dieser Stelle eingeordnet und ausgewertet.

**Frage 4: Nutzen Sie Arbeitgeber-Bewertungsportale um sich über Arbeitgeber zu informieren? (Anzahl der Teilnehmer: 1.221)**

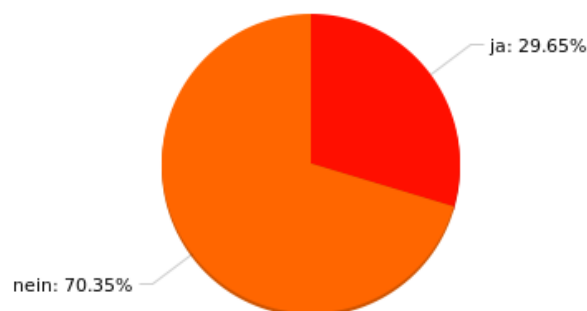
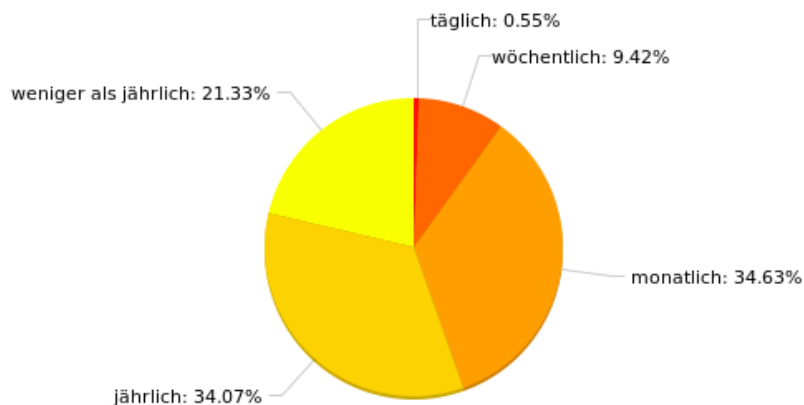


Abbildung 18 Nutzung von Arbeitgeberbewertungsportalen/Quelle: umfrageonline.de

Von 1.221 Befragten gaben 70,4 Prozent an keine Arbeitgeberbewertungsportale im Internet zu nutzen. Weniger als ein Drittel, insgesamt 29,6 Prozent, beantworteten diese Frage mit ja und nutzen demnach Arbeitgeberbewertungsportale um sich über Unternehmen zu informieren.

**Frage 5: Wenn ja, wie häufig? (Anzahl der Teilnehmer: 361)**



**Abbildung 19** Arbeitgeberbewertungsportale Nutzungshäufigkeit /Quelle: umfrageonline.com

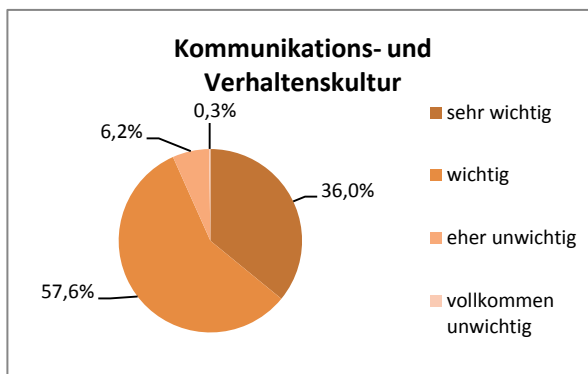
Ein Teilnehmer, der Frage Nr. 5 mit „ja“ beantwortet hat, machte keine Angabe zur Häufigkeit der Nutzung. 34,6 Prozent der Befragten nutzen Arbeitgeberbewertungsportale monatlich. 34,1 Prozent gaben an Portale dieser Art jährlich zu nutzen und 21,3 Prozent weniger als jährlich. 9,4 Prozent gaben eine wöchentliche und zwei Personen eine tägliche Nutzung von Arbeitgeberbewertungsportalen an.

Die aufgezeigten Ergebnisse verdeutlichen, dass die Mehrheit der Zielgruppe keine Arbeitgeberbewertungsportale zur Informationsbeschaffung nutzt. Daher kann vermutet werden, dass sie zum einen nicht ausreichend über die Existenz dieser Portale informiert sind, zum anderen könnte es bedeuten, dass sie sich mit Informationen, die ausschließlich über das Unternehmen selbst kommuniziert werden, zufrieden geben. Trotz dessen sollten Arbeitgeber Plattformen dieser Art Beachtung schenken. Denn viele negative Bewertungen, sowie unangemessene oder gar keine Reaktionen darauf, könnten der Reputation des Unternehmens Schaden zufügen.

**H4: Die Generation Y fordert von ihren Arbeitgebern eine kooperative und transparente Unternehmenskultur.**

Um festzustellen wie wichtig, einzelne Ausprägungen einer Unternehmenskultur für die Zielgruppe sind und welche Rolle sie bei der Arbeitgeberwahl spielen wurde Frage 9 gestellt. Bei dieser Frage standen den Teilnehmern mehrere unternehmenskulturelle Themenbereiche zur Auswahl, die sie anhand einer Skala angefangen von „sehr wichtig“ bis „vollkommen unwichtig“ bewerten konnten.

**Frage 9: Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale der Unternehmenskultur bei der Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers? (Anzahl der Teilnehmer: 1.221)**



**Abbildung 20 Kommunikations- und Verhaltenskultur/Quelle: eigene Darstellung**

Mit 57,6 Prozent gab die Mehrheit der Befragten an, dass ihnen die Unternehmens- und Verhaltenskultur in einem Unternehmen wichtig ist. Für 36,0 Prozent ist die Kommunikations- und Verhaltenskultur ein sehr wichtiges Kriterium. Für 6,2 Prozent ist diese ein eher unwichtiges Merkmal und für 0,3 Prozent der Teilnehmer vollkommen

unwichtig. Das Ergebnis der Frage zeigt eindeutig, dass die befragten Mitglieder der Generation Y der Kommunikations- und Verhaltenskultur eine hohe Wichtigkeit zuschreiben. Diese Kultur, wird täglich durch die gelebten Werte und Normen im Unternehmen geprägt, demnach bestimmt sie auch die Arbeitsatmosphäre. Anhand der Ergebnisse von Frage 6 wurde aufgezeigt, wie wichtig der Generation Y eine gute Arbeitsatmosphäre ist. Aufgrund der engen Verzahnung dieser beiden Werte, kann angenommen werden, dass die Zielgruppe der Kommunikations- und Verhaltenskultur eine ähnlich hohe Bedeutung zuschreibt wie einer guten Arbeitsatmosphäre.



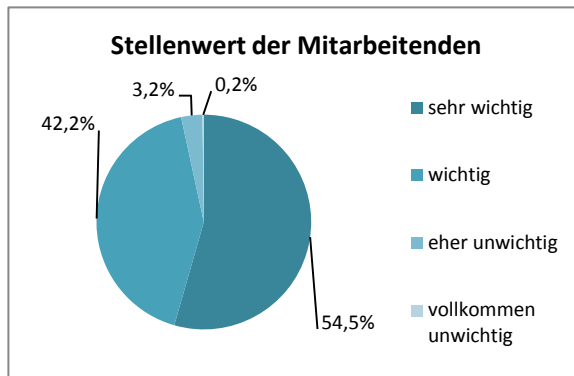


Abbildung 21 Stellenwert der Mitarbeitenden /Quelle: eigene Darstellung

(Anzahl der Teilnehmer: 1.223)

Für 96,7 Prozent ist der Stellenwert der Mitarbeitenden in einem Unternehmen ein wichtiges, für 35,9 Prozent ein sehr wichtiges Merkmal der Unternehmenskultur. 3,2 Prozent sehen den Stellenwert der Mitarbeitenden als eher unwichtig an und 0,16 Prozent als vollkommen unwichtig. Dieses Ergebnis zeigt, dass es

für die Teilnehmer von erheblicher Bedeutung ist, dass die Mitarbeiter einen hohen Stellenwert im Unternehmen einnehmen. Auch diesbezüglich können Arbeitgeber im Rahmen von internem Employer Branding ihren Mitarbeitern verdeutlichen, dass sie ein wichtiger Teil des Unternehmens sind und ihnen Wertschätzung entgegenbringen. Dies könnte beispielsweise durch Maßnahmen wie regelmäßige Ernennungen von Mitarbeitern des Monats oder Auszeichnungen für besondere Leistungen der Mitarbeiter realisiert werden.

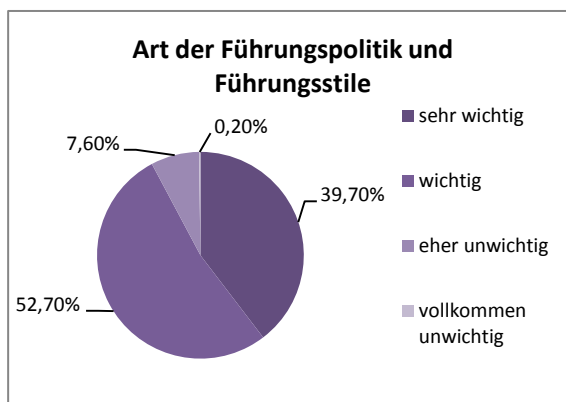


Abbildung 22 Art der Führungspolitik und Führungsstile/Quelle: eigene Darstellung

(Anzahl Teilnehmer: 1.217)

Für 52,7 Prozent der Teilnehmer stellt die Art der Führungspolitik und der Führungsstile ein wichtiges Merkmal der Unternehmenskultur dar. 39,7 Prozent gaben an, dass ihnen die Führungspolitik sowie die Art der Führungsstile im Unternehmen sehr wichtig sind. Für 7,6 Prozent ist dieser Aspekt eher unwichtig. 0,2 Prozent sehen es als vollkommen

unwichtig an. Auf Basis der theoretischen Grundlagen kann behauptet werden, dass die Generation Y im Vergleich zu anderen Generationen andere Erwartungen an ihre Führungskräfte hat. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass die Führungspolitik und Führungsstile eine große Bedeutsamkeit für viele der Befragten haben. In diesem Zusammenhang ist der regelmäßige Bedarf nach Feedback zu nennen, welcher anhand der Frage 14 verdeutlicht wird.

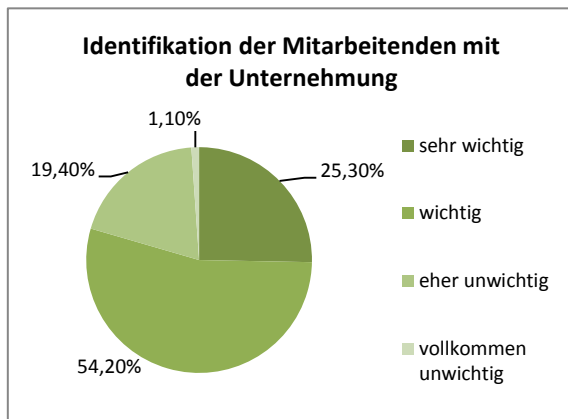


Abbildung 23 Identifikation der Mitarbeiter/Quelle: eigene Darstellung

Grundlagen zusammenhängt, wonach die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen oft als zentraler Ausgangspunkt für die Selbstdefinition von Menschen dient.

(Anzahl der Teilnehmer: 1.221)

Diesbezüglich gaben 54,2 Prozent an, dass sie es für wichtig halten, sich als Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu identifizieren. Für 25,3 Prozent ist das sogar sehr wichtig. 19,4 Prozent halten es für unwichtig und 1,1 Prozent für vollkommen unwichtig. Es kann vermutet werden, dass dieses Ergebnis mit der Erkenntnis aus den theoretischen

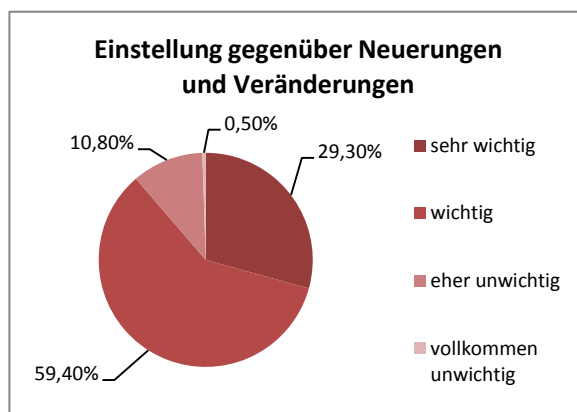


Abbildung 24 Einstellung gegenüber Neuerungen und Veränderungen/Quelle: eigene Darstellung

ständig verändernden Umfeld aufgewachsen und wurde vor allen Dingen durch technologische Innovationen geprägt. Demnach kann vermutet werden, dass sie auch von ihren Arbeitgebern erwartet, dass diese eine positive Einstellung gegenüber Neuerungen und Veränderungen an den Tag legen. Anhand dieser Frage wird deutlich, dass es für die Mehrheit der Befragten ein wichtiges Merkmal der Unternehmenskultur darstellt, wie Arbeitgeber mit Veränderungen und Neuerungen umgehen.

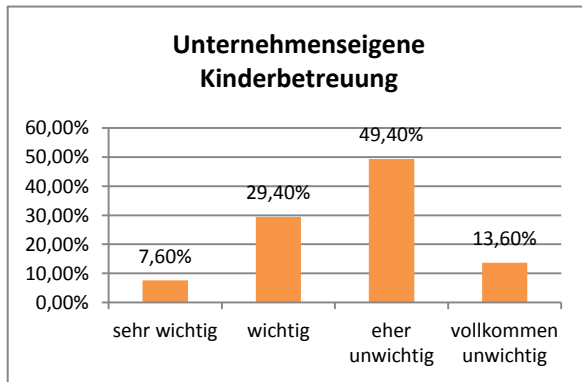
(Anzahl der Teilnehmer: 1.224)

Die Einstellungen von Unternehmen gegenüber Neuerungen und Veränderungen halten 59,4 Prozent der Befragten für wichtig und 29,3 Prozent für sehr wichtig. Für 10,8 Prozent ist es eher unwichtig wie Unternehmen auf Veränderungen reagieren. Für 6 Personen (0,5 Prozent) hat dies überhaupt keine Relevanz. Die Generation Y ist in einem schnelllebigen und sich

Aufgrund der vorliegenden Untersuchungsergebnisse kann vermutet werden, dass alle genannten Merkmale einer Unternehmenskultur von hoher Bedeutsamkeit für die Generation Y sind. Wenn ein Unternehmen all diese Merkmale in seiner Employer Branding Strategie vereint, kann dieses maßgeblich zur Schaffung einer kooperativen und transparenten Unternehmenskultur beitragen. Demnach bestätigen diese Ergebnisse die Hypothese: *Die Generation Y fordert von ihren Arbeitgebern eine kooperative und transparente Unternehmenskultur.*

Um eine ausgeglichene Work-Life-Balance für seine Mitarbeiter zu schaffen und diese auch zu erhalten, ist es für Unternehmen ratsam verschiedene Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit anzubieten. Bei Frage 10 konnten die Teilnehmer sechs verschiedene Maßnahmen anhand einer Skala von „sehr wichtig“ bis „vollkommen unwichtig“ bewerten.

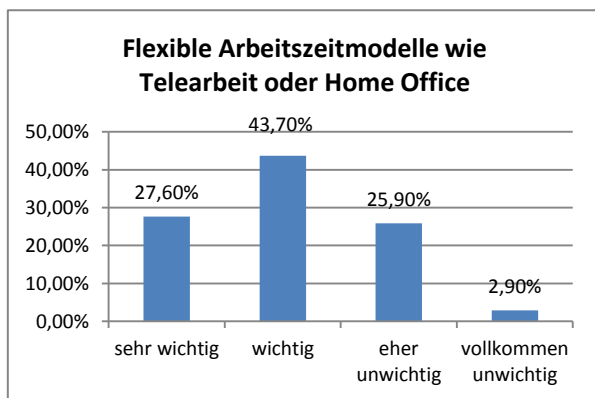
**Frage 10: Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit, wenn Sie Ihren idealen Arbeitgeber auswählen?**



**Abbildung 25 Unternehmenseigene Kinderbetreuung/Quelle: eigene Darstellung**

Kriterium. 7,60 Prozent finden es sogar sehr wichtig, dass ein Unternehmen über eine betriebseigene Kinderbetreuung verfügt. Dieses Ergebnis zeigt auf, dass eine unternehmenseigene Kinderbetreuung für die Zielgruppe weniger wichtig zu sein scheint.

(Anzahl der Teilnehmer: 1217)  
Diesbezüglich gab die Mehrheit der Befragten, insgesamt 49,4 Prozent an, dass sie eine unternehmenseigene Kinderbetreuung für eher unwichtig halten. Für 13,6 Prozent der Teilnehmer spielt es gar keine Rolle, ob ihr Unternehmen über eine eigene Kinderbetreuung verfügt. Für 29,4 Prozent ist das jedoch ein wichtiges



**Abbildung 26 Flexible Arbeitszeitmodelle/Quelle: eigene Darstellung**

(Anzahl der Teilnehmer: 1218)  
Insgesamt 863 Personen haben bei dieser Frage angegeben, dass sie Wert auf flexible Arbeitszeitmodelle legen, davon ist es 532 Personen (43,7 Prozent) wichtig und 27,6 Prozent sehr wichtig flexibel zu arbeiten. Für 25,9 Prozent sind flexible Arbeitszeiten eher unwichtig. 2,9 Prozent gaben an, gar keinen Wert darauf zu legen.

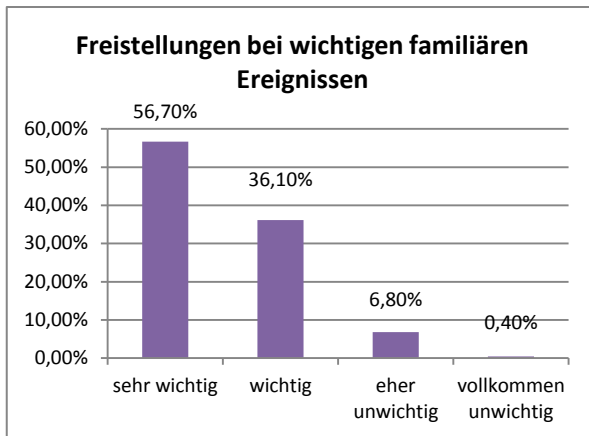


Abbildung 27 Freistellungen familiäre Ereignissen/Quelle: eigene Darstellung

(Anzahl der Teilnehmer: 1224)  
 Mit 56,7 Prozent ist es über der Hälfte der Teilnehmenden sehr wichtig, dass ein Arbeitgeber sie bei wichtigen familiären Ereignissen von der Arbeit freistellt. 36,1 Prozent der Befragten sehen dies als wichtig an, 6,8 Prozent als eher unwichtig und 5 Teilnehmer (0,4%) als vollkommen unwichtig.

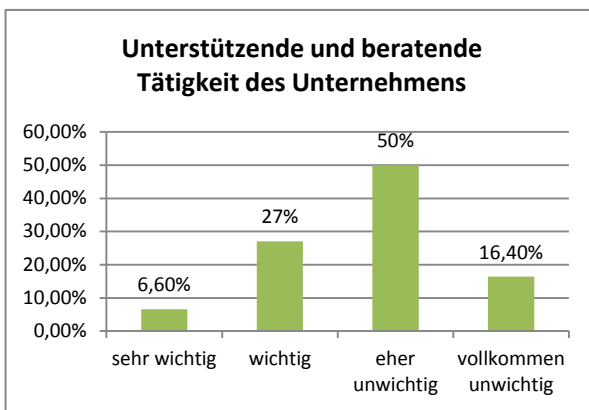


Abbildung 28 Unterstützende und beratende Tätigkeit/Quelle: eigene Darstellung

(Anzahl der Teilnehmer: 2222)  
 Hier gaben die Hälfte der Befragten an, dass es für sie eher unwichtig ist, von ihren Arbeitgebern bei privaten Problemen Hilfestellung zu erhalten. 27,0 Prozent gaben hingegen an, dass ihnen dies wichtig sei. 6,6 Prozent stufen es als für sie sehr wichtig und 16,4 Prozent als vollkommen unwichtig ein durch den Arbeitgeber in beratender Form unterstützt zu werden.

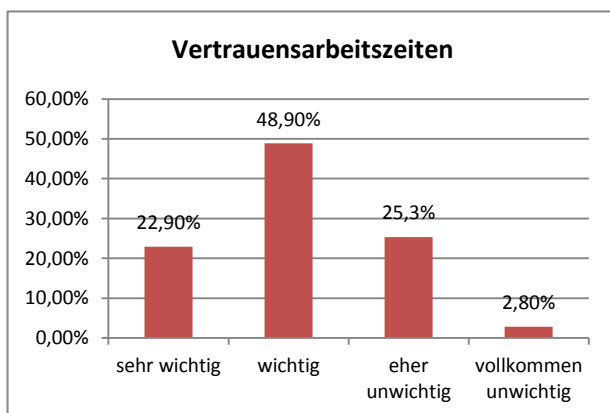


Abbildung 29 Vertrauensarbeitszeiten/Quelle: eigene Darstellung

(Anzahl der Teilnehmer: 1208)  
 Die Mehrheit (48,9 Prozent) gab an, dass ihnen Vertrauensarbeitszeiten wichtig sind. 25,3 Prozent sehen diese als eher unwichtig an. Für 22,9 Prozent sind diese sehr wichtig und für 2,8 Prozent vollkommen unwichtig.

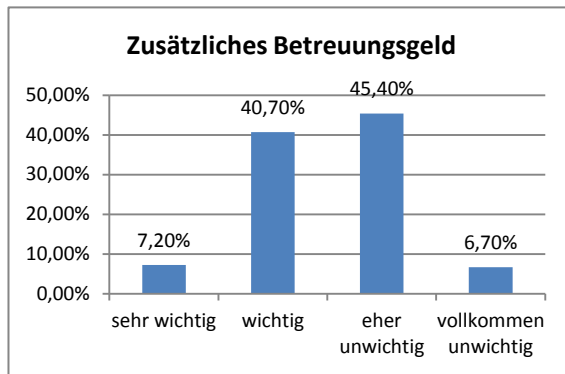


Abbildung 30 Zusätzliches Betreuungsgeld/Quelle: eigene Darstellung

(Anzahl der Teilnehmer: 1215)

45,4 Prozent legen keinen besonderen Wert auf die Zahlung von zusätzlichem Betreuungsgeld durch den Arbeitgeber. Für 40,7 Prozent der befragten Personen ist dies hingegen ein wichtiges Kriterium. Für 7,2 Prozent ist die Zahlung von zusätzlichem Betreuungsgeld sehr wichtig, für 6,7 Prozent der Teilnehmer vollkommen unwichtig.

Insgesamt haben Maßnahmen wie flexible Arbeitszeitmodelle, Freistellungen bei wichtigen familiären Ereignissen und Vertrauensarbeitszeiten einen höheren Stellenwert in der Zielgruppe. Eine Freistellung bei wichtigen familiären Ereignissen sind dem Großteil der befragten Teilnehmer besonders wichtig. Das Anbieten von einer unternehmenseigenen Kinderbetreuung, von beratender und unterstützender Tätigkeit oder die Zahlung von zusätzlichem Betreuungsgeld sind insgesamt weniger wichtig für die Zielgruppe.

***H6: Die Einstellung der Generation Y gegenüber ihrer Arbeitgeber ist von mangelnder Loyalität geprägt, demnach werden Unternehmen mit einer hohen Fluktuation und Wechselbereitschaft dieser Generation konfrontiert.***

Im Vergleich zu anderen Generationen wird der Zielgruppe Generation Y unterstellt, sich schnell umzuorientieren, wenn ein Job nicht ihren Erwartungen und Bedürfnissen entspricht. Um dies zu überprüfen wurde Frage 11 gestellt.

**Frage 11: Planen Sie derzeit einen Jobwechsel? (Anzahl der Teilnehmer: 1.215)**

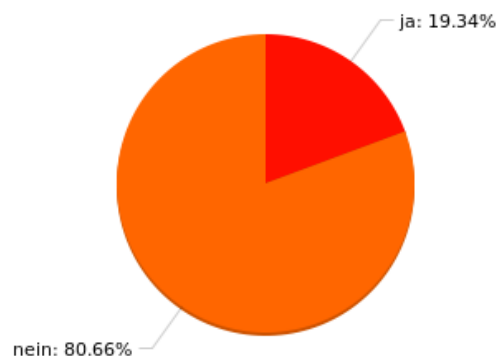


Abbildung 31 Jobwechsel alle Befragten/Quelle: umfrageonline.com

Die Frage, ob die Teilnehmer momentan einen Jobwechsel planen, wurde von der Mehrheit (80,7 Prozent) mit nein beantwortet. Weniger als ein Viertel der Befragten (19,3 Prozent) gaben an derzeit einen Jobwechsel zu planen. Dieses Ergebnis widerspricht der hohen Bereitschaft den Job zu wechseln, die der Generation Y zugeschrieben wird. Der Großteil der befragten Personen gab an Student oder Praktikant zu sein, dies könnte ein Grund dafür sein, dass nur eine verhältnismäßig geringe Teilnehmeranzahl einen Jobwechsel plant. Da diese Teilnehmer sich noch mitten im Studium oder im Praktikum befinden und noch nicht im Berufsleben stehen.

Aus diesem Grund wurde die Frage nochmals ausgewertet, in diesem Fall nur mit den Teilnehmern, welche angaben berufstätig zu sein. Anzahl Teilnehmer: 363, davon haben 18 Personen (5,0 Prozent) eine leitende Funktion mit Personalverantwortung, 226 Personen (62,3 Prozent) eine Angestelltenposition (Vollzeit), 87 Personen (24,0 Prozent) eine Angestelltenposition (Teilzeit) und 7 Personen (1,9 Prozent) sind freie Mitarbeiter/Freelancer.

Diese Auswertung beschränkt sich auf die berufstätigen Mitglieder der Generation Y.

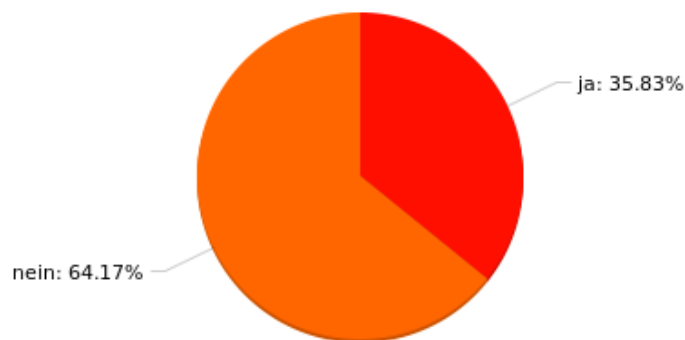
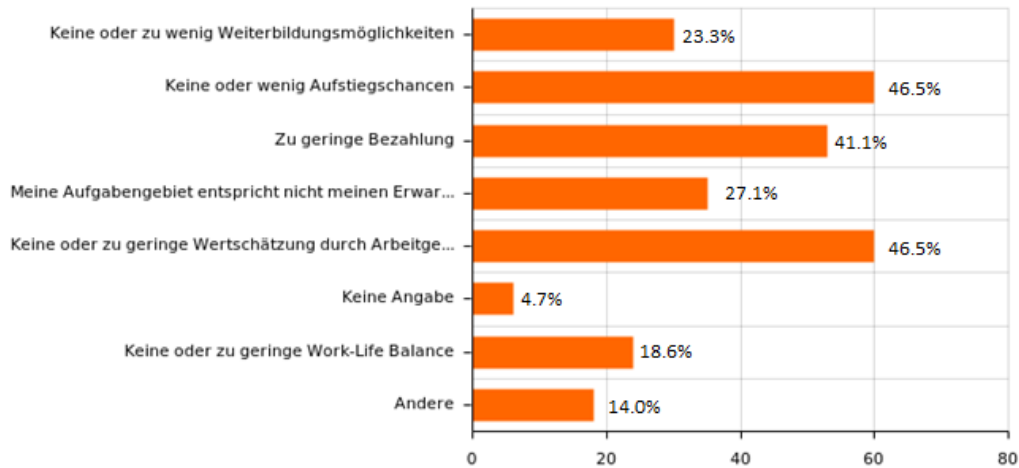


Abbildung 32 Jobwechsel nur Berufstätige/Quelle: umfrageonline.com

Dieses Ergebnis zeigt, dass auch bei den berufstätigen Mitgliedern der Generation Y die Bereitschaft den Job zu wechseln nicht auffallend hoch ist. Die Mehrheit der Befragten, mit 64,17 Prozent plant derzeit keinen Jobwechsel. 35,8 Prozent beabsichtigen derzeit einen Jobwechsel.

Um die Gründe für geplante Jobwechsel seitens der Teilnehmenden zu erfahren wurde die Frage 12 gestellt.

**Frage 12: Wenn ja warum? (Anzahl der Teilnehmer: 129)**



**Abbildung 33 Gründe für Jobwechsel/Quelle: umfrageonline.com**

4,7 Prozent machten zu dieser Frage keine Angabe. Keine oder zu wenig Aufstiegschancen, sowie keine oder zu geringe Wertschätzung durch den Arbeitgeber sind die am häufigsten genannten Gründe für einen Arbeitgeberwechsel, die beide jeweils von 46,5 Prozent genannt wurden. Zu geringe Bezahlung ist der Grund, welcher am dritthäufigsten, von 41,1 Prozent, genannt wurde. 27,1 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass ihr Aufgabengebiet nicht ihren Erwartungen entspreche, 23,3 Prozent nennen keine oder zu wenig Weiterbildungsmöglichkeiten als Grund und 18,6 Prozent keine oder zu geringe Work-Life Balance im Job. 18 Personen nannten andere Gründe, die in folgende Kategorien unterteilt werden: Befristetes Arbeitsverhältnis (8 Teilnehmer), schlechtes Arbeitsklima (3 Teilnehmer), Vorgesetzter/Führungskultur (2 Teilnehmer), mangelnde Sicherheit (3 Teilnehmer), Entfernung zur Arbeitsstelle (1 Teilnehmer), Wunsch nach neuen Herausforderungen (1 Teilnehmer).

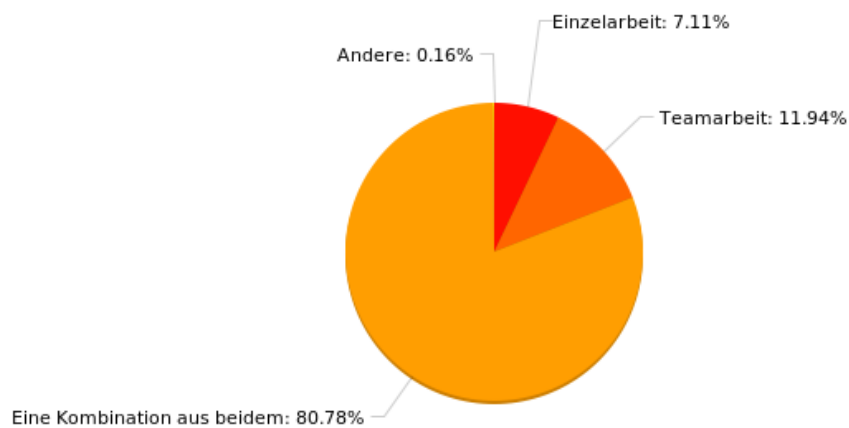
Die soeben vorgestellten Ergebnisse zeigen auf, dass die Mehrheit der Befragten ein geringes Interesse daran hat ihren Job zu wechseln. Demnach kann die Hypothese „Die Einstellung der Generation Y gegenüber ihren Arbeitgebern ist von mangelnder Loyalität geprägt, demnach werden Unternehmen mit einer hohen Fluktuation und Wechselbereitschaft dieser Generation konfrontiert.“ anhand der vorliegenden Untersuchungsergebnisse als falsifiziert betrachtet werden.

#### 4.2.4 Frageblock 4: Fragen zum Arbeitsumfeld

Den theoretischen Grundlagen zufolge, sollten sich Arbeitgeber zukünftig darauf einstellen, den zur Generation Y zugehörigen, jungen Arbeitnehmern mehr Möglichkeiten für Teamwork und kollaboratives, sowie vernetztes Arbeiten zu bieten, da diese Arbeitsweise für sie besonders geeignet scheint. Um die bevorzugte Arbeitsweise seitens der Zielgruppe zu erfragen, wurde Frage 13 gestellt. Dort konnten die Teilnehmer angeben, ob sie Einzelarbeit, Teamarbeit oder eine Kombination aus beidem bevorzugen.

**Frage 13: Bitte kreuzen Sie Ihre favorisierte Arbeitsweise an:**

**(Anzahl Teilnehmer: 1.223)**



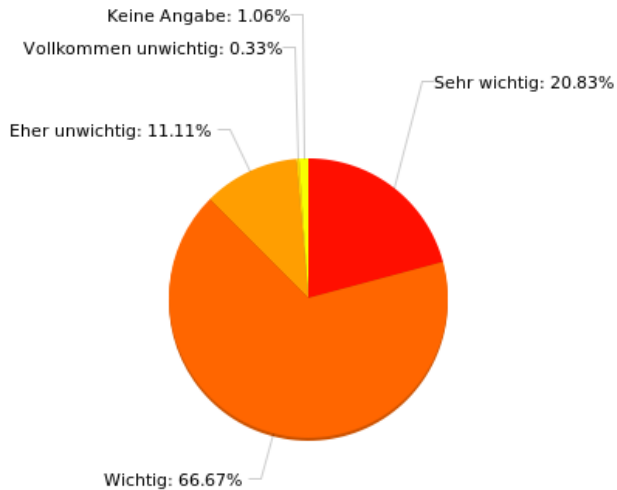
**Abbildung 34 Bevorzugte Arbeitsweise/Quelle: umfrageonline.com**

Insgesamt gaben 80,8 Prozent der Befragten an, eine Kombination aus Einzel- und Teamarbeit zu bevorzugen. 11,9 Prozent der Teilnehmer präferieren reine Teamarbeit und 7,1 Prozent Einzelarbeit. Zwei Teilnehmer gaben andere Arbeitsweise an (projektbasierte Kombination aus beidem, konstruktive Teamarbeit). Arbeitgeber der Generation Y sollten demnach beachten, dass sie ihren Mitarbeitern diese Kombination bieten können und Formen von Teamarbeit anbieten, aber auch die individuellen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter durch verschiedene Aufgabenstellungen fördern.

Die Führungskräfte der Generation Y sollten diese Arbeitnehmer bei der Erfüllung ihrer Aufgaben begleiten und die Ergebnisse mittels regelmäßigen Feedbacks reflektieren. Dies ist den theoretischen Ausführungen zufolge wichtig bei der Führung von Mitgliedern der Generation Y. Aus diesem Grund wurde die Zielgruppe befragt, welche Rolle regelmäßiges Feedback durch die Führungskraft für sie spielt.



**Frage 14: Wie wichtig ist Ihnen regelmäßiges Feedback zu Ihren Leistungen durch Ihre Führungskraft? (Anzahl der Teilnehmer: 1.224)**

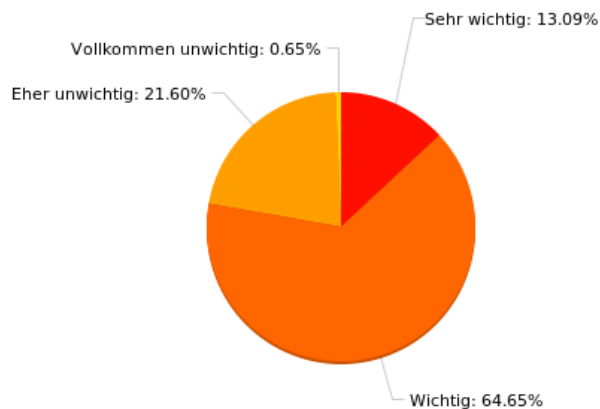


**Abbildung 35** Regelmäßiges Feedback/Quelle: [umfrageonline.com](http://umfrageonline.com)

Über die Hälfte der Befragten (66,7 Prozent) gaben an, dass ihnen regelmäßiges Feedback durch ihre Führungskraft wichtig ist. 20,8 Prozent ist es sehr wichtig regelmäßige Rückmeldungen zu ihrer geleisteten Arbeit zu bekommen. 11,1 Prozent der Teilnehmer legen keinen besonderen Wert auf regelmäßiges Feedback durch ihre Führungskraft und für vier der Teilnehmenden (0,3 Prozent) hat dies überhaupt keine Relevanz. 13 Personen (1,1 Prozent) machten zu dieser Frage keine Angabe. Demnach bestätigen die Ergebnisse der Befragung die theoretischen Annahmen, dass regelmäßiges Feedback durch Führungskräfte von der Generation Y gewünscht und gefordert wird.

Neben dem Austausch von regelmäßigem Feedback, wird Arbeitgebern den theoretischen Ausführungen zufolge empfohlen, ihren Mitarbeitern deutlich zu machen weshalb ihre Aufgaben wichtig sind. In diesem Zusammenhang sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitern die klare Verbindung der Aufgabe zur Strategie und den Unternehmenszielen aufzeigen. Umso wichtiger scheint es, dass sich die Mitarbeiter mit den Zielen ihres Unternehmens identifizieren.

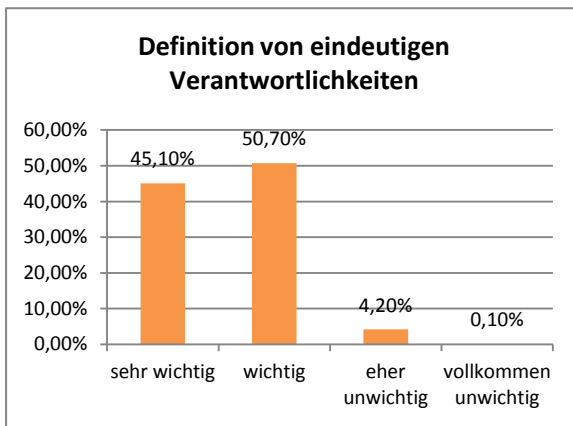
**Frage 15: Wie wichtig ist es für Sie, dass die Unternehmensziele ihres Arbeitgebers mit Ihren persönlichen übereinstimmen? (Anzahl der Teilnehmer: 1.222)**



**Abbildung 36 Übereinstimmung der Ziele/Quelle: umfrageonline.com**

Die Mehrheit der Befragten gab diesbezüglich an, Wert drauf zu legen, dass die Ziele ihres Arbeitgebers mit ihren persönlichen Zielen übereinstimmen. Für 64,7 Prozent ist dieses wichtig, für 13,1 Prozent sehr wichtig. Weniger als ein Drittel der Teilnehmer schreiben dieser Übereinstimmung wenig Bedeutung zu. Für 264 Personen von ihnen (21,6 Prozent) ist es eher unwichtig und für 8 Personen (0,7 Prozent) vollkommen unwichtig, ob ihre Ziele mit denen ihres Arbeitgebers übereinstimmen. Für die Entwicklung einer Employer Branding Strategie könnte dieses Ergebnis eine wertvolle Erkenntnis darstellen. Zum einen sollten Arbeitgeber bei ihren Maßnahmen des externen Employer Brandings ihre Ziele klar an die Bewerber kommunizieren. Dies ermöglicht den Bewerbern von vornherein ihre persönlichen Ziele mit denen des potenziellen Arbeitgebers abzugleichen. Wenn die Vorstellungen zwischen Unternehmen und Bewerber zu verschieden sind, ist davon auszugehen, dass eine Bewerbung gar nicht erst zustande kommt. Auch für das interne Employer Branding sollte diese Erkenntnis genutzt werden. Es ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter motivierter und engagierter an der Erreichung von Zielen arbeiten, wenn diese auch ihren eigenen entsprechen. Zudem besteht die Möglichkeit, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb eines Unternehmens gestärkt wird.

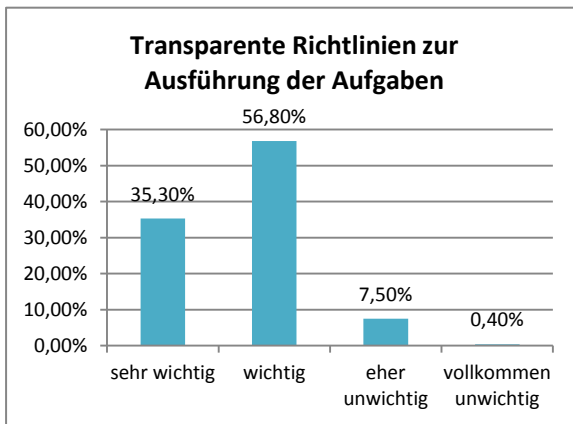
**Frage 16: Wie wichtig sind Ihnen folgende Kriterien in Bezug auf Ihr Arbeitsumfeld?**



**Abbildung 37 Definition Verantwortlichkeiten/Quelle: eigene Darstellung**

(Anzahl der Teilnehmer: 1223)

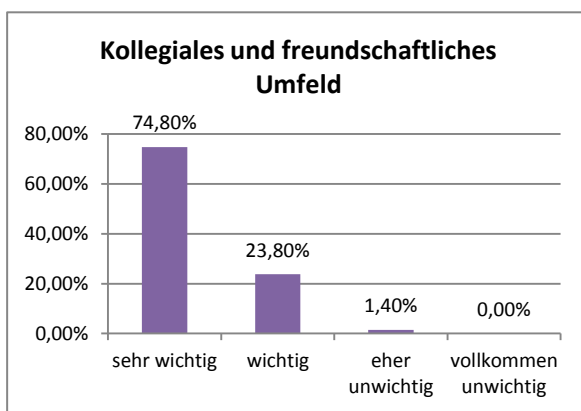
50,7 Prozent ist es wichtig, dass die Verantwortlichkeiten in einem Unternehmen klar definiert sind. 45,1 Prozent der Teilnehmer ist dies sehr wichtig. 4,2 Prozent der befragten Personen gaben an, weniger Wert auf die Definition von eindeutigen Verantwortlichkeiten zu legen, einer Person (0,1 Prozent) ist dieses vollkommen unwichtig.



**Abbildung 38 Transparente Richtlinien zur Ausführung der Aufgaben/Quelle: eigene Darstellung**

(Anzahl der Teilnehmer: 1221)

56,8 Prozent halten es für wichtig und 35,3 Prozent für sehr wichtig, dass die Richtlinien zur Ausführung ihrer Aufgaben transparent gestaltet sind. Für 7,5 Prozent ist dieses ein eher unwichtiges Kriterium und fünf Teilnehmer (0,4 Prozent) halten es für vollkommen unwichtig.

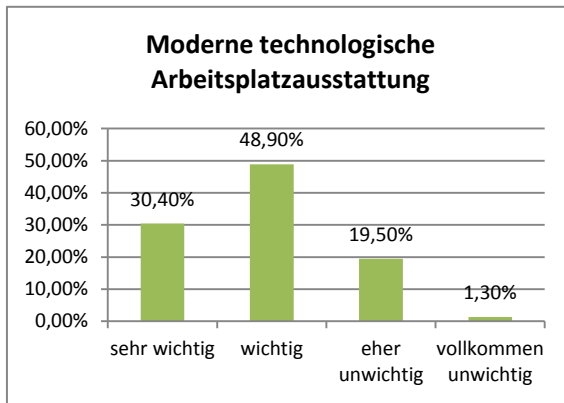


**Abbildung 39 Kollegiales und freundschaftliches Umfeld/Quelle: eigene Darstellung**

(Anzahl der Teilnehmer: 1220)

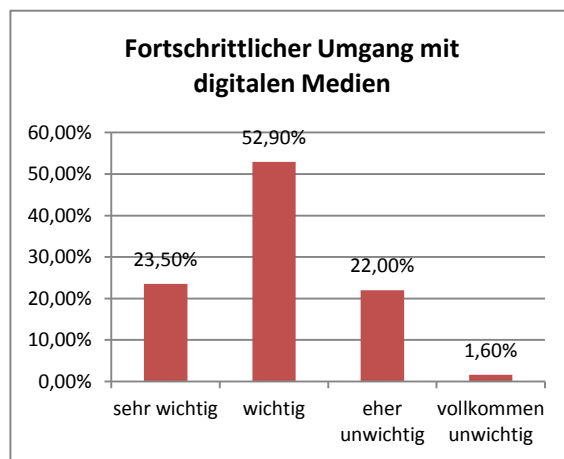
Das Ergebnis dieser Frage, macht deutlich, dass die Generation Y viel Wert auf soziale Kontakte legt. 74,8 Prozent der Befragten gaben an, dass ihnen ein kollegiales und freundschaftliches Umfeld im Unternehmen sehr wichtig ist. Für 23,7 Prozent der Teilnehmer ist dies wichtig und für 17 Personen (1,4 Prozent) eher unwichtig. Kein Teilnehmer gab an, dass ein kollegiales Umfeld vollkommen unwichtig für ihn ist.

ein kollegiales Umfeld vollkommen unwichtig für ihn ist.



**Abbildung 40 Arbeitsplatzausstattung/Quelle: eigene Darstellung**

(Anzahl der Teilnehmer: 1222)  
 48,9 Prozent der Befragten ist eine moderne technologische Arbeitsplatzausstattung wichtig. 30,4 Prozent gaben an, dass es für sie sehr wichtig ist über eine technologisch fortschrittliche Ausstattung am Arbeitsplatz zur Verfügung. 48,9 Prozent der befragten Personen sehen dies als eher unwichtig und 1,3 Prozent als für sie vollkommen unwichtig an.



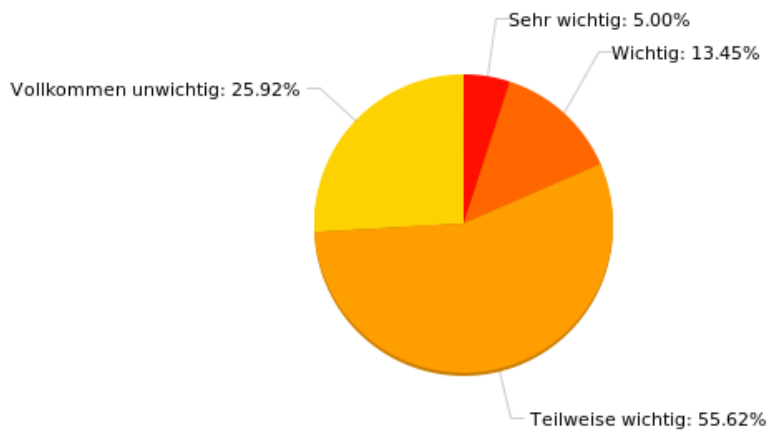
**Abbildung 41 Umgang mit digitalen Medien/Quelle: eigene Darstellung**

(Anzahl der Teilnehmer: 1220)  
 Über die Hälfte der Befragten (52,9 Prozent) gab an, dass ihnen ein fortschrittlicher Umgang mit digitalen Medien im Unternehmen wichtig ist. Für 23,5 Prozent ist dies ein sehr wichtiges Kriterium in Bezug auf ihr Arbeitsumfeld. 22,0 Prozent sehen es als eher unwichtig und 1,60 Prozent der befragten Personen als vollkommen unwichtig an.

Zusammenfassend zeigt dieses Ergebnis auf, dass alle abgefragten Merkmale einer Arbeitsumgebung von der Mehrheit der Befragten überwiegend als wichtig bewertet wurden. Auffällig zeigt sich das Ergebnis in Bezug auf ein kollegiales und freundschaftliches Umfeld. Diese Erkenntnis unterstützt die theoretischen Ausführungen, dass der Generation Y soziale Beziehungen sehr wichtig sind. Zudem unterstützt es das Ergebnis aus Frage 6. Eine gute Arbeitsatmosphäre ist das am häufigsten genannte Kriterium hinsichtlich der Arbeitgeberwahl.

Ein weiterer Aspekt, der untersucht wurde, bezieht sich auf die Nutzung von Smartphones, soziale Netzwerken und dem Internet am Arbeitsplatz. Der Generation Y wird nachgesagt, dass die Nutzung dieser Kommunikationsmittel zu ihrem Lebensalltag gehören und sie deshalb auch nicht darauf verzichten möchten, diese auch am Arbeitsplatz ohne Einschränkungen nutzen zu können.

**Frage 17: Wie wichtig ist es für Sie das Internet, soziale Netzwerke und Smartphones am Arbeitsplatz auch für private Zwecke zu nutzen? (Anzahl der Teilnehmer:1219)**



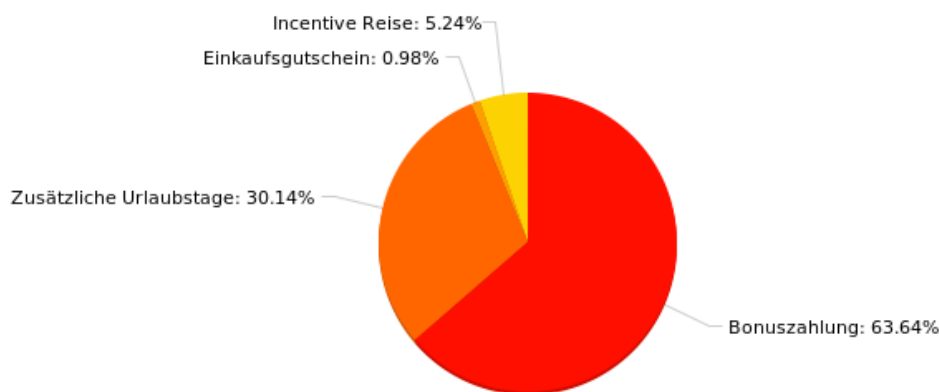
**Abbildung 42 Kommunikationsmittel am Arbeitsplatz/Quelle: umfrageonline.com**

Für die Mehrheit der befragten Personen ist es eher unwichtig das Internet, soziale Netzwerke und Smartphones am Arbeitsplatz auch für private Zwecke zu nutzen. 55,6 Prozent gaben an, dass es ihnen nur teilweise wichtig ist und für 25,9 Prozent ist es vollkommen unwichtig. 13,5 Prozent der befragten Personen legen hingegen Wert darauf, das Internet, soziale Netzwerke und Smartphones am Arbeitsplatz zu nutzen. Für 5,0 Prozent ist es sehr wichtig am Arbeitsplatz nicht auf die Nutzung dieser modernen Kommunikationsmedien verzichten zu müssen. Entgegen der theoretischen Ausführungen, scheint es für die befragten Mitglieder der Zielgruppe von nicht allzu großer Wichtigkeit zu sein. Demnach kann vermutet werden, dass ein Nutzungsverbot dieser Kommunikationsmittel am Arbeitsplatz zwar auf wenig Begeisterung stoßen könnte, jedoch eine völlig ablehnende Haltung gegenüber einem Verbot nur in einzelnen Fällen auftritt.

Den theoretischen Ausführungen zufolge müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern aus der Generation Y neue Formen der Belohnung bieten und neben materiellen auch immaterielle Anreize schaffen um die Generation Y langfristig an das Unternehmen zu binden. Mithilfe von Frage 18 sollte herausgefunden werden, welche Formen der Belohnung die Generation Y bevorzugt.

**Frage 18: Sie haben für ein Projekt besondere Leistungen erbracht und sollen belohnt werden. (Anzahl der Teilnehmer: 1.221)**

**Bitte kreuzen Sie an welche Form der Belohnung Sie favorisieren:**



**Abbildung 43 Form der Belohnung/Quelle: umfrageonline.com**

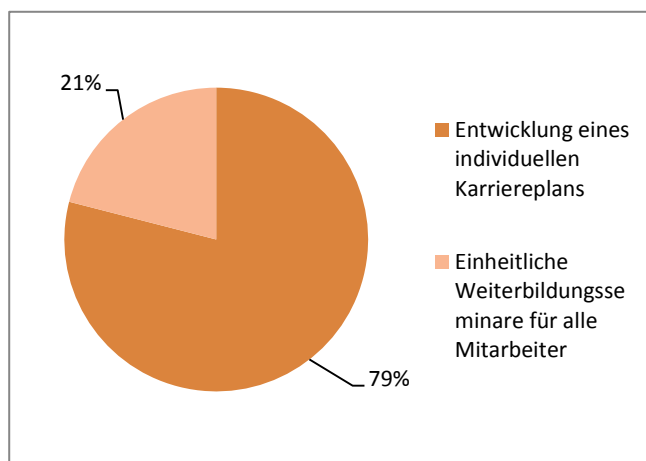
Über die Hälfte der befragten Personen (63,6 Prozent) gaben an eine monetäre Belohnung in Form einer Bonuszahlung für besondere Leistungen zu bevorzugen. 30,1 Prozent favorisieren zusätzliche Urlaubstage, 5,2 Prozent eine Incentive Reise und 1,0 Prozent einen Einkaufsgutschein als zusätzliche Belohnung. Demnach spielt Geld auch für diese Generation Y eine sehr wichtige Rolle. Diese Feststellung könnte wiederum mit dem gesteigerten Sicherheitsbedürfnis der Generation Y in Verbindung stehen.

#### 4.2.5 Frageblock 5: Fragen zur Weiterentwicklung

**H7: Um die Generation Y langfristig an das Unternehmen zu binden müssen Arbeitgeber individuelle Weiterbildungs- und Karriereprogramme entwickeln.**

Auch in Bezug auf Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereentwicklung wird der Generation Y unterstellt, sich von anderen Generationen zu unterscheiden, denn es scheint das Standardangebote zur Personalentwicklung ihren Ansprüchen nicht mehr gerecht werden und sie von ihren Arbeitgebern zunehmend individuelle Förderung verlangt. Um diese Behauptung zu überprüfen wurde Frage 19 gestellt.

**Frage 19: Welches der folgenden Weiterbildungsangebote spricht Sie eher an? (Anzahl der Teilnehmer: 1.221)**



79,0 Prozent der Teilnehmenden bevorzugen die Entwicklung eines individuellen Karriereplans. Weniger als ein Viertel, insgesamt 21,0 Prozent favorisieren einheitliche Weiterbildungsseminare für alle Mitarbeiter.

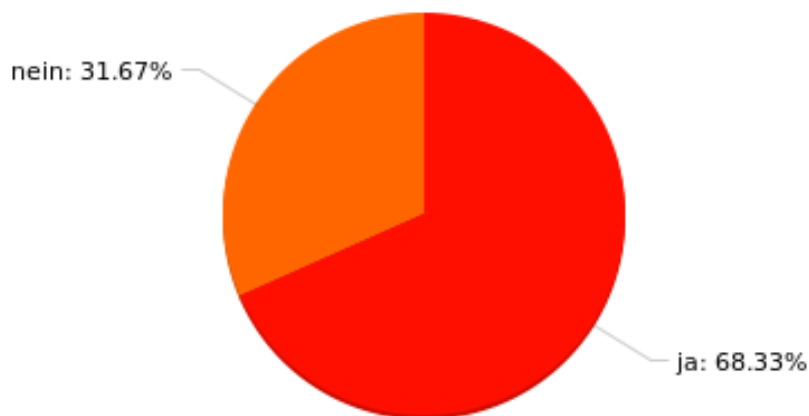
Abbildung 44 Weiterbildungsangebote/Quelle: eigene Darstellung

Demnach kann die Hypothese anhand der vorliegenden Untersuchungsergebnisse verifiziert werden. Es liegt die Vermutung nahe, dass die Generation Y aufgrund ihres ausgeprägten Selbstbewusstseins, nicht als Gesamtheit betrachtet werden möchte, sondern auch in Bezug auf ihre Weiterbildung und Entwicklung als Individuum angesehen und gefördert werden möchte. Auch für Arbeitgeber bietet die Entwicklung von individuellen Karriereplänen die Chance jeden Mitarbeiter mit seinen Stärken und Schwächen gezielt zu fördern. Damit können verbesserte Arbeitsergebnisse erreicht werden. Bei einem einheitlichen Förderungskonzept für alle Mitarbeiter, könnte die Möglichkeit bestehen, dass Mitarbeiter nicht gemäß ihrer Qualifikationen gefördert werden und die Arbeitsergebnisse dementsprechend schlechter ausfallen.

***H8: Das grundsätzliche Interesse der Generation Y Führungspositionen zu übernehmen nimmt ab.***

Im Rahmen der Personalentwicklung sollte auch das Thema Führungskräfteentwicklung Beachtung finden. Laut bereits genannter Studie von Odgers Berndtson ist es so, dass wenige Mitglieder der Generation Y eine Führungsposition anstreben. Zur Überprüfung dieses Sachverhalts wurde Frage 20 gestellt.

**Frage 20: Streben Sie eine Führungsposition an? (Anzahl Teilnehmer: 1.219)**



**Abbildung 45 Führungspositionen/Quelle: umfrageonline.com**

Über zwei Drittel, insgesamt 68,3 Prozent der Befragten gaben an eine Führungsposition anzustreben. 31,7 Prozent möchten keine Führungsverantwortung übernehmen. Demnach widerlegen die Ergebnisse dieser Befragung die Erkenntnis aus der Studie von Odgers Berndtson. Hier wird deutlich, dass die Mehrheit der Teilnehmer mit fast 70 Prozent eine Führungsposition antreten möchte. Damit kann die Hypothese 8 „*Das grundsätzliche Interesse der Generation Y Führungspositionen zu übernehmen nimmt ab*“ anhand der Ergebnisse dieser Untersuchung falsifiziert werden.

Alle Teilnehmer die Frage 20 mit Nein beantwortet haben, wurden mittels Frage 21 aufgefordert den Grund dafür zu nennen. Zur Auswahl standen bei dieser Frage vier vorgegebene Antwortmöglichkeiten und ein offenes Antwortfeld.



## 21. Wenn nein, warum nicht? (Anzahl der Teilnehmer: 383)

Diese Auswertung beschränkt sich auf die Teilnehmer, die Frage Nr. 20 mit nein beantwortet haben.

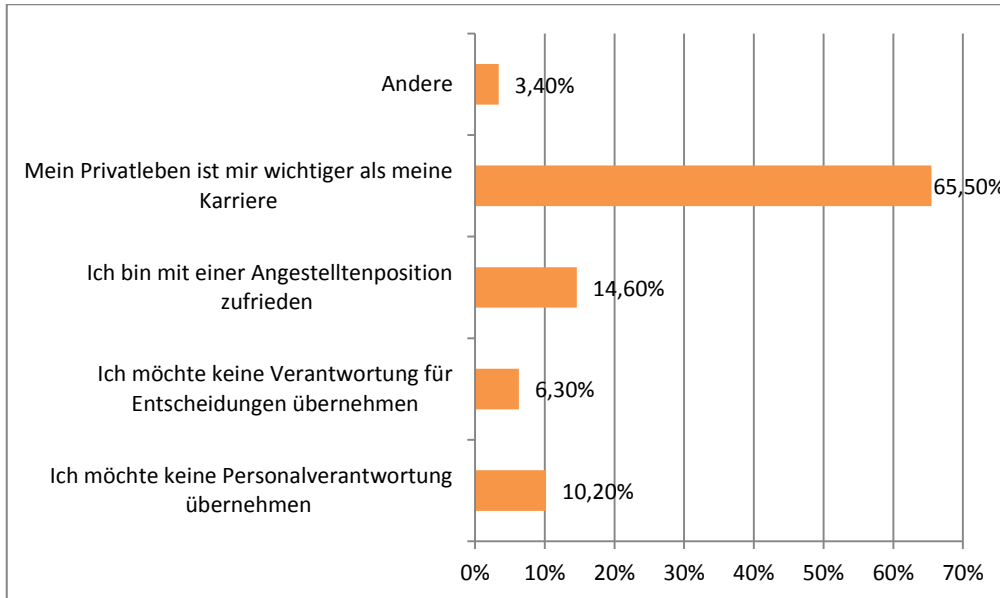


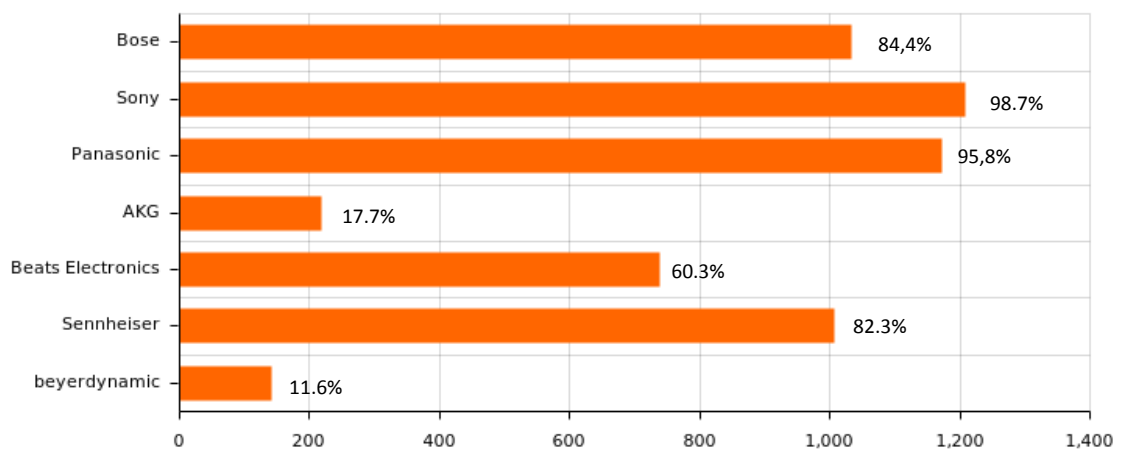
Abbildung 46 Gründe gegen Führungspositionen/Quelle: umfrageonline.com

Drei Teilnehmer machten hier keine Angabe. 65,5 Prozent der Teilnehmenden, die keine Führungsposition anstreben, gaben als Grund dafür an, dass Ihnen ihr Privatleben wichtiger als ihre Karriere ist. 14,0 Prozent sind mit einer Angestelltenposition zufrieden, 10,2 Prozent der Teilnehmer möchten keine Personalverantwortung übernehmen und 6,3 Prozent wollen keine Entscheidungen verantworten. 13,4 Prozent der Befragten gaben andere Gründe an, die in folgende Kategorien unterteilt werden: Fünf Personen nennen als Grund dafür ihren Berufseinstieg und mangelnde Erfahrung, schließen es jedoch nicht ganz aus, im Laufe ihrer Karriere eine Führungsposition anzutreten. Drei Personen nennen den Mangel von Freizeit, den sie mit einer Führungsposition verbinden. Als weiterer Grund wurden von drei Personen ihre persönlichen Fähigkeiten genannt. Zwei Personen gaben an unentschlossen zu sein. Bei Betrachtung dieser Ergebnisse liegt die Vermutung nahe, dass das Ausüben einer Führungsposition von vielen der befragten Personen mit mangelnder Zeit für ihr Privatleben verbunden wird. Dieser Grund wurde mit Abstand am häufigsten genannt. Demnach scheinen sich viele der Befragten klare Grenzen zwischen dem Arbeits- und Privatleben zu wünschen und sind nicht bereit einen Teil ihrer Freizeit für in den Job zu investieren.

#### 4.2.6 Frageblock 6 : Fragen zum Unternehmen Sennheiser

Die nachfolgenden Fragen Nummer 22, 23, 24 und 25 wurden gestellt um die Bekanntheit der Unternehmensmarke Sennheiser in der Zielgruppe zu überprüfen. Bei Frage Nummer 22 wurden neben dem Unternehmen Sennheiser, zudem seine größten Konkurrenten zur Auswahl gestellt. So kann zum einen die Bekanntheit des Unternehmens in der Zielgruppe ermittelt werden und zum anderen eine Abgrenzung zur Konkurrenz erfolgen.

**Frage 22: Welche der folgenden Firmen aus der Unterhaltungselektronik sind Ihnen bekannt? (Anzahl der Teilnehmer 1.224)**

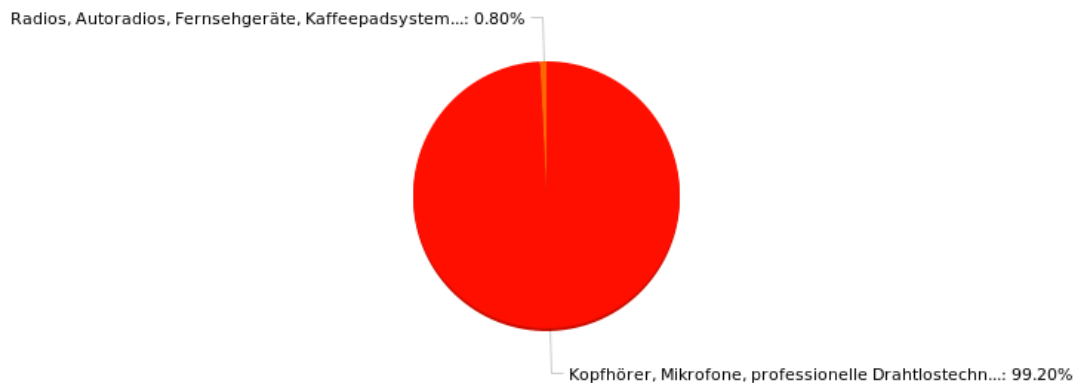


**Abbildung 47 Bekanntheit Sennheiser und Konkurrenz /Quelle: umfrageonline.de**

Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Sie wurde gestellt, um die Bekanntheit des Unternehmens Sennheiser in der Zielgruppe Generation Y herauszufinden. Gleichzeitig wurde in dieser Frage auch die Bekanntheit der größten Konkurrenten von Sennheiser erfragt, um eine Einordnung schaffen zu können. Das Unternehmen Sony ist 98,7 Prozent der befragten Personen ein Begriff und erreicht damit den höchsten Bekanntheitsgrad in der Zielgruppe. An zweiter Stelle ist das Unternehmen Panasonic zu nennen, das 95,8 Prozent der Befragten geläufig ist. Das Unternehmen Bose ist an dritter Stelle zu nennen, welches 84,4 Prozent der befragten Zielgruppe kennen.

Das Unternehmen Sennheiser kennen 82,3 Prozent der Befragten. Damit liegt sein Bekanntheitsgrad im oberen Drittel. Die Firma Beats Electronics, die gerade im Hinblick auf die Zielgruppe Generation Y einen der größten Wettbewerber darstellt, ist jedoch nur 60,3 Prozent ein Begriff. Das österreichische Unternehmen AKG ist bei 17,7 Prozent bekannt. Das einzige deutsche Konkurrenzunternehmen neben Sennheiser, die Firma beyerdynamic ist in der Zielgruppe nur 142 Personen (11.6 Prozent) ein Begriff.

**Frage 23: Welche Produkte stellt die Firma Sennheiser her? (Anzahl der Teilnehmer: 1.006)**

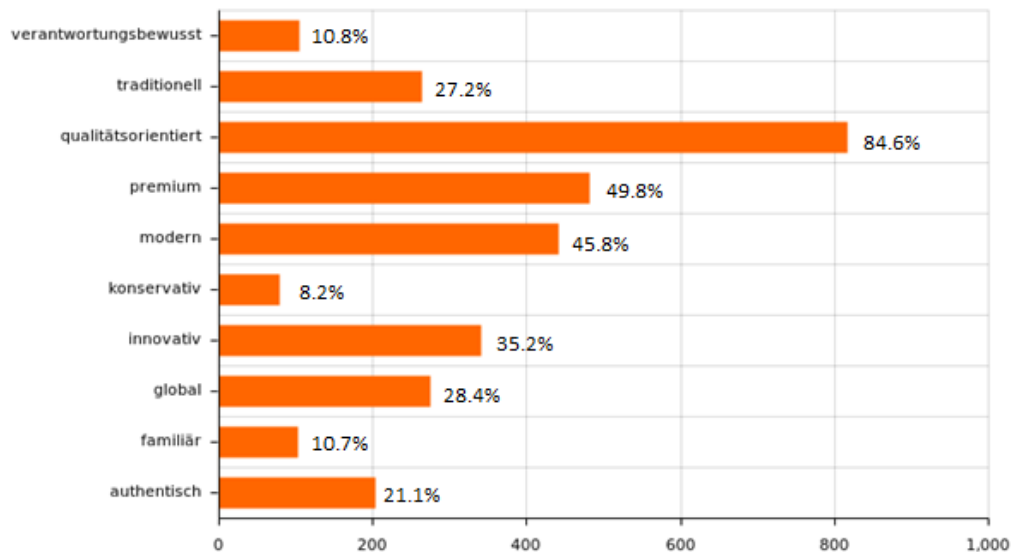


**Abbildung 48 Bekanntheit der Sennheiser Produkte/Quelle: umfrageonline.com**

(Auswertung nur mit Teilnehmern denen das Unternehmen Sennheiser bekannt ist)

Diese Frage wurde gestellt, um zu prüfen ob die Teilnehmer, welche angegeben haben das Unternehmen Sennheiser zu kennen, auch die Produkte des Unternehmens kennen. Hier haben acht Teilnehmer (0,8 Prozent) die Angabe „Radios, Autoradios, Fernsehgeräte, Kaffeepadsysteme“ gemacht. Der Rest der Befragten, insgesamt 998 Personen (99,2 Prozent) nannte mit „Kopfhörer, Mikrofone, professionelle Drahtlostechnik, Hörhilfen, Headsets“ die richtige Antwort. Das lässt darauf schließen, dass die Produkte des Unternehmens in der Zielgruppe einen hohen Bekanntheitsgrad haben.

**Frage 24: Welche Attribute verbinden Sie mit dem Unternehmen Sennheiser? (Anzahl der Teilnehmer 966)**



**Abbildung 49 Attribute zum Unternehmen Sennheiser/Quelle: umfrageonline.com**

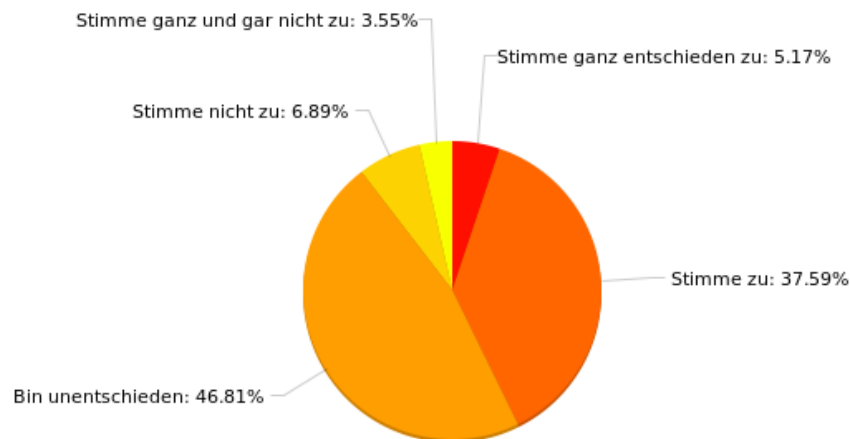
Diese Frage wurde nur mit den Teilnehmern ausgewertet, welche angegeben haben das Unternehmen Sennheiser zu kennen. 40 Teilnehmer machten hierzu keine Angabe. Auch bei dieser Frage war eine Mehrfachauswahl von Antworten möglich.

Das Attribut, welches die befragte Zielgruppe am stärksten mit dem Unternehmen Sennheiser verbindet ist „qualitätsorientiert“, welches von 84,6 Prozent der Teilnehmenden genannt wurde. Am zweithäufigsten wurde das Attribut „premium“ angegeben, welches 481 Personen (49,8 Prozent) mit dem Unternehmen verbinden. 45,8 Prozent finden, dass Sennheiser ein „modernes“ Unternehmen ist. 340 Teilnehmer (35,2 Prozent) assoziieren das Stichwort „innovativ“ mit dem Unternehmen. Weiterhin schätzen 27,2 Prozent das Unternehmen als „traditionell“ ein. 28,4 Prozent sehen Sennheiser als „globales“ Unternehmen, 204 Personen (21,1 Prozent) nehmen es als „authentisch“ wahr, 104 Personen (10,8 Prozent) als „verantwortungsbewusst“, 103 der Teilnehmenden (10,7 Prozent) als „familiär“ und 79 Personen (8,2 Prozent) als „konservativ“.

Frage 25 diente dazu herausfinden wie attraktiv Sennheiser als Arbeitgeber für die Zielgruppe erscheint.

**Frage 25: Bitte kreuzen Sie an inwieweit Sie der folgenden Aussage zustimmen.**

**Das Unternehmen Sennheiser stellt für mich einen attraktiven Arbeitgeber dar.  
(Anzahl der Teilnehmer: 987)**



**Abbildung 50 Arbeitgeberattraktivität von Sennheiser/Quelle: umfrageonline.com**

Auch diese Frage wurde nur mit den Angaben der Personen ausgewertet, die angaben das Unternehmen Sennheiser kennen. 46,8 Prozent sind unentschieden ob das Unternehmen Sennheiser einen attraktiver Arbeitgeber für sie darstellt. 37,6 Prozent stimmen der Aussage zu und 5,2 Prozent stimmen dieser ganz entschieden zu. 6,9 Prozent stimmen der Aussage, Sennheiser sei ein attraktiver Arbeitgeber, nicht zu und 3,5 Prozent stimmen dem ganz und gar nicht zu.

Die Mehrheit gab diesbezüglich an unentschlossen zu sein. Daher liegt die Vermutung nahe, dass das Unternehmen Sennheiser und seine Produkte zwar eine große Bekanntheit in der Zielgruppe haben, dieser jedoch zu wenig Informationen über Sennheiser als Arbeitgeber vorliegen, um eine eindeutige Entscheidung für oder gegen das Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber zu treffen. Basierend auf diesen Erkenntnissen werden nachfolgend Handlungsempfehlungen für das Unternehmen Sennheiser entwickelt, welche zur Gewinnung und Bindung der Generation Y beitragen.

## Kapitel V – Handlungsempfehlungen am Praxisbeispiel der Firma Sennheiser

### 5.1 Vorstellung des Unternehmens Sennheiser



Abbildung 51 Unternehmenssteckbrief Firma Sennheiser/Quelle: eigene Darstellung

### Historische Entwicklung

Das Familienunternehmen Sennheiser electronic GmbH & Co. KG wurde am 01. Juni 1945 unter dem Namen Laboratorium Wennebostel, kurz „Labor W“ von Prof. Dr. Fritz Sennheiser gegründet. Das Unternehmen stellte Messgeräte wie Röhrenvoltmeter her. Ein Jahr nach der Gründung beauftragte die Firma Siemens das „Labor W“ mit der Entwicklung eines Mikrofons. In den darauf folgenden Jahren entwickelte die Firma verschiedene neue Messgeräte und Mikrofone. Im Jahre 1958 erfolgte die Umbenennung des Unternehmens in „Sennheiser electronic“. Zwanzig Jahre nach der Gründung ist Sennheiser die größte Spezialfirma für Mikrofone in der Bundesrepublik Deutschland. 1968 bringt Sennheiser den

ersten offenen Kopfhörer, den HD 414 auf den Markt. Dieser Hörer ist bis zur heutigen Zeit der meistverkaufte Kopfhörer der Welt. Im Mai 1982 übergibt Prof. Dr. Fritz Sennheiser die Unternehmensleitung an seinen Sohn Prof. Dr. Jörg Sennheiser und zieht sich aus dem aktiven Tagesgeschäft der Firma zurück. (vgl. Sennheiser electronic, o.J.)

Bis zum heutigen Tag hat Sennheiser viele technologische Meilensteine gesetzt: Das erste Richtrohrmikrofon in den Fünfzigerjahren, den offenen Kopfhörer in den Sechzigerjahren, die Infrarotübertragungstechnik in den Siebzigern und die Multikanal-Drahtlosübertragung in den Achtzigern. In den Neunzigerjahren hat Sennheiser kopfbezogene Surroundsysteme entwickelt. Mit intelligenten Audioinformationssystemen ist das Unternehmen ins neue Jahrtausend gestartet und war unter anderem Produktionspartner für professionelle Tonsysteme der Weltausstellung Expo 2000 in Hannover. (vgl. Sennheiser electronic, o.J.)

### **Organisation**

Am 01. Juli 2013 übernahm die dritte Generation der Sennheiser Familie die Gesamtverantwortung. Die Enkel des Gründers, Daniel und Dr. Andreas Sennheiser sind seitdem Chief Executive Officer und Unternehmenssprecher. Im Jahr 2013 hat das Unternehmen weltweit 2.542 Mitarbeiter, davon arbeiten 1.303 (51 Prozent) in Deutschland und 1.239 (49 Prozent) im Ausland. Mit zur Sennheiser-Unternehmensgruppe gehören die Georg Neumann GmbH in Berlin, die Studiomikrofone und Monitorlautsprecher produziert. Außerdem gründete Sennheiser im Jahre 2003 das Joint Venture Sennheiser Communications A/S mit Hauptsitz in Dänemark. Sennheiser Communications ist spezialisiert auf die Entwicklung von PC-Headsets, sowie professionellen Headsets für Office- und Call Center Lösungen. Die Produktionsstandorte des Unternehmens befinden sich in Deutschland (Produktion von Mikrofonen, Kopfhörern, drahtlose Mikrofon- und Monitorsystemen, Konferenz- und Informationssystemen, Headsets für die Luftfahrt), in Irland (Produktion von Kopfhörern, Audiologie-Produkten, Monitorlautsprechern, Integrated Systems-Produkten) und in den Vereinigten Staaten von Amerika, wo drahtlose Mikrofon- und Monitorsysteme hergestellt werden. (vgl. Sennheiser electronic, o.J.)

Sennheiser ist organisatorisch in drei Business-Divisionen, Consumer Electronics, Professional Systems und Integrated Systems, gegliedert, die in den jeweiligen Geschäftsbereichen eine noch stärkere Markt- und Kundenorientierung ermöglichen. Die Consumer Electronics Division konzentriert sich auf das Kopfhörergeschäft für Privatkunden sowie Audiologie- und Telekommunikationsprodukte. Die Kunden in dieser Division sind unter anderem DJs, Reisende, Gamer sowie wie ältere Menschen und Schwerhörige.

Die Professional Systems Division betreut Kunden aus den Bereichen Rundfunk, Luftfahrt, Theater, Tonstudios, Musikindustrie und Livesound. Die Sennheiser Professional Systems stehen beispielsweise am New Yorker Broadway und in den Abbey-Road-Tonstudios in London. (vgl. ebd., o.J.)

Die Integrated Systems Division bietet Mikrofone, Konferenzanlagen, Produkte für die individuelle Hörunterstützung sowie Führungs- und Beschallungssysteme an. Zur Kundengruppe gehören große wie kleine Unternehmen, Regierungs- oder Non-Profit-Organisationen, Schulen und Universitäten, Religionshäuser, das Hotel- und Gastgewerbe sowie viele Verleihunternehmen für Audio und Videotechnik. (vgl. ebd., o.J.)

### **Unternehmensphilosophie**

„Wir gestalten die Zukunft der Audioindustrie basierend auf unserer Geschichte, unserer Innovationskultur und unserer Leidenschaft für Exzellenz“ lautet die Philosophie des Unternehmens. Das Streben nach dem perfekten Klang ist ein fundamentales Ziel von Sennheiser. Die Marke steht für Premiumprodukte, höchste Klangqualität und unverfälschten Hörgenuss.

### **Unternehmenswerte und Leitlinien**

Wir gestalten Zukunft

„Wir formen die Märkte von heute und morgen aktiv mit und setzen durch unsere innovativen Leistungen neue Standards.“

Wir verstehen Kunden

„Wir entwickeln Sennheiser strategisch und operativ weiter ganz im Sinne unserer Kunden.“

Wir sind international

„Sennheiser ist ein internationales Unternehmen. Die Vielfalt der Kulturen der Märkte, die wir bedienen, spiegelt sich in unserem Unternehmen wider.“

Wir leben Verantwortung

„Verlässlichkeit und Integrität sind Grundlage für den Umgang mit unseren Geschäftspartnern und Mitarbeitern.“

(Sennheiser electronic, o.J.)



## **Die Arbeitgebermarke Sennheiser**

Zunächst soll die Arbeitgeberpositionierung des Unternehmens geklärt werden, da diese den Kern der Arbeitgebermarke widerspiegelt. Die Arbeitgeberpositionierung wird anhand der folgenden Leitfragen nach Kriegler (Kriegler, 2012, 172f) vorgestellt.

- **Werte: Wofür stehe ich als Arbeitgeber?**

„Vollendete Klänge, berauschende Sounds, herausragende akustische Erlebnisse, exzellente Sennheiser-Technik: Dahinter stehen rund 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Sie alle verbindet ein gemeinsamer Antrieb, der sich in drei Worten zusammenfassen lässt: Leidenschaft für Sound.“ (Sennheiser electronic, o.J.) Sennheiser ist stolz darauf ein unabhängiges Familienunternehmen zu sein und nennt dieses als wichtigen Faktor für den Erfolg des Unternehmens. Das Unternehmen ist finanziell unabhängig und sichert sich so seine Handlungsfreiheit, Wettbewerbsfähigkeit und damit die Zukunft des Unternehmens. (vgl. Sennheiser electronic, o.J.)

- **Ziele: Wo will ich hin?**

„Weil wir alle bei Sennheiser das erstklassige Hören lieben und leben, wollen wir es auch jedem unserer Kunden ermöglichen – und das Versprechen von Spitzenqualität, Leidenschaft und Fortschritt jeden Tag aufs Neue einlösen. Das gilt für musikbegeisterte Privatkunden ebenso wie für anspruchsvollste professionelle Kunden, mit deren weltweiter Betreuung sich Sennheiser schon seit langem einen Namen machen konnte. Dazu bietet das weltweite Sennheiser-Team mehr als nur innovative, wegweisende Technologien. Unsere engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen ihre Kunden, wissen, was sie wünschen und benötigen, und unterstützen sie umfassend bei ihren Aufgaben vor Ort. Sie runden technisch brillante Lösungen mit einem Serviceangebot ab, das von persönlichem, ambitioniertem Einsatz ebenso geprägt ist wie vom Anspruch höchster Qualität.“ (Sennheiser electronic, o.J.)

- **Identität: Was macht mich besonders?**

Als Grundlage für das Sennheiser-typische Leistungsportfolio dient die enge Verzahnung und das konstruktive Miteinander innerhalb der Teams. Durch einen intensiven Austausch und das kontinuierliche Entwickeln moderner Formen der Zusammenarbeit gelangen dem Unternehmen auch in seinen Arbeitsprozessen immer wieder erfolgreiche Schritte nach vorne. (vgl. Sennheiser electronic, o.J.) „Mehr innerer Schulterschluss – mehr Profil nach außen: Internationale, interdisziplinäre Projektteams tragen dazu bei, die Marke Sennheiser

auf der ganzen Welt weiter zu stärken. Ohne starke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wäre das nicht möglich: Ein vielfältiges Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen bietet deshalb jedem Einzelnen die Chance, sich fachlich wie auch persönlich weiterzuentwickeln und seine Karriere bei Sennheiser aktiv mitzugestalten (Sennheiser electronic, o.J.).“

Die Ergebnisse der Online Befragung machen deutlich, dass die Unternehmensmarke Sennheiser in der Zielgruppe einen hohen Bekanntheitsgrad genießt. Auch die Produkte des Unternehmens sind der befragten Zielgruppe geläufig. Trotz dessen gaben viele Teilnehmer an unentschlossen zu sein, ob Sennheiser einen attraktiven Arbeitgeber für sie darstellt. Daraus lässt sich schließen, dass Sennheiser in Zukunft stärker in die Kommunikation seiner Arbeitgebermarke investieren muss.

### **5.2.1 Handlungsempfehlung 1: Bekanntheit der Arbeitgebermarke in der Zielgruppe steigern**

Am 26.01.2015 hat das Nachrichtenmagazin FOCUS gemeinsam mit dem Karriere-Netzwerk XING und dem Arbeitgeberbewertungsportal Kununu.com zum dritten Mal die besten Arbeitgeber Deutschlands ausgezeichnet. Das Unternehmen Sennheiser Electronic wurde unter die Top 5 der beliebtesten Arbeitgeber gewählt. Zudem belegt das Unternehmen in der Branche Fertig- und Gebrauchsgüter den ersten Platz. Die Befragung basierte auf Bewertungen von Mitarbeiter aus allen Hierarchie- und Altersstufen. Inhalte der Befragung waren die Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten ihres Vorgesetzten, den beruflichen Perspektiven, dem Gehalt, dem Image ihres Arbeitgebers sowie die Weiterempfehlungsbereitschaft für den eigenen Arbeitgeber. (vgl. focus.de, 2015)

Diese Auszeichnung sollte Sennheiser ab sofort nutzen, um für sich als attraktiven Arbeitgeber zu werben. Bisher (Stand 28.02.2015) wurde von dem Unternehmen, außer einem Beitrag auf der unternehmenseigenen Website, keine externe Kommunikation dazu vorgenommen. Um die Bekanntheit der Arbeitgebermarke Sennheiser in der Zielgruppe zu steigern sollte das Unternehmen ein Konzept mit folgenden Maßnahmen entwickeln:

#### **Gezielte Kommunikation der Auszeichnung als Top Arbeitgeber**

Die Firma Sennheiser ist modern, in höchstem Maße qualitätsorientiert, produziert Premium-Produkte und strebt nach Perfektion. Gemäß den Forschungsergebnissen verbindet auch die Zielgruppe genau diese Attribute mit dem Unternehmen. Aus diesem Grund sollten diese Attribute auch in den Kernbotschaften der Arbeitgebermarke verankert

werden. Mithilfe von gezielter Kommunikation kann die Wahrnehmung von Sennheiser, nicht nur in Bezug auf die Produkte, sondern auch in Bezug auf die Arbeitgebermarke als Teil der Unternehmensmarke gezielt gestärkt werden. Bei jeglicher externer Kommunikation sollte die Auszeichnung als „Top Arbeitgeber“ als Referenz genutzt werden. Der Zielgruppe sollte aufgezeigt werden, dass nicht nur die Produkte über eine Premium-Qualität verfügen, sondern dass das Gleiche für das Unternehmen Sennheiser als Arbeitgeber gilt. Dieses könnte beispielweise in Form einer Pressemitteilung geschehen, die gezielt an Medien mit jüngeren Zielgruppen als Nutzer kommuniziert wird, wie beispielweise Studenten- oder Hochschulmagazine. Zudem sollten alle Informationskanäle des Unternehmens (Website, Facebook Profil, XING Profil, Twitter Account) über die Auszeichnung informieren.

### **Schaltung von Online-Bannern in Online Jobbörsen**

Das Internet stellt für die Generation Y ein viel genutztes Informationsmedium dar. Den Untersuchungsergebnissen zufolge, sind Online Stellenbörsen das am meisten genutzte Medium hinsichtlich der Informationsbeschaffung über Stellenangebote. Demnach sollte Sennheiser diesen Sachverhalt nutzen, um dort auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Zum einen ist es ratsam vakante Stellen über diese Portale zu veröffentlichen, zum anderen kann mit Hilfe von Online-Bannern nicht nur die Aufmerksamkeit der Zielgruppe gewonnen und die Bekanntheit des Unternehmens gestärkt werden, sondern auch eine direkte Weiterleitung zur Unternehmenswebsite generiert und die Klickrate kontrolliert werden.

### **Aktives Hochschulmarketing betreiben**

Weitere Maßnahmen zur Steigerung der Bekanntheit der Arbeitgebermarke könnten in Form von Hochschulmarketingaktivitäten erfolgen. Gerade an technischen Hochschulen werden jene High Potentials erreicht, die aufgrund ihrer Ausbildung später einmal wertvolle Mitarbeiter für das Unternehmen werden können. Zum einen könnte Aufmerksamkeit über Plakatwerbung in Schlüsselhochschulen oder das Auslegen von Informationsbroschüren erzielt werden. Zum anderen bieten sich Aktivitäten wie Gastvorträge oder die Partizipation an Karrieremesse oder Treffen, die im Rahmen der Hochschule stattfinden, an. Im Zuge dieser Veranstaltungen lernen die jungen Talente das Unternehmen kennen und können sich umfassend über Jobangebote und Perspektiven im Unternehmen informieren. Dadurch werden zudem im Vorfeld persönliche Kontakte geknüpft. Um mit den kontaktierten Talenten in Verbindung zu bleiben, kann in diesem Zusammenhang ein Austausch von Kontaktdaten ratsam sein. Sennheiser bietet darüber hinaus Tätigkeiten als Praktikant oder

Werkstudent an. Daher ist es sinnvoll die Firma in hochschuleigene Stellenportale für Praktika oder Werkstudenten aufzunehmen. Außerdem bietet Sennheiser regelmäßige Werksführungen an. Diese sollten aktiv im Rahmen von Hochschulmarketingaktivitäten beworben werden, damit die Zielgruppe frühzeitig das Unternehmen und die Produkte kennenlernt.

Informationen über offenen Stellen und Karrieremöglichkeiten stellt Sennheiser unter dem Link <http://de-de.sennheiser.com/ueber-sennheiser-jobs-karriere> zur Verfügung. Dort informiert die Firma über Karrierechancen, die internationalen Standorte, die Ausbildung im Unternehmen, offene Stellen weltweit, Praktika und Bewerbungsmöglichkeiten. Insgesamt erhält man auf dieser Seite einen kompakten Überblick aller relevanten Informationen zu Karrieremöglichkeiten im Unternehmen. Diese Website weist an einigen Stellen Defizite auf, die nachfolgend aufgezeigt werden. Um eine optimale Ansprache der Zielgruppe Generation Y zu gewährleisten, sollte an einigen Stellen eine Optimierung der Website erfolgen.

### **5.2.2 Handlungsempfehlung 2: Optimierung der Sennheiser Karrierewebsite**

Gemäß den Untersuchungsergebnissen, beschaffen sich viele Mitglieder der Generation Y über unternehmenseigene Karriereportale Informationen über potenzielle Arbeitgeber. Daher sollte es Sennheiser in Betracht ziehen, seinen Bewerbern ein eigenes Karriereportal zur Verfügung zu stellen, welches über einen extra Link zu erreichen ist (beispielsweise [www.sennheiser-karriere.de](http://www.sennheiser-karriere.de)). Eine eigene Karrierewebsite bietet die Möglichkeit einer zielgruppengerechten Ansprache über eine Gliederung in alle relevanten Berufsgruppen (beispielsweise Auszubildende, Studenten, Berufseinsteiger, Professionals, Führungskräfte). Zudem bietet sie ihren Besuchern umfassende Informationsmöglichkeiten. Die Inhalte können mittels Textbeiträgen, aber auch in Form von Fotos oder Videos zum Beispiel über Employer Brand Stories transportiert werden, was den Webauftritt anschaulicher wirken lässt. Darüber hinaus sollte in Erwägung gezogen werden, den interessierten Bewerbern die Möglichkeit zu geben, sich bei diesem Karriereportal zu registrieren. Daraus ergeben sich für das Unternehmen folgende Vorteile.

- Bewerberkontakte können gepflegt werden (zum Beispiel durch den Versand von regelmäßigen Newslettern die über Job- und Karrierethemen informieren oder aber auch zu Neuigkeiten im Unternehmen selbst).
- Aufbau eines Bewerberpools (dadurch können den registrierten Bewerbern bei besonderer Eignung auch direkte Jobangebote unterbreitet werden).
- Bereitstellung von zielgruppengerechten Informationen.

Neben verschiedenen Berufsausbildungen bietet Sennheiser electronic auch duale Studiengänge an. Jedoch stellt das Unternehmen derzeit keine Informationen über duale Studiengänge auf seiner Website zur Verfügung. Da ein duales Studium gerade für die Zielgruppe Generation Y interessant sein könnte, sollte das Unternehmen auch dazu informieren. Auch wenn derzeit keine Studienplätze angeboten werden, sollte die Zielgruppe wissen, dass diese Möglichkeit grundsätzlich besteht. Auf einer unternehmenseigenen Karrierewebsite könnte beispielsweise unter der Kategorie „Studieren mit Sennheiser“ umfangreiche Informationen zum Studium bei Sennheiser zur Verfügung gestellt werden.

### **Rubrik „Vorstellung der Kollegen“ überarbeiten**

Des Weiteren findet man auf der Sennheiser Website unter „Jobs und Karriere“ die Rubrik „Ihre neuen Kollegen“. Dort stellen sich vier Sennheiser Mitarbeiter vor, deren Aufgabengebiete in unterschiedlichen Bereichen liegen. Die Mitarbeiter berichten in kompakten Textbeiträgen über ihren Werdegang im Unternehmen und ihre derzeitige Tätigkeit. Diese Beiträge sollten aufgrund von mangelnder Aktualität überarbeitet werden. Darüber hinaus bekommen die Leser durch diese Beiträge nur einen begrenzenden Einblick in das Unternehmen. Sennheiser hat weltweit 2.500 Mitarbeiter, demnach sollte die Rubrik „Ihre neuen Kollegen“ erweitert werden. Dies könnte in Form einer Kategorisierung in die verschiedenen Business Divisionen oder die internationalen Standorte realisiert werden. Unter jeder Kategorie sollten den Lesern eine Auswahl an verschiedenen Mitarbeitern aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen bereitgestellt werden. Um reale und authentische Eindrücke aus dem Unternehmensalltag zu vermitteln, ist es ratsam, den interessierten Lesern nicht nur Informationen in Form von Textbeiträgen zur Verfügung zu stellen, sondern mittels Bildern, Videos oder Podcasts die Inhalte anschaulicher zu präsentieren.

### **Die Website [www.sennheiser-ausbildung.de](http://www.sennheiser-ausbildung.de) erweitern**

Die Tochtergesellschaft Sennheiser Vertrieb und Service GmbH & Co. KG verfügt bereits über eine eigene Karrierewebsite. Auf dieser Website sind alle relevanten Informationen zur Ausbildung bei der Tochtergesellschaft und zum Bewerbungsprozess zu finden. In einem achtminütigen Video berichten die Auszubildenden über ihren Arbeitsalltag, ihre Aufgaben und die verschiedenen Abteilungen die sie während ihrer Ausbildungszeit durchlaufen. Dadurch vermitteln sie interessierten Bewerbern einen authentischen und umfassenden Eindruck vom Unternehmen und ihrer alltäglichen Arbeit. Unter der Rubrik „News“ werden regelmäßige Berichte über Azubiprojekte oder Messeeinsätze veröffentlicht, die von den Auszubildenden selbst verfasst werden.

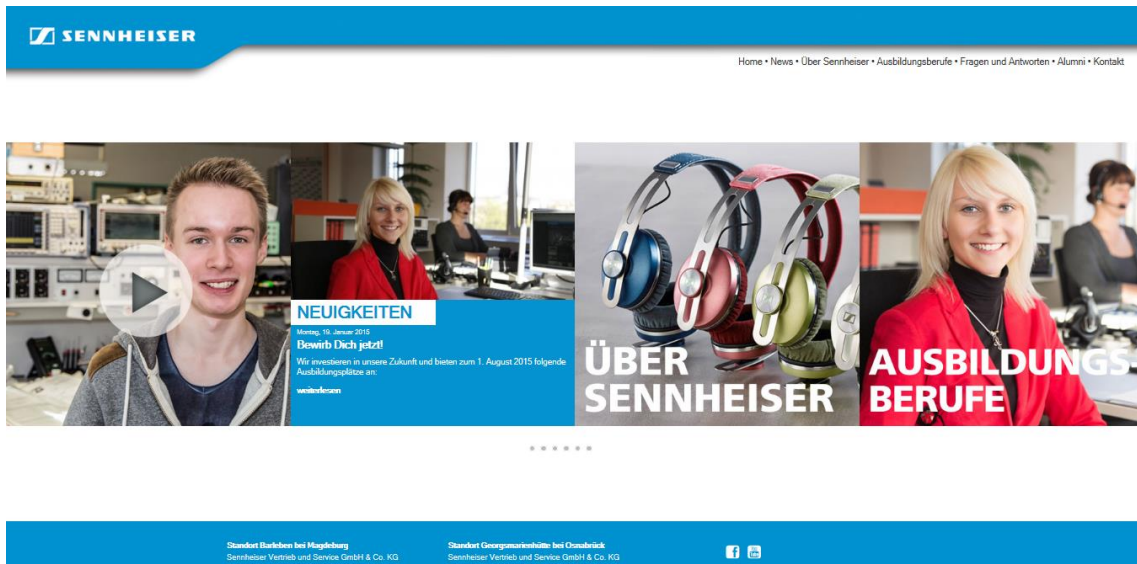


Abbildung 52 Startseite von [www.sennheiser-ausbildung.de](http://www.sennheiser-ausbildung.de)

Diese Seite ist informativ und ansprechend gestaltet, jedoch enthält sie nur Informationen über zwei Ausbildungsberufe die von der Tochtergesellschaft angeboten werden. Sennheiser electronics bietet weitaus mehr Ausbildungsberufe sowie duale Studiengänge und diverse Praktika an. Um den Bewerbern einen umfassenden Eindruck der gesamten Sennheiser Arbeitswelt zu bieten, sollte das Unternehmen auch alle anderen angebotenen Ausbildungsberufe sowie duale Studiengänge und Praktika, in Form von Beiträgen, Bilder und Videos vorstellen.

### 5.2.3 Handlungsempfehlung 3: Die Reichweite des Sennheiser Facebook Profils nutzen

Das Facebook Profil von Sennheiser hat über 1.391.000 Gefällt mir-Angaben und demnach eine sehr hohe Reichweite. Über das Sennheiser Facebook Profil werden jedoch fast ausschließlich Neuigkeiten über Produkte gepostet. Aus den Forschungsergebnissen ist abzuleiten, dass die Unternehmensmarke und seine Produkte in der Zielgruppe bekannt sind, dieser jedoch zu wenige Informationen über Sennheiser als Arbeitgeber vorliegen. Um diese Tatsache zu ändern, sollte Sennheiser die enorme Reichweite seines Facebook Profils nutzen und mehr Informationen über die Arbeitgebermarke kommunizieren. Dafür könnte das Unternehmen Testimonial Videos nutzen, in denen sich Mitarbeiter vorstellen und über ihre Tätigkeiten im Unternehmen berichten. Auch kurze Porträtfilme über die verschiedenen internationalen Standorte könnten genutzt werden, um die Zielgruppe über das Unternehmen zu informieren. Gemäß den Befragungsergebnissen scheinen nur wenige Mitglieder zu wissen, dass Sennheiser ein global agierendes Unternehmen ist. Zudem

könnte die Reichweite des Sennheiser Facebook Profils dazu genutzt werden um offenen Stellen zu veröffentlichen.

#### **5.2.4 Handlungsempfehlung 4 : Kommunikation der familienfreundlichen Maßnahmen**

Den Forschungsergebnissen zufolge sind Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit wie flexible Arbeitszeitmodelle, Freistellungen bei wichtigen familiären Ereignissen und Vertrauensarbeitszeiten besonders wichtig für die Zielgruppe Generation Y. Das Unternehmen Sennheiser bietet seinen Mitarbeitern all diese Möglichkeiten an. Zudem verfügt das Unternehmen am Sitz der Gesellschaft in der Wedemark über eine unternehmenseigene Kinderbetreuung. Demnach stimmen die angebotenen familienfreundlichen Maßnahmen mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Zielgruppe überein und es bedarf in diesem Punkt keiner Handlungsempfehlung. Anzumerken ist jedoch, dass das Unternehmen Informationen über diese Leistungen öffentlich machen sollte – beispielsweise auf der Unternehmenswebsite. Dort finden interessierte Bewerber derzeit keine Informationen zu den angebotenen Arbeitszeitmodellen und der Kinderbetreuung.

#### **5.2.5 Handlungsempfehlung 5: Entwicklung von individuellen Weiterentwicklungs- und Karriereprogramme**

„Persönliche Entwicklung, berufliche Entfaltung und Karriereplanung gehen bei uns Hand in Hand. Für ein breites Spektrum an fachlichen Weiterbildungsmöglichkeiten sorgt unsere unternehmenseigene, international ausgelegte Sennheiser Sound Academy. Unsere individuelle Karriereberatung ermöglicht Ihnen eine nachhaltig erfolgreiche Entwicklung. High Potentials bieten wir individuelle Entwicklungsprogramme (sennheiser.de, 2015).“ Dem Unternehmen Sennheiser ist es sehr wichtig jeden Mitarbeiter in seiner individuellen Entwicklung im Unternehmen zu unterstützen und zu fördern. Allerdings fehlen auf der unternehmenseigenen Homepage auch in diesem Punkt weiterführende Informationen. Um die Zielgruppe Generation Y optimal zu erreichen, sollte das Unternehmen potenziellen Bewerbern mitteilen, welche Möglichkeiten diesbezüglich angeboten werden. Informationen über Trainee- oder internationale Austauschprogramme sollten kommuniziert werden, um der unentschlossenen Generation Y eine Entscheidungsgrundlage zu bieten. Ein weiterer Punkt der zu nennen bleibt, ist die Führungskräfteentwicklung. Gemäß den Forschungsergebnissen, ist ein großer Teil der Generation daran interessiert in naher

Zukunft eine Führungsposition anzustreben. Dementsprechend sollte Sennheiser Programme für Nachwuchsführungskräfte entwickeln. Diese könnten beispielsweise in Form von Seminaren, Coaching-Programmen, Projekten oder Trainee-Programmen durchgeführt werden. Die Generation Y bevorzugt eine individuelle Förderung, einheitliche Weiterbildungsmaßnahmen finden in dieser Zielgruppe nur wenig Zuspruch. Um einen individuellen Weiterentwicklungs- und Karriereplan für jeden Mitarbeiter zu erstellen, eignet sich die Nutzung eines Performance Management System. „Performance-Management ist das Ermöglichen von Höchstleistungen der Mitarbeiter. Performance Management beinhaltet, Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Fähigkeiten optimal für ihre Arbeit einzusetzen und die Ziele sowie Standards zu erreichen oder sogar zu übertreffen. Performance-Management kann durch ein wechselseitiges System zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gesteuert werden (Campus Verlag, o.J).“ Mithilfe dieses Systems können anhand der Unternehmensziele individuelle Ziele für jeden Mitarbeiter abgeleitet werden. Denn gemäß den Forschungsergebnissen ist es der Generation Y wichtig, dass die Unternehmensziele mit den eigenen überstimmen. Mittels eines Performance Managements System können die individuellen Ziele der Mitarbeiter formuliert und kontrolliert werden. Zudem sollten die Mitarbeiter zu ihren Leistungen regelmäßiges Feedback erhalten. Das ist für die Führung der Generation Y enorm wichtig. Dieses Feedback sollte in Form von regelmäßigen Status- oder Mitarbeitergesprächen erfolgen.

#### **5.2.6 Handlungsempfehlung 6: Die Generation Y langfristig an das Unternehmen binden**

Grundsätzlich sollte das Unternehmen Sennheiser die Wechselbereitschaft der Generation Y nicht unterschätzen. Diese konnte anhand der Forschungsergebnisse zwar nicht bestätigt werden, jedoch wurde sie anhand anderer Studien belegt. Daher sollte das Unternehmen den jungen Talenten abwechslungsreiche und herausfordernde Arbeit bieten. Diese kann zum einen in Form der beschriebenen individuellen Karriereentwicklungsplänen geboten werden. Darüber hinaus sollte das Unternehmen seinen Mitarbeitern die Möglichkeit bieten innerhalb des Konzerns internationale Erfahrungen zu sammeln, was in Form von Austauschprogrammen stattfinden könnte. Auch die Einbindung in verschiedene Projektteams - national sowie international - sorgt für abwechslungsreiche und spannende Aufgaben.

Ein weiteres Kriterium, welches der Generation Y sehr wichtig ist, ist ein kollegialer und freundschaftlicher Umgang und eine gute Arbeitsatmosphäre. In diesen Punkten kann das Unternehmen Sennheiser als vorbildlich betrachtet werden. „Unsere Unternehmenskultur ist



geprägt von einer offenen Arbeitsatmosphäre, von respektvollem Miteinander, von großen Gestaltungsfreiräumen in der täglichen Arbeit und von ehrlicher, vertrauensvoller Kommunikation (sennheiser.de, 2015).“ So beschreibt das Unternehmen seine gelebten Normen und Werte. Botschaften wie diese werden von vielen Unternehmen kommuniziert. Doch ob der Unternehmensalltag tatsächlich dem entspricht, können nur die bestehenden Mitarbeiter beurteilen. Sennheiser besitzt mit der Auszeichnung als Top Arbeitgeber eine glaubwürdige Referenz, auch Außenstehenden zu zeigen, dass die kommunizierten Unternehmenswerte auch tatsächlich den gelebten Werten entsprechen. Dieses ist von essentieller Wichtigkeit im Rahmen von erfolgreichem Employer Branding.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Sennheiser die Ansprüche der Zielgruppe an einen Arbeitgeber größtenteils erfüllt. Sennheiser bietet seinen Mitarbeitern eine offene und familiäre Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien. Auch die Arbeitsplatzausstattung ist modern und technologisch auf dem neusten Stand. Durch eine enge länderübergreifende Zusammenarbeit ist die Firma weltoffen und wird von vielen verschiedenen Kulturen geprägt. Sennheiser electronics hat nicht nur an seine Produkte einen hohen Qualitätsanspruch, sondern auch an seine Arbeitgeberqualitäten. Um die Arbeitgeberattraktivität in der Zielgruppe zu steigern ist es erforderlich, dieser auch alle relevanten Informationen hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Erwartungen zur Verfügung zu stellen. Sennheiser präsentiert seine Arbeitgebermarke vor allen Dingen im World Wide Web eher zurückhaltend und stellt potenziellen Bewerbern nur wenige Informationen über seine Leistungen als Arbeitgeber zur Verfügung. Die Firma bietet verschiedene Arbeitszeitmodelle und legt Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Sie bietet duale Studiengänge an, ist international vertreten und beschäftigt über 2.500 Mitarbeiter in diversen Fachbereichen - jedoch werden zu allen Themen keine vertiefenden Informationen zur Verfügung gestellt. Genau an diesem Punkt sollte das Unternehmen ansetzen und seine externe Kommunikation mittels der vorgestellten Maßnahmen erweitern.

## **Kapitel VI – Schlussbetrachtung**

### **6.1 Fazit und Ausblick**

Ziel dieser Arbeit war es herauszufinden wie ein Unternehmen im Rahmen von Employer Branding agieren muss, um Mitglieder der Zielgruppe Generation Y als Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Es kann festgestellt werden, dass die Resultate aus der durchgeführten empirischen Befragung teilweise nicht mit den Ergebnissen aus anderen Studien, die bereits zu dieser Problematik durchgeführt wurden, übereinstimmen. Auch die darauf basierenden Empfehlungen für Arbeitgeber, die anhand der Fachliteratur erarbeitet wurden, scheinen – in Anbetracht der Forschungsergebnisse - nur partiell effizient. Diesbezüglich können primär nachfolgende Aspekte genannt werden:

Das mangelnde Interesse der Zielgruppe Führungspositionen zu übernehmen, konnte anhand der Ergebnisse dieser Arbeit nicht bestätigt werden. Ganz im Gegenteil, denn fast 70 Prozent der befragten Personen gaben an in naher Zukunft eine Führungsposition anzustreben. Auch die geringe Loyalität gegenüber Arbeitgebern und die daraus resultierende hohe Bereitschaft für schnelle Arbeitgeberwechsel, die dieser Zielgruppe unterstellt wird, konnte anhand der vorliegenden Untersuchungsergebnisse nicht belegt werden. Weit über die Hälfte der befragten Personen gaben an derzeit kein Interesse daran zu haben den Arbeitgeber zu wechseln. Auch die Annahme, dass immaterielle Werte für die Generation Y teilweise weitaus wichtiger sind als materielle Werte, konnte in Bezug auf die Arbeitgeberwahl und das Arbeitsverhältnis widerlegt werden. Die Bezahlung stellt in Bezug auf die Arbeitgeberwahl das wichtigste Entscheidungskriterium dar. Auch wenn der Generation Y die Möglichkeit gegeben wird zwischen Geld und freier Zeit zu entscheiden, wird sich vermutlich die Mehrheit für das Geld entscheiden. Diese Tatsache wird anhand Frage 18 (Sie haben für ein Projekt besondere Leistungen erbracht und sollen belohnt werden) deutlich. Auch hier entschied sich die Mehrheit für eine monetäre Entlohnung.

Wiederum hat diese Untersuchung diverse Annahmen in Bezug auf die Erwartungen der Zielgruppe bestätigt. Diesbezüglich kann vordergründig das hohe Sicherheitsbedürfnis der Generation genannt werden, welches sich anhand der soeben genannten Aspekte - zumindest im Hinblick auf die materielle Sicherheit - bestätigen lässt. Weiterhin wird anhand der Forschungsergebnisse deutlich, wie bedeutend soziale Beziehungen für diese Generation sind. Gerade in Bezug auf das Arbeitsumfeld und die Arbeitsatmosphäre lässt sich anhand der Ergebnisse feststellen, dass es der Y-Generation sehr wichtig ist, ihren Arbeitsalltag in einem freundschaftlichen und kollegialen Umfeld zu erleben. Für

Führungskräfte bedeutet dies eine Abkehr von autoritären oder hierarchischen Führungsstilen. Für die Generation Y scheint eher eine persönliche, freundschaftliche Führungskultur, geprägt durch ständiges konstruktives Feedback als sinnvoll.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Generation Y in einigen Bereichen andere Erwartungen und Anforderungen an einen Arbeitgeber stellt, als die Generationen vor ihr. Jedoch unterscheiden sich diese nicht maßgeblich voneinander, sowie es zum Teil in den Medien dargestellt wird. Zweifelsohne hat die Generation Y andere Anforderungen an ihre Arbeitgeber, was nicht zuletzt mit den weitreichenden technologischen Entwicklungen in den letzten zwei Jahrzehnten zusammen hängt. Im Vergleich zu früheren Zeiten wird dieser Generation - primär durch die Erfindung des Internets - viel mehr Transparenz geboten. Demnach erhalten sie eine völlig andere Art von Informationen. Durch Plattformen wie Facebook, auf denen ein Meinungsaustausch in Echtzeit stattfindet, erhalten Externe Einblicke in Unternehmen, die in früheren Zeiten nicht möglich waren. Beispielsweise kann hier die Reaktion von Unternehmen auf einen Shitstorm im Social Web genannt werden. Für Außenstehende wird sofort sichtbar wie das Unternehmen mit dieser Situation umgeht und welche Meinungen es vertritt. Hier wird deutlich, wie sich die Informationsvielfalt und –transparenz in den letzten Jahren verändert hat. Diese Gegebenheit gepaart mit den zahlreichen Wahlmöglichkeiten und der daraus resultierenden Orientierungslosigkeit der Generation Y stellen Unternehmen in der Tat vor neue Herausforderungen.

Besonders im Hinblick auf den demografischen Wandel und den Mangel an Fachkräften, wird die Zielgruppe der Generation Y für Arbeitgeber immer bedeutsamer werden. Schon im Jahr 2020 werden 50 Prozent aller Arbeitnehmer weltweit dieser Generation angehören (vgl. Helmreich, o.J.). Daher müssen Unternehmen frühzeitig beginnen, diese junge Arbeitnehmergeneration für sich zu gewinnen. Im Rahmen ihres Employer Brandings sollten sie sich gezielt mit den Bedürfnissen der Zielgruppe auseinandersetzen und daraus Konzepte ableiten, um ihre Arbeitgeberpositionierung attraktiv darzustellen. Zudem sollte beachtet werden, dass sich die Ansprüche der Zielgruppe im Laufe der Zeit verändern können, was auch anhand dieser Untersuchung deutlich wird. Demnach sollten die Employer Branding Maßnahmen und Konzepte kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt werden. Den Talenten sollten neben flexiblen Arbeitszeitmodellen, eine gute Arbeitsatmosphäre, ein angemessenes Gehalt sowie genügend individuelle Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten geboten werden. Für Arbeitgeber wird die Herausforderung in Zukunft darin bestehen, eine Arbeitgeberpositionierung zu entwickeln, die den Erwartungen der Zielgruppe entspricht, also transparent und authentisch ist. Um im Wettbewerb und im „War of talents“ zu bestehen, müssen die Vorteile, die das

Unternehmen seinen Arbeitnehmern bietet, klar formuliert und kommuniziert werden. Wenn Unternehmen all diese Faktoren berücksichtigen, sollte es ihnen gelingen die Generation Y für sich zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden.

## Literaturverzeichnis

Campus Verlag , kein Datum <http://www.onpulsion.de>. [Online]

Available at: <http://www.onpulsion.de/lexikon/performance-management/>

[Zugriff am 31.1.2015].

absolventa.de, o.J.. <http://www.absolventa.de/karriereguide/online-bewerben/active-sourcing>. [Online]

Available at: <http://www.absolventa.de/karriereguide/online-bewerben/active-sourcing>

[Zugriff am 13.12.2014].

Allihn, L., 2013. GenY Kinder unserer Zeit. In: H. Künzel, Hrsg. *Erfolgsfaktor Employer Branding*. Berlin Heidelberg : Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013, pp. 17-35.

Andratschke, N., Regier, S. & Huber, F., 2009. *Employer Branding als Erfolgsfaktor: eine conjoint-analytische Untersuchung*. 1. Hrsg. Lohmar-Köln: JOSEF EUL Verlag.

Becker, T., 2013. Talent Relationship Management von Audi. In: H. Künzel, Hrsg. *Erfolgsfaktor Employer Branding*. Berlin Heidelberg : Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013, pp. 91-105.

Bender, J., 2014. <http://www.intraworlds.de/>. [Online]

Available at: <http://www.intraworlds.de/talent-blog/2014/07/active-sourcing-world-talent-forum-2014/>

[Zugriff am 13.12.2014].

BITKOM, 2012. *Social Media in deutschen Unternehmen*. [Online]

Available at:

[http://www.bitkom.org/files/documents/Social\\_Media\\_in\\_deutschen\\_Unternehmen%284%29.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Social_Media_in_deutschen_Unternehmen%284%29.pdf)

[Zugriff am 03.12.2014].

BITKOM, 2013. <http://www.bitkom.org>. [Online]

Available at: [http://www.bitkom.org/de/themen/54633\\_76188.aspx](http://www.bitkom.org/de/themen/54633_76188.aspx)

[Zugriff am 19.12.2014].

Böhlich, S., 2013. *Interview*, <http://www.sueddeutsche.de/karriere>. [Online]

Available at: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/erwartungen-der-generation-y-arbeit-muss-sinn-und-spass-machen-1.1647812>

[Zugriff am 16.12.2014].

Bucklesfeld, Y., 2012. *Employer Branding: Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU*. 2. Hrsg. Hamburg: Diplomica Verlag.

Buck, J., 2014. <http://www.rp-online.de>. [Online]

Available at: <http://www.rp-online.de/politik/generation-y-glueck-schlaegt-geld-aid-1.4172209>

[Zugriff am 07.11.2014].

Bundeszentrale für politische Bildung, o.J..

<http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/>. [Online]

Available at: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/>  
[Zugriff am 30 1 2015].

careerbuilder, 2014. <http://arbeitsgeber.jobs.de>. [Online]

Available at: <http://arbeitsgeber.jobs.de/die-perfekte-stellenanzeige-eine-wissenschaft-fur-sich/>  
[Zugriff am 18 12 2014].

Dahlmans, A., 2014. *Generation Y und das Personalmanagement*. 1. Hrsg. München und Mering: Rainer Hampp Verlag .

Dausend, P., 2013. <http://www.zeit.de>. [Online]

Available at: <http://www.zeit.de/2013/52/generation-mittelalt>  
[Zugriff am 28 11 2014].

DEBA, 2006. <http://www.employerbranding.org>. [Online]

Available at:

[http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_002\\_EB\\_Wettbewerbsfaeh.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_002_EB_Wettbewerbsfaeh.pdf)

[Zugriff am 31 01 2015].

DEBA, 2006.

[http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_001\\_EB\\_Werttreiber.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_001_EB_Werttreiber.pdf).

[Online]

Available at:

[http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_001\\_EB\\_Werttreiber.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_001_EB_Werttreiber.pdf)

[Zugriff am 10 1 2015].

DEBA, 2006. <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>. [Online]

Available at: <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>

[Zugriff am 14 11 2014].

DEBA, 2009. <http://www.employerbranding.org>. [Online]

Available at: <http://www.employerbranding.org/strategie.php>

[Zugriff am 23 11 2014].

DEBA, 2009. <http://www.employerbranding.org/handlungsfelder.php>. [Online]

Available at: <http://www.employerbranding.org/handlungsfelder.php>

[Zugriff am 16 11 2014].

DEBA, 2009. <http://www.employerbranding.org/marke.php>. [Online]

Available at: <http://www.employerbranding.org/marke.php>

[Zugriff am 14 11 2014].

DEBA, 2009. <http://www.employerbranding.org/storytelling.php>. [Online]

Available at: <http://www.employerbranding.org/storytelling.php>

[Zugriff am 13 12 2014].

DEBA, 2009. <http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php>. [Online]

Available at: <http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php>

[Zugriff am 09 1 2015].

- DEBA, 2010. <http://www.employerbranding.org>. [Online]  
Available at:  
[http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_manage\\_HR\\_0810.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_manage_HR_0810.pdf)  
[Zugriff am 23 11 2014].
- DEBA & BITKOM, 2009. <http://www.employerbranding.org/>. [Online]  
Available at:  
[http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_EB\\_Leitfaden.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Leitfaden.pdf)  
[Zugriff am 27 11 2014].
- DEBA, o.J.. <http://www.employerbranding.org>. [Online]  
Available at:  
[http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_EB\\_nach\\_innen\\_Auszug.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_nach_innen_Auszug.pdf)  
[Zugriff am 11 15 2014].
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. , 2012. *Employer Branding - Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*. Band 102 Hrsg. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG .
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011. <http://www.dgfp.de/>. [Online]  
Available at: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf>  
[Zugriff am 11 28 2014].
- DGFP, 2014. <http://www.dgfp.de>. [Online]  
Available at: <http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/work-life-balance-4210>  
[Zugriff am 26 12 2014].
- dprg.de, 2013. <http://www.dprg.de>. [Online]  
Available at: <http://www.dprg.de/Meldungen/Die-Deutsche-Public-Relations-Gesellschaft-%28DPRG%29-und-das-FAZ-Institut-wuerdigenbr-kommunikative/1021>  
[Zugriff am 13 12 2014].
- Eisinger, C. & Weisrock, C., 2013. <http://www.springerprofessional.de>. [Online]  
Available at: <http://www.springerprofessional.de/generation-y---eine-neue-kundengeneration/4234092.html>  
[Zugriff am 07 11 2014].
- employerbranding.tv, 2013. <http://www.employer-branding.tv>. [Online]  
Available at: <http://www.employer-branding.tv/storytelling-in-employer-branding-und-recruiting-videos/>  
[Zugriff am 13 12 2014].
- employer-branding-now.de, o.J.. <http://www.employer-branding-now.de/mitarbeiterbindung/>. [Online]  
Available at: Vgl <http://www.employer-branding-now.de/mitarbeiterbindung/>  
[Zugriff am 8 1 2015].
- E-Plus Gruppe, 2011. <http://eplus-gruppe.de>. [Online]  
Available at: <http://eplus-gruppe.de/den-personlichen-stellenmarkt-stets-zur-hand-e-plus->

gruppe-setzt-auf-mobile-recruiting/  
[Zugriff am 23 12 2014].

Esch, F.-R. & Möll, T., 2010. *Wie Marken wirken: Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung*. 1. Hrsg. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Esslinger, R., 2012. Schritt 11: Kommunikationskonzept – Ihre Arbeitgebermarke zielgruppengerecht kommunizieren. In: W. R. Kriegler, Hrsg. *Praxishandbuch Employer Branding - Passende Mitarbeiter finden und binden*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, pp. 180-193.

Fischer, M., 2011. Audi:Talent-Relationship-Management: die Beziehung macht den Unterschied. In: N. T. Adrian Ritz, Hrsg. *Talent Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien .

focus.de, 2015. <http://www.focus.de>. [Online]  
Available at: [http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/preisverleihung-in-berlin-focus-xing-und-kununu-zeichnen-deutschlands-beste-arbeitgeber-aus\\_id\\_4436114.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/preisverleihung-in-berlin-focus-xing-und-kununu-zeichnen-deutschlands-beste-arbeitgeber-aus_id_4436114.html)  
[Zugriff am 30 1 2015].

Frey, C., 2010. <http://www.tagesspiegel.de>. [Online]  
Available at: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/berliner-wirtschaft/fachkraeftemangel-zeitbombe-demografischer-wandel/1781704.html>  
[Zugriff am 31 1 2015].

Frieling, J., 2009. *Zielgruppe Digital Natives: Wie das Internet die Lebensweise von Jugendlichen verändert: Neue Herausforderungen an die Medienbranche*. Hamburg: Diplomatica Verlag.

Geißler, C., 2005. <http://www.harvardbusinessmanager.de>. [Online]  
Available at: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620759.html>  
[Zugriff am 08 11 2014].

Geißler, C., 2007. <http://www.harvardbusinessmanager.de>. [Online]  
Available at: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645.html>  
[Zugriff am 14 11 2014].

Grothe, M., 2014. *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise*. 1 Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Heider-Winter, C., 2014. *Employer Branding in der Sozialwirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien .

Helmreich, A.-C., o.J.. <https://www.jobnet.de>. [Online]  
Available at: <https://www.jobnet.de/news/infografik-generation-y>  
[Zugriff am 04 02 2015].

Holler, I., 2010. <https://www.dgfp.de>. [Online]  
Available at: <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/84921/herunterladen>  
[Zugriff am 23 12 2014].



- <http://www.bildungsspiegel.de>, 2012. <http://www.bildungsspiegel.de>. [Online]  
Available at: <http://www.bildungsspiegel.de/bildungsnews/news/883-die-generation-y-faehrt-auf-weiterbildung-ab.html>  
[Zugriff am 28 11 2014].
- Immerschitt, W. & Stumpf, M., 2014. *Employer Branding für KMU-Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. 1 Hrsg. Wiesbaden: Springer Gabler, Springer Fachmedien .
- Jablonski, G., 2002. *Generation X: Selbst- und Fremdbeschreibung einer Generation. Eine Literaturwissenschaftliche Studie*. Düsseldorf: s.n.
- Kempf, D., 2013. *Bewerber informieren sich im Internet über Unternehmen*. [Online]  
Available at: [http://www.bitkom.org/de/themen/54633\\_76188.aspx](http://www.bitkom.org/de/themen/54633_76188.aspx)  
[Zugriff am 19 12 2014].
- Kienbaum, 2009/2010. <http://www.kienbaum.de/>. [Online]  
Available at:  
[http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum\\_Studie\\_Generation\\_Y\\_2009\\_2010.pdf](http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf)  
[Zugriff am 28 11 2014].
- Klaffke, M., 2011. *Personalmanagement von Millenials*. 1. Hrsg. Wiesbaden : Gabler Verlag | Springer Fachmedien.
- Klaffke, M., 2014. *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klaffke, M. & Parment, A., 2011. Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millenials. In: M. Klaffke, Hrsg. *Personalmanagement von Millenials*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011, pp. 5-20.
- Kleiminger, H., 2011. Gen Y: Implikationen für die Personalentwicklung. In: M. Klaffke, Hrsg. *Personalmanagement von Millenials* . Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011, pp. S.135-145.
- Klukas, J., 2014. <http://www.pludoni.de>. [Online]  
Available at: <http://www.pludoni.de/node/1125>  
[Zugriff am 19 12 2014].
- Kolb, M., 2010. *Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements*. 2. Hrsg. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.
- Kotler, P. & Bliemel, F., 2001. *Marketing Management*. 10. Hrsg. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kovarik, M., 2013. *Der Ruf der Generation Y nach "Easy Economy"*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Krengel, M. & Schmidt, C. M., 2013. Welchen Job will ich, und wenn ja, wieviele?. In: H. Künzel, Hrsg. *Erfolgsfaktor Employer Branding*. Berlin Heidelberg : Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013, pp. 35-46.

- Kriegler, W. R., 2010. *Interview "Branding" ist nicht "Marketing"*, <http://www.personalmarketingblog.de>. [Online]  
Available at: <http://www.personalmarketingblog.de/branding-ist-nicht-marketing>  
[Zugriff am 25 11 2014].
- Kriegler, W. R., 2012. *Praxishandbuch Employer Branding - passende Mitarbeiter finden und binden*. 1. Hrsg. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Kriegler, W. R., o.J.. <http://www.bpm.de>. [Online]  
Available at: [http://www.bpm.de/sites/default/files/service\\_1%5B1%5D.pdf](http://www.bpm.de/sites/default/files/service_1%5B1%5D.pdf)  
[Zugriff am 10 1 2015].
- Kring, T., 2013. <http://www.adgonline.de/>. [Online]  
Available at: [http://www.adgonline.de/adg\\_online/Ueber-die-ADG/Bibliothek/ADG-Publikationen/adg-argumente/Kring-GenerationY.pdf](http://www.adgonline.de/adg_online/Ueber-die-ADG/Bibliothek/ADG-Publikationen/adg-argumente/Kring-GenerationY.pdf)  
[Zugriff am 28 11 2014].
- kununu.com, kein Datum <http://www.kununu.com>. [Online]  
Available at: <http://www.kununu.com/unternehmen/preise>  
[Zugriff am 19 12 2014].
- kununu.com, kein Datum <http://www.kununu.com/unternehmen/hilfe/guetesiegel>. [Online]  
Available at: <http://www.kununu.com/unternehmen/hilfe/guetesiegel>  
[Zugriff am 19 12 2014].
- Landes, M. & Steiner, E., 2013. *Psychologie der Wirtschaft*. Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Less, B., 2014. *Wer sind die Babyboomer? (Tonaufnahme)* <http://www.ndr.de/info/>. [Online]  
Available at: <https://www.ndr.de/info/Wer-sind-die-Babyboomer.audio195005.html>
- Luthe, K. & Schulenburg, P. D. N., 2011. <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/86425/herunterladen>. [Online]  
Available at: <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/86425/herunterladen>  
[Zugriff am 23 12 2014].
- Mangelsdorf, M., 2014. *30 Minuten Generation Y*. GABAL Verlag GmbH: Offenbach.
- McCordle, M., 2006. *New Generations at Work*. s.l.:mccordle research .
- Mienert, I. & Scherer, K., 1998. *Marketing für die Generation X: So erreichen Sie die 16- bis 29jährigen*. 1 Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Nagel, K., 2011. *Employer Branding: Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken*. Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. .
- Nölting, A., 2013. <http://www.springerprofessional.de>. [Online]  
Available at: <http://www.springerprofessional.de/die-besonderen-ansprueche-der-generation-y/4731140.html;jsessionid=5300C97DF04FC5F1BF1FDB4077B5C8A3.sprprofltc0102>  
[Zugriff am 31 01 2015].
- Oertel, J., 2007. *Generationenmanagement in Unternehmen*. 1. Hrsg. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag | GWV Fachverlage GmbH.

- Oertel, J., 2014. *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. 1 Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Parment, A., 2009,2013. *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. 2. Hrsg. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Parment, A., 2009. *Die Generation Y -Mitarbeiter der Zukunft*. 1. Hrsg. Gabler | GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden.
- Pastowsky, M., 2011. Innovationspotenziale und Nutzenaspekte Sozialer Netzwerke für die Personalarbeit. In: M. Klaffke, Hrsg. *Personalmanagement von Millenials*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, pp. 55-75.
- Piegsa, O., 2014. *www.spiegel.de*. [Online]  
Available at: <http://www.spiegel.de/kultur/literatur/generation-maybe-von-oliver-jeges-a-952697.html>  
[Zugriff am 08 11 2014].
- Preißing, D., 2014. *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Radermacher, S., 2013. Die Herausforderungen des Employer Brandings. In: H. Künzel, Hrsg. *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die GenY gewinnen*. Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag Berlin Heidelberg , pp. 1-17.
- Reich, S. & Rojahn, V., 2013. *http://www.business-wissen.de*. [Online]  
Available at: <http://www.business-wissen.de/artikel/war-for-talents-ein-kooperatives-wettbewerbsszenario/>  
[Zugriff am 31 01 2015].
- Reuter, N., 2014. Arbeitgeberbewertungsportale: die neue Macht der Bewerber?. In: R. Dannhäuser, Hrsg. *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden 2014, pp. 213-247.
- Rodeck, M. L., 2014. *Der Wertewandel in der Arbeitswelt durch die Generation Y*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Römer, J., 2014. *http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/studie-zur-generation-y-leistungsbereiter-als-bisher-angenommen-a-998491.html*. [Online]  
Available at: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/studie-zur-generation-y-leistungsbereiter-als-bisher-angenommen-a-998491.html>  
[Zugriff am 28 11 2014].
- Ruf, P. D. M., o.J.. *Der Mitarbeiter als Markenbotschafter - Eine Employer Branding- und Rekrutierungsstrategie speziell für mittelständische Unternehmen*. [Online]  
Available at: <http://www.personalmarketingkongress.eu/hr-blog-news/items/prof-dr-michael-ruf-der-mitarbeiter-als-markenbotschafter-eine-employer-branding-und-rekrutierungsstrategie-spezial-fuer-mittel.html>  
[Zugriff am 14 12 2014].
- Ruthus, J., 2013. *Employer of Choice der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Fachmedien .

- Scholz, C., 2011. *Grundzüge des Personalmanagements*. 2. Hrsg. München: Verlag Franz Vahlen.
- Schuhmacher, F. & Geschwil, R., 2009,2014. *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung*. 2. Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien .
- Schwuchow, K. & Gutmann, J., 2014. *Personalentwicklung- Themen, Trends, Best Practices 2014*. 1. Hrsg. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG .
- Sennheiser electronic, o.J.. <http://de-de.sennheiser.com>. [Online]  
Available at: <http://de-de.sennheiser.com/ueber-sennheiser-auf-einen-blick-historie>  
[Zugriff am 02 11 2014].
- Sennheiser electronic, o.J.. <http://de-de.sennheiser.com/ueber-sennheiser-auf-einen-blick>.  
[Online]  
Available at: <http://de-de.sennheiser.com/ueber-sennheiser-auf-einen-blick>  
[Zugriff am 02 11 2014].
- sennheiser.de, 2015. <http://de-de.sennheiser.com/>. [Online]  
Available at: <http://de-de.sennheiser.com/ueber-sennheiser-jobs-karriere-ihre-karrierechancen>  
[Zugriff am 31 1 2015].
- Sennheiser electronic, o.J.. <http://de-de.sennheiser.com/ueber-sennheiser-jobs-karriere>.  
[Online]  
Available at: <http://de-de.sennheiser.com/ueber-sennheiser-jobs-karriere>  
[Zugriff am 04 02 2015].
- Sheahan, P., 2005. *Generation Y*. 1. Hrsg. Prahnan: Hardie Grant Books.
- Siebrecht, S., 2012. *Employer Branding: die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*. Band 102 Hrsg. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG .
- Sponheuer, B., 2010. *Employer Branding als Bestandteil Einer Ganzheitlichen Markenführung*. 1. Hrsg. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH .
- Stotz, W. & Wedel-Klein, A., 2013. *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Thoma, C., 2011. Erfolgreiches Retention Management von Millennials. In: M. Klaffke, Hrsg. *Personalmanagement von Millenials*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011, pp. 165-179.
- Trost, A., 2009. *Employer Branding- Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Köln: Luchterhand Verlag GmbH.
- Trost, A., 2010.  
[http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_manage\\_HR\\_0810.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_manage_HR_0810.pdf). [Online]  
Available at:  
[http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_manage\\_HR\\_0810.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_manage_HR_0810.pdf)  
[Zugriff am 02 12 2014].

- Trost, A. & Berberich, M., 2012. *http://www.arminrost.de*. [Online]  
Available at: [http://www.arminrost.de/tl\\_files/dateien/Trost\\_Berberich\\_2012.pdf](http://www.arminrost.de/tl_files/dateien/Trost_Berberich_2012.pdf)  
[Zugriff am 23 12 2014].
- Urban, T., 2014. *http://www.welt.de*. [Online]  
Available at: <http://www.welt.de/icon/article133276638/Warum-die-Generation-Y-so-ungluecklich-ist.html>  
[Zugriff am 23 01 2015].
- Wiese, D., 2005. *Employer Branding: Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*. 1 Hrsg. Saarbrücken: VDM, Verlag Dr. Müller.
- Wolf, M. U., 2010. *Employer Branding Bedeutung für die strategische Markenführung*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Wösthoff, T., 2013. *http://www.intraworlds.de*. [Online]  
Available at: <http://www.intraworlds.de/talent-blog/2013/09/storytelling/>  
[Zugriff am 13 12 2014].
- www.4managers.de, o.J.. *http://www.4managers.de/management/themen/war-for-talents/*. [Online]  
Available at: <http://www.4managers.de/management/themen/war-for-talents/>  
[Zugriff am 31 1 2015].
- www.generation-y.de, o.J.. *http://www.generation-y.de/definition/*. [Online]  
Available at: <http://www.generation-y.de/definition/>  
[Zugriff am 07 11 2014].
- www.odgersberndtson.de, 2013. *http://www.odgersberndtson.de*. [Online]  
Available at:  
[http://www.odgersberndtson.de/fileadmin/uploads/germany/Documents/Studien/Odgers\\_Berndtson\\_Manager-Barometer\\_2013.pdf](http://www.odgersberndtson.de/fileadmin/uploads/germany/Documents/Studien/Odgers_Berndtson_Manager-Barometer_2013.pdf)  
[Zugriff am 30 11 2014].
- www.zeit.de, 2014. *http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld*. [Online]  
Available at: <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld>  
[Zugriff am 25 1 2015].
- Zielonka, J., kein Datum *http://www.employerbranding.org*. [Online]  
Available at:  
[http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_HRkompakt\\_Artikel1.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_HRkompakt_Artikel1.pdf)  
[Zugriff am 18 12 2014].

## **Erklärung des Verfassers**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit in allen Teilen selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel (einschließlich elektronischer Medien und Online-Quellen) benutzt habe. Alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen habe ich als solche kenntlich gemacht.

Maren Granse

Uetze, den 16.02.2015

# Umfrage zur Arbeitgeberattraktivität - Jetzt mitmachen und Sennheiser Kopfhörer gewinnen!

## Seite 1

Liebe Teilnehmerinnen, liebe Teilnehmer,

ich möchte mich zu Beginn herzlich für Ihre Zeit bedanken und dafür, dass Sie sich bereit erklären, die von mir gestellten Fragen zu beantworten.  
Die Befragung ist anonym und dauert ca. 10 Minuten.

Die Befragung wird im Rahmen meiner Bachelorarbeit im Studiengang Medienmanagement mit dem Thema „Employer Branding Maßnahmen für die Zielgruppe Generation Y – am Praxisbeispiel der Firma Sennheiser“ durchgeführt.

Bei der Befragung werden Ihnen Fragen zu den folgenden Bereichen gestellt:

- Fragen zur Informationsbeschaffung über Arbeitgeber
- Fragen zur Arbeitgeberwahl
- Fragen zum Arbeitsumfeld
- Fragen zur persönlichen Weiterentwicklung
- Fragen zum Unternehmen Sennheiser
- Soziodemografische Fragen

Zudem wird als Dankeschön unter allen Teilnehmenden ein Sennheiser MOMENTUM On-Ear Kopfhörer verlost. Wie Sie an der Verlosung teilnehmen können, erfahren Sie am Ende des Fragebogens.

## Fragen zur Informationsbeschaffung

### Wo informieren Sie sich über Stellenangebote?

Mehrfachauswahl möglich

<input type="checkbox"/> Zeitungen und Magazine	<input type="checkbox"/> Online Stellenbörsen (z.B. Stepstone, Monster etc.)	<input type="checkbox"/> Unternehmenseigene Website	<input type="checkbox"/> Unternehmenseigene Karriereportale	<input type="checkbox"/> Soziale Medien (z.B. Facebook, Xing etc.)	<input type="checkbox"/> Bei Job- und Karriereveranstaltungen
<input type="checkbox"/> Sonstiges	<input type="text"/>				

### Wie wichtig ist es für Sie, dass ein Arbeitgeber über einen Auftritt in sozialen Netzwerken verfügt?

Sehr wichtig       Wichtig       Eher unwichtig       Vollkommen unwichtig

### Welche der folgenden Informationskanäle nutzen Sie, um sich über einen potenziellen Arbeitgeber zu informieren?

Mehrfachnennungen möglich

<input type="checkbox"/> Unternehmenseigener Youtubekanal	<input type="checkbox"/> Unternehmenseigener Facebook-Auftritt	<input type="checkbox"/> Corporate Blog des Unternehmens	<input type="checkbox"/> Xing Profil des Unternehmens	<input type="checkbox"/> Twitterkanal des Unternehmens
---	--	--	---	--

### Nutzen Sie Arbeitgeber-Bewertungsportale um sich über Arbeitgeber zu informieren?

Beispielsweise [www.kununu.de](http://www.kununu.de) oder [www.meinchef.de](http://www.meinchef.de)

ja       nein

### Wenn ja, wie häufig?

täglich

wöchentlich

monatlich

jährlich

weniger als jährlich

## Fragen zur Arbeitgeberwahl

Bitte wählen Sie drei der folgenden Kriterien, die Ihnen bei der Arbeitgeberwahl am wichtigsten sind.

Arbeitsatmosphäre

Aufstiegschancen

Angemessenes Gehalt

Work-Life-Balance

Weiterbildungsangebote

Unternehmenskultur

Internationalität

Keine Angabe

sonstiges:

Wie wichtig sind Ihnen persönliche Empfehlungen über einen Arbeitgeber durch Familie, Freunde oder Bekannte?

Sehr wichtig

Wichtig

Eher unwichtig

Vollkommen unwichtig

Keine Angabe

Wie wichtig ist Ihnen ein hohes Ansehen Ihres jetzigen oder zukünftigen Arbeitgebers in der Öffentlichkeit?

Sehr wichtig

Wichtig

Eher unwichtig

Vollkommen unwichtig

Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale der Unternehmenskultur bei der Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers?

	Sehr wichtig	Wichtig	Eher unwichtig	Vollkommen unwichtig
Kommunikations- und Verhaltenskultur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stellenwert der Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Art der Führungspolitik und Führungsstile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifikation der Mitarbeitenden mit der Unternehmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einstellung gegenüber Neuerungen und Veränderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit, wenn Sie Ihren idealen Arbeitgeber auswählen?

	Sehr wichtig	Wichtig	Eher unwichtig	Vollkommen unwichtig
Unternehmenseigene Kinderbetreuung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible Arbeitszeitmodelle wie Telearbeit oder Home Office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freistellungen bei wichtigen familiären Ereignissen (Hochzeit, Todesfall)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützende und beratende Tätigkeit des Unternehmens bei familiären oder privaten Problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauensarbeitszeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zusätzliches Betreuungsgeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Planen Sie derzeit einen Jobwechsel?**

- ja  nein

**Wenn ja warum?**

- Keine oder zu wenig Weiterbildungsmöglichkeiten
- Keine oder wenig Aufstiegschancen
- Zu geringe Bezahlung
- Meine Aufgabengebiete entspricht nicht meinen Erwartungen
- Keine oder zu geringe Wertschätzung durch Arbeitgeber
- Keine Angabe
- Keine oder zu geringe Work-Life Balance
- sonstiges

**Fragen zum Arbeitsumfeld**

**Bitte kreuzen Sie Ihre favorisierte Arbeitsweise an:**

- Einzelarbeit  Teamarbeit  Eine Kombination aus beidem
- sonstiges

**Wie wichtig ist Ihnen regelmäßiges Feedback zu Ihren Leistungen durch Ihre Führungskraft?**

- Sehr wichtig  Wichtig  Eher unwichtig  Vollkommen unwichtig  Keine Angabe

**Wie wichtig ist es für Sie, dass die Unternehmensziele ihres Arbeitgebers mit Ihren persönlichen übereinstimmen?**

- Sehr wichtig  Wichtig  Eher unwichtig  Vollkommen unwichtig

**Wie wichtig sind Ihnen folgende Kriterien in Bezug auf Ihr Arbeitsumfeld?**

	Sehr wichtig	Wichtig	Eher unwichtig	Vollkommen unwichtig
Definition von eindeutigen Verantwortlichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparente Richtlinien zur Ausführung der Aufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegiales und freundschaftliches Umfeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderne technologische Arbeitsplatzausstattung (z.B. Laptop, Smartphone etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortschrittlicher Umgang mit digitalen Medien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie wichtig ist es für Sie das Internet, soziale Netzwerke und Smartphones am Arbeitsplatz auch für private Zwecke zu nutzen?**

- Sehr wichtig  Wichtig  Teilweise wichtig  Vollkommen unwichtig

**Sie haben für ein Projekt besondere Leistungen erbracht und sollen belohnt werden. Bitte kreuzen Sie an welche Form der Belohnung Sie favorisieren:**

- Bonuszahlung  Zusätzliche Urlaubstage  Einkaufsgutschein  Incentive Reise

## Weiterentwicklung

Welches der folgenden Weiterbildungsangebote spricht Sie eher an?

- Entwicklung eines individuellen Karriereplans  Einheitliche Weiterbildungsseminare für alle Mitarbeiter

Streben Sie eine Führungsposition an?

- ja  nein

Wenn nein, warum nicht?

- Ich möchte keine Personalverantwortung übernehmen
- Ich möchte keine Verantwortung für Entscheidungen übernehmen
- Ich bin mit einer Angestelltenposition zufrieden
- Mein Privatleben ist mir wichtiger als meine Karriere
- sonstiges:

## Fragen zum Unternehmen Sennheiser

Welche der folgenden Firmen aus der Unterhaltungselektronik sind Ihnen bekannt?

Mehrfachnennungen möglich

- Bose  Sony  Panasonic  AKG  Beats Electronics  Sennheiser  beyerdynamic

Welche Produkte stellt die Firma Sennheiser her?

- Personal Computer, Notebooks, Server, Monitore, Drucker
- Kopfhörer, Mikrofone, professionelle Drahtlostechnik, Hörhilfen, Headsets
- Radios, Autoradios, Fernsehgeräte, Kaffeepadsysteme

Welche Attribute verbinden Sie mit dem Unternehmen Sennheiser?

Mehrfachnennungen möglich

- verantwortungsbewusst  qualitätsorientiert  modern  innovativ  familiär
- traditionell  premium  konservativ  global  authentisch

Bitte kreuzen Sie an inwieweit Sie der folgenden Aussage zustimmen.

Das Unternehmen Sennheiser stellt für mich einen attraktiven Arbeitgeber dar.

- Stimme ganz entschieden zu  Stimme zu  Bin unentschieden  Stimme nicht zu  Stimme ganz und gar nicht zu

## Soziodemografische Angaben

Bitte vervollständigen Sie die folgenden Angaben:

Geschlecht

- männlich  weiblich

Geburtsjahr

- Nach 2000  Zwischen 1980 - 2000  Zwischen 1960 - 1979  Zwischen 1943 - 1959  Vor 1943

Familienstand

- ledig  verheiratet  verheiratet mit Kindern  geschieden  verwitwet

### Höchster Bildungsabschluss:

- Schulabschluss
- Berufsausbildung
- Studienabschluss (Hochschule, Universität, Akademie)
- Anerkannte Fortbildungsgänge (z.B. Meister, Fachwirt, Techniker)
- Noch in Ausbildung (Berufsausbildung, Schüler, Student)
- Keine Angabe

### Derzeitige Position:

- Leitende Funktion mit Personalverantwortung
- Angestellter (Vollzeit)
- Angestellter (Teilzeit)
- Freier Mitarbeiter/Freelancer
- Praktikant/Student
- Auszubildender
- Schüler
- Arbeitssuchend

## Seite 8

Gewinnspielteilnahme

Bitte senden Sie mir eine Email mit dem Betreff "Sennheiser Gewinnspiel" an [m.granse@ostfalia.de](mailto:m.granse@ostfalia.de).

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an meiner Umfrage.

**Der Gewinn: 1x Sennheiser MOMENTUM On-Ear Black**



» [Umleitung auf Schlusseite von Umfrage Online \(ändern\)](#)

# Umfrage zur Arbeitgeberattraktivität - Jetzt mitmachen und Sennheiser Kopfhörer gewinnen!

## 1. Wo informieren Sie sich über Stellenangebote?

Anzahl Teilnehmer: 1.224

468 (38.2%): Zeitungen und Magazine

937 (76.6%): Online Stellenbörsen (z.B. Stepstone, Monster etc.)

856 (69.9%): Unternehmenseigene Website

541 (44.2%): Unternehmenseigene Karriereportale

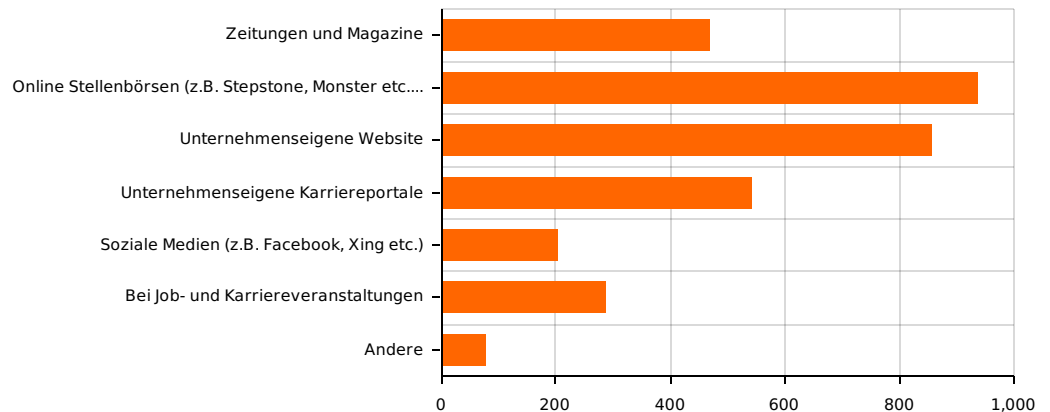
204 (16.7%): Soziale Medien (z.B. Facebook, Xing etc.)

287 (23.4%): Bei Job- und Karriereveranstaltungen

78 (6.4%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Uni
- Freunde
- Geschäftliches / Persönliches Umfeld
- Bekannte
- Arbeitsagentur
- Agentur für Arbeit
- Mündliche Weitergabe
- private Kontakte
- direkt bei meinem Arbeitgeber
- aus bekanntschaftskreisen
- Bekannte, Freunde
- Mundpropaganda
- bin schon verplant, kein bedarf.
- Hochschulkarriereseite
- Job-Center
- Vermittlung durch Arbeitsamt
- private Kontakte
- Stellenbörsen der Ostfalia & TU BS
- Mundpropaganda
- Freunden
- App z.b. indeed
- Freunde, Bekannte
- ich kenn da ein paar leute
- Soziale/Berufliche Kontakte
- Kollegen, Freunde
- Tipps von Freunden
- Mitmenschen
- Bekanntenkreis
- Arbeitsamt
- Mund zu Mund
- Bekannte



- Arbeitsamt
- Beziehungen und Netzwerk
- Bekannte
- Arbeitsamt
- Agentur für Arbeit
- Initiative Bewerbung
- Arbeitsagentur
- Bekannte, Freunde, alte Arbeitgeber
- Kontakte
- Schwarzes Brett FH
- über Kontakte
- Netzwerke
- Bei Mitarbeitern des Unternehmens
- ehemalige Kollegen
- Freunde und Verwandte
- Freundes- und Bekanntenkreis
- Arbeitsamt
- Anruf bei bekannten Unternehmen
- Google
- Gar nicht
- Aushänge
- Freunde und Bekannte
- Lokale Arbeitsämter
- Aushänge in der FH
- pinnwand der fachhochschule, etc.
- Im Unternehmen selber (Telefon, E-Mail, Blindbewerbung)
- Agentur für Arbeit
- Familie, Freunde, Bekannte
- Bekannte/ Beziehungen
- freunde,familie
- bei dem Unternehmen vor Ort
- Persönliche Kontakte
- Habe einstellungsgarantie bei VW
- Kontakte in der Branche
- Berufsinformationszentren
- Mama
- Bekanntenkreis in dem Arbeitsfeld
- persönliche Kontakte
- Tipps von Freunden
- Agentur für Arbeit - online
- Freunde, Bekannte, Familie
- Arbeitsagentur/Jobbörse
- Fachmesse
- Eigenes Netzwerk
- Keine
- Vitamin B
- Freunde

2. Wie wichtig ist es für Sie, dass ein Arbeitgeber über einen Auftritt in sozialen Netzwerken verfügt?

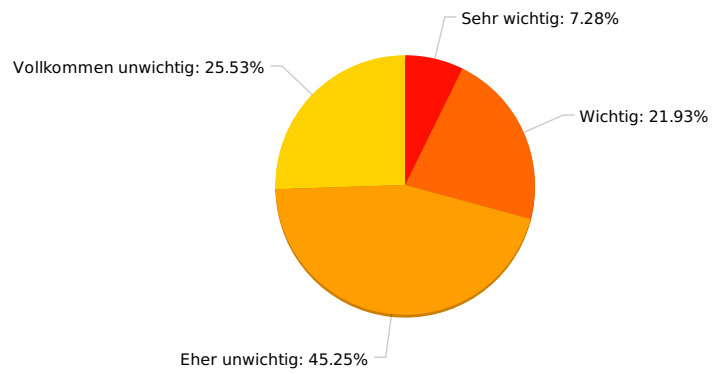
Anzahl Teilnehmer: 1.222

89 (7.3%): Sehr wichtig

268 (21.9%): Wichtig

553 (45.3%): Eher unwichtig

312 (25.5%): Vollkommen unwichtig



3. Welche der folgenden Informationskanäle nutzen Sie, um sich über einen potenziellen Arbeitgeber zu informieren?

Anzahl Teilnehmer: 923

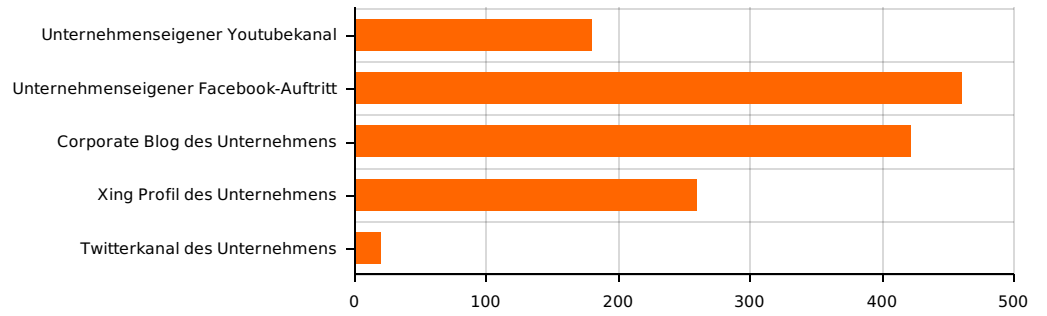
179 (19.4%):  
Unternehmenseigener  
Youtubekanal

461 (49.9%):  
Unternehmenseigener  
Facebook-Auftritt

421 (45.6%): Corporate Blog  
des Unternehmens

259 (28.1%): Xing Profil des  
Unternehmens

20 (2.2%): Twitterkanal des  
Unternehmens

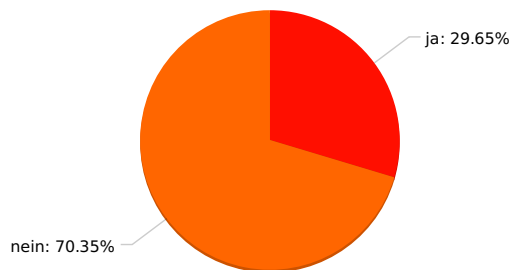


4. Nutzen Sie Arbeitgeber-Bewertungsportale um sich über Arbeitgeber zu informieren?

Anzahl Teilnehmer: 1.221

362 (29.6%): ja

859 (70.4%): nein





5. Wenn ja, wie häufig?

Anzahl Teilnehmer: 525

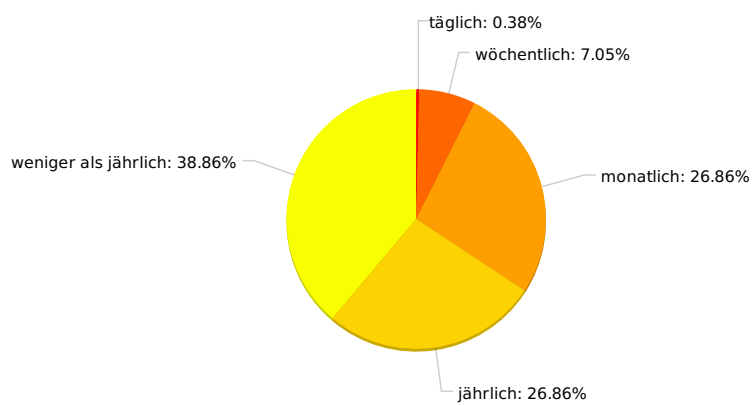
2 (0.4%): täglich

37 (7.0%): wöchentlich

141 (26.9%): monatlich

141 (26.9%): jährlich

204 (38.9%): weniger als  
jährlich



6. Bitte wählen Sie drei der folgenden Kriterien, die Ihnen bei der Arbeitgeberwahl am wichtigsten sind.

Anzahl Teilnehmer: 1.225

953 (77.8%):

Arbeitsatmosphäre

502 (41.0%):

Aufstiegschancen

921 (75.2%): Angemessenes

Gehalt

618 (50.4%): Work-Life-

Balance

300 (24.5%):

Weiterbildungsangebote

184 (15.0%):

Unternehmenskultur

122 (10.0%): Internationalität

3 (0.2%): Keine Angabe

25 (2.0%): Andere

Antwort(en) aus dem

Zusatzfeld:

- Name des Unternehmens  
bzw. ob das Unternehmen in  
der Gesellschaft angesehen  
ist

- home Office Möglichkeit

- Feste Übernahme

- Unternehmensstabilität

bezüglich Kündigungen

- Innovationsfähigkeit des

Unternehmens

- Abwechslungsreichtum und

Herausforderungen

- Sicherheit/Soziale Leistung

- Arbeitsplatzsicherheit

- soziales Engagement

- regionale Nähe

- regional ansässig

- Nähe zum Wohnort

- Konzept

- Überdurchschnittliches

Gehalt

- persönliche Eindrücke

- Interessante Arbeits-

/Projektthemen

- Spaß

- Kollegen

- Sicherheit

- sinnvoller

Unternehmenszweck

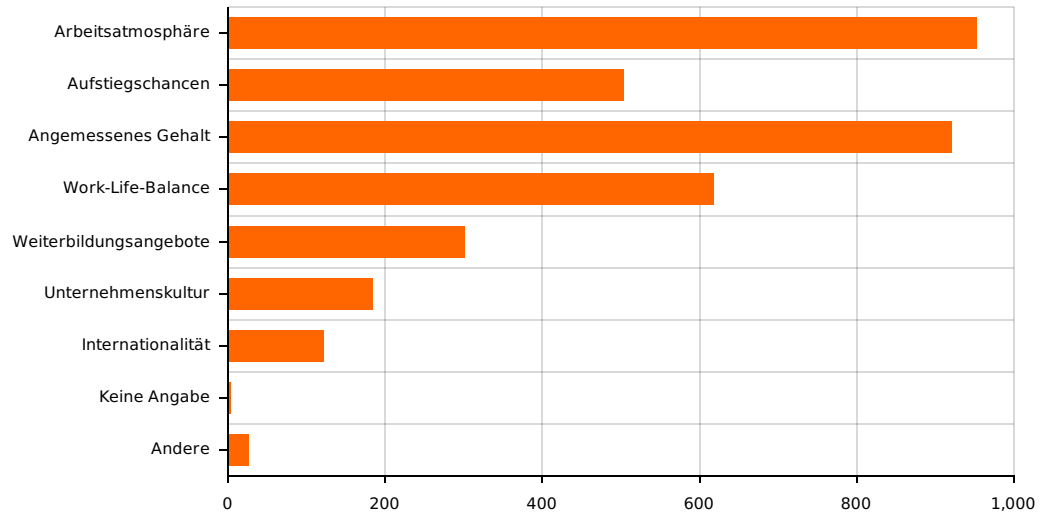
- Ort des Unternehmens

- Arbeit die mit Spaß macht

- Gehalt

- Leitbild

- Zahl der Mitarbeiter



7. Wie wichtig sind Ihnen persönliche Empfehlungen über einen Arbeitgeber durch Familie, Freunde oder Bekannte?

Anzahl Teilnehmer: 1.218

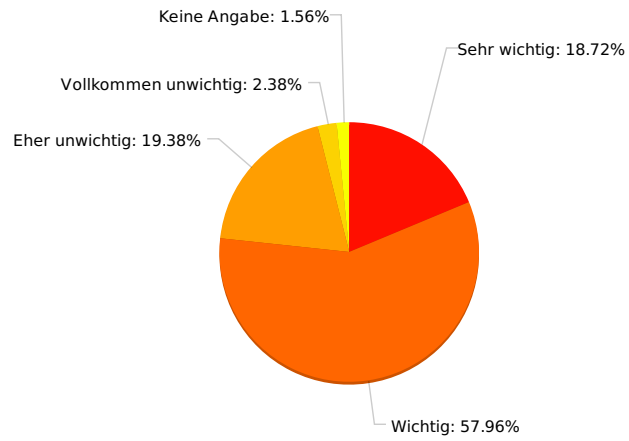
228 (18.7%): **Sehr wichtig**

706 (58.0%): **Wichtig**

236 (19.4%): **Eher unwichtig**

29 (2.4%): **Vollkommen unwichtig**

19 (1.6%): **Keine Angabe**



8. Wie wichtig ist Ihnen ein hohes Ansehen Ihres jetzigen oder zukünftigen Arbeitgebers in der Öffentlichkeit?

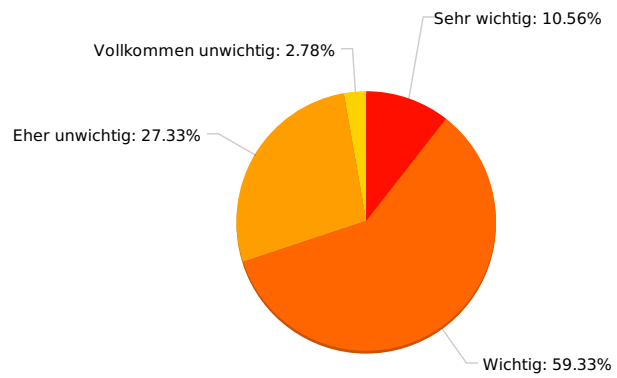
Anzahl Teilnehmer: 1.222

129 (10.6%): **Sehr wichtig**

725 (59.3%): **Wichtig**

334 (27.3%): **Eher unwichtig**

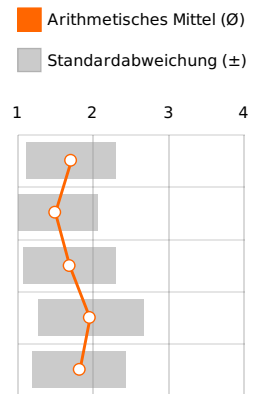
34 (2.8%): **Vollkommen unwichtig**



9. Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale der Unternehmenskultur bei der Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers?

Anzahl Teilnehmer: 1.225

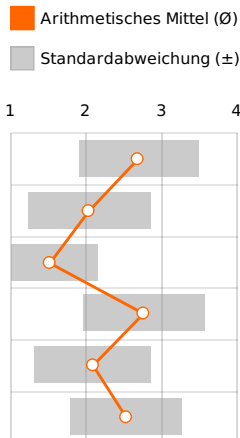
	Sehr wichtig (1)		Wichtig (2)		Eher unwichtig (3)		Vollkommen unwichtig (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
Kommunikations- und Ver...	439x	35,95	703x	57,58	76x	6,22	3x	0,25	1,71	0,59
Stellenwert der Mitarbeit...	666x	54,46	516x	42,19	39x	3,19	2x	0,16	1,49	0,57
Art der Führungspolitik un...	482x	39,61	641x	52,67	92x	7,56	2x	0,16	1,68	0,61
Identifikation der Mitarbe...	309x	25,31	662x	54,22	237x	19,41	13x	1,06	1,96	0,70
Einstellung gegenüber Ne...	359x	29,33	727x	59,40	132x	10,78	6x	0,49	1,82	0,62



10. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit, wenn Sie Ihren idealen Arbeitgeber auswählen?

Anzahl Teilnehmer: 1.225

	Sehr wichtig (1)		Wichtig (2)		Eher unwichtig (3)		Vollkommen unwichtig (4)		Arithmetisches Mittel ( $\bar{x}$ )		Standardabweichung ( $\pm$ )			
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\bar{x}$	$\pm$	1	2	3	4
Unternehmenseigene Kin...	93x	7,64	358x	29,42	601x	49,38	165x	13,56	2,69	0,80				
Flexible Arbeitszeitmodel...	336x	27,59	532x	43,68	315x	25,86	35x	2,87	2,04	0,81				
Freistellungen bei wichtig...	694x	56,70	442x	36,11	83x	6,78	5x	0,41	1,51	0,64				
Unterstützende und berat...	81x	6,63	330x	27,00	611x	50,00	200x	16,37	2,76	0,80				
Vertrauensarbeitszeiten	277x	22,93	591x	48,92	306x	25,33	34x	2,81	2,08	0,77				
Zusätzliches Betreuungsgeld	88x	7,24	494x	40,66	552x	45,43	81x	6,67	2,52	0,73				

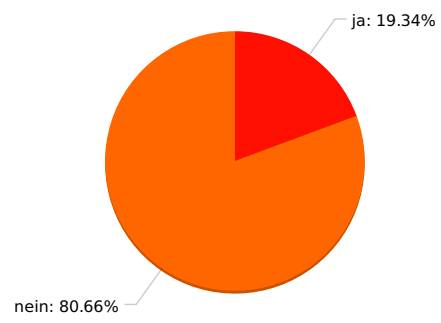


11. Planen Sie derzeit einen Jobwechsel?

Anzahl Teilnehmer: 1.215

235 (19.3%): ja

980 (80.7%): nein



## 12. Wenn ja warum?

Anzahl Teilnehmer: 309

42 (13.6%): Keine oder zu wenig Weiterbildungsmöglichkeiten

84 (27.2%): Keine oder wenig Aufstiegschancen

82 (26.5%): Zu geringe Bezahlung

76 (24.6%): Meine Aufgabengebiet entspricht nicht meinen Erwartungen

78 (25.2%): Keine oder zu geringe Wertschätzung durch Arbeitgeber

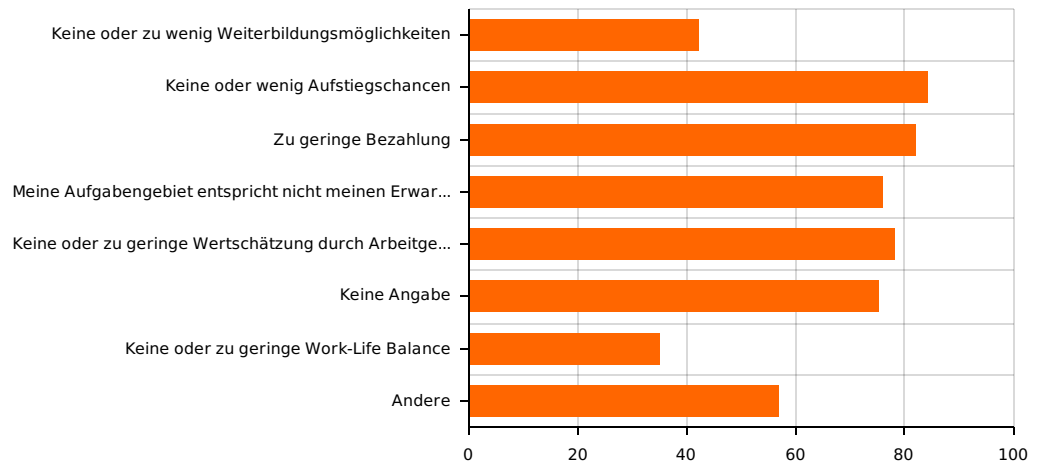
75 (24.3%): Keine Angabe

35 (11.3%): Keine oder zu geringe Work-Life Balance

57 (18.4%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Arbeitgeberwechsel durch auslaufenden Vertrag notwendig
- z.Z. arbeitssuchend (also kein Job)
- finanzielle Situation Arbeitgeber
- befristeter Arbeitsvertrag
- Aufgabe des Standortes
- Ende des Praktikums
- Studienende
- ich bin aus der Bundeswehr ausgeschieden, mache gerade mein Abitur nach und schaue mich dann nach einem Studium oder Arbeitsplatz um.
- Entfernung
- zur Zeit: Studium
- Vertragsende
- Zeitvertrag
- Arbeitsvertrag läuft aus
- befristeter Vertrag
- mangelnde Sicherheit
- Studium
- Abschluss des Studiums mit anschließendem Beginn der Arbeitszeit
- noch Student
- noch Studentin mit Nebenjob
- Schlechtes Arbeitsklima
- Ich bin Student
- kein optimales Arbeitsklima
- Vertrag läuft aus
- schreibe meine Bachelorarbeit





- Abschluss des Studium
- derzeitige Stelle ist zeitlich befristete Qualifikationsstelle
- bald beginnt das Anerkennungsjahr
- Andere Unternehmen fordern wesentlich weniger Aufwand und vergüten deutlich besser
- Beendigung des Studiums
- Student -> Beruf
- derzeit noch Studentin
- kein Festvertrag
- Fachübergreifende Weiterbildung
- Bin Student
- Vertragsende
- Befristeter Vertrag
- Student
- Jobbe nur neben dem Studium also alles unwichtig für so einen "kleinen" Job
- zu wenig Rücksicht aufs Studium
- Auf der Suche nach Job
- Studium
- "Tapetenwechsel", sprich mal was anderes Kennenlernen
- Wechsel nach Studiumabschluss, da derzeitiger AG kein Stellenangebot in dieser Form hat
- Wechsel zu Job mit Studienbezug
- Suche nach Zweitjob
- Vorgesetzter
- bin Student
- Orientierung neben dem Studium
- Hab aus dem Berufsleben eines Facharbeiters grad ins Studium gewechselt
- Abschluss des Studiums
- Ich befinde mich momentan im Anerkennungsjahr - die angegebenen Punkte treffen dennoch auf meine momentane Arbeit zu.
- studium
- Standort
- Schreibe gerade erste Bewerbungen nach dem Studium
- Befristeter Vertrag
- Führungskultur
- keine Übernahme nach Vertragslaufzeit

13. Bitte kreuzen Sie Ihre favorisierte Arbeitsweise an:

Anzahl Teilnehmer: 1.223

87 (7.1%): Einzelarbeit

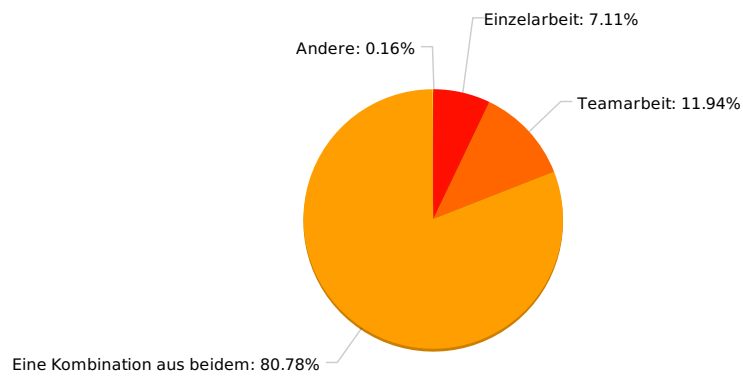
146 (11.9%): Teamarbeit

988 (80.8%): Eine Kombination aus beidem

2 (0.2%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- konstruktive Teamarbeit
- Projektbasierte Kombination aus beidem



14. Wie wichtig ist Ihnen regelmäßiges Feedback zu Ihren Leistungen durch Ihre Führungskraft?

Anzahl Teilnehmer: 1.224

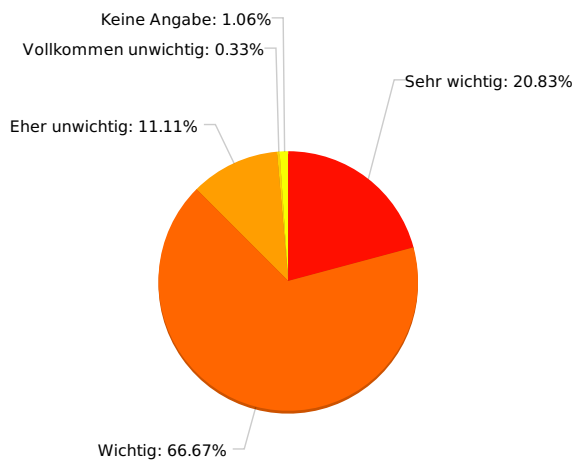
255 (20.8%): **Sehr wichtig**

816 (66.7%): **Wichtig**

136 (11.1%): **Eher unwichtig**

4 (0.3%): **Vollkommen unwichtig**

13 (1.1%): **Keine Angabe**



15. Wie wichtig ist es für Sie, dass die Unternehmensziele ihres Arbeitgebers mit Ihren persönlichen übereinstimmen?

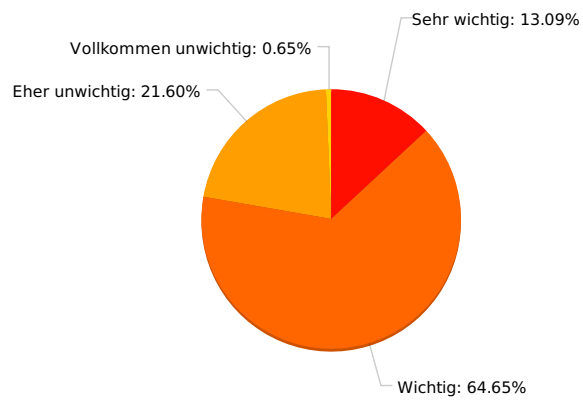
Anzahl Teilnehmer: 1.222

160 (13.1%): **Sehr wichtig**

790 (64.6%): **Wichtig**

264 (21.6%): **Eher unwichtig**

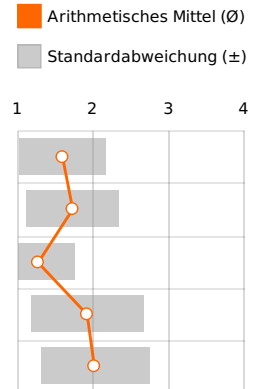
8 (0.7%): **Vollkommen unwichtig**



16. Wie wichtig sind Ihnen folgende Kriterien in Bezug auf Ihr Arbeitsumfeld?

Anzahl Teilnehmer: 1.225

	Sehr wichtig (1)		Wichtig (2)		Eher unwichtig (3)		Vollkommen unwichtig (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
Definition von eindeutige...	551x	45,05	620x	50,70	51x	4,17	1x	0,08	1,59	0,57
Transparente Richtlinien ...	431x	35,30	694x	56,84	91x	7,45	5x	0,41	1,73	0,61
Kollegiales und freundschaftliches...	913x	74,84	290x	23,77	17x	1,39	-	-	1,27	0,47
Moderne technologische ...	371x	30,36	597x	48,85	238x	19,48	16x	1,31	1,92	0,74
Fortschrittlicher Umgang ...	287x	23,52	645x	52,87	268x	21,97	20x	1,64	2,02	0,72



17. Wie wichtig ist es für Sie das Internet, soziale Netzwerke und Smartphones am Arbeitsplatz auch für private Zwecke zu nutzen?

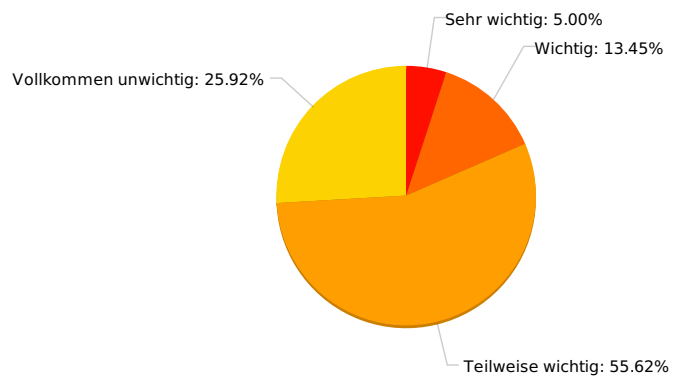
Anzahl Teilnehmer: 1.219

61 (5.0%): Sehr wichtig

164 (13.5%): Wichtig

678 (55.6%): Teilweise wichtig

316 (25.9%): Vollkommen unwichtig



18. Sie haben für ein Projekt besondere Leistungen erbracht und sollen belohnt werden.

Bitte kreuzen Sie an welche Form der Belohnung Sie favorisieren:

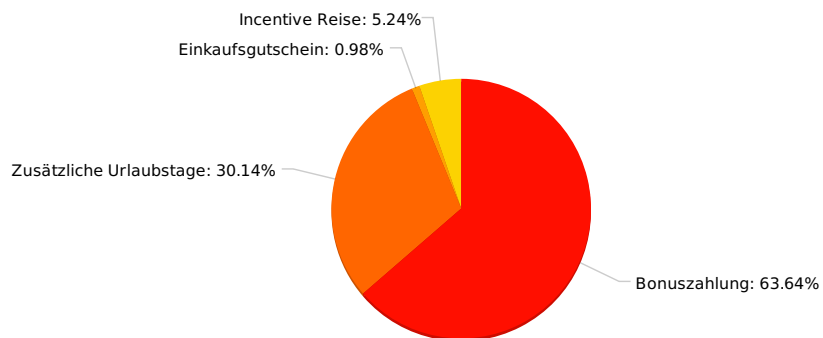
Anzahl Teilnehmer: 1.221

777 (63.6%): Bonuszahlung

368 (30.1%): Zusätzliche  
Urlaubstage

12 (1.0%): Einkaufsgutschein

64 (5.2%): Incentive Reise



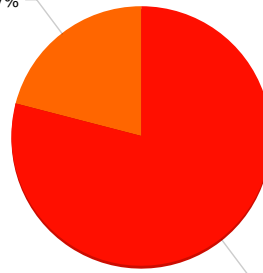
19. Welches der folgenden Weiterbildungsangebote spricht Sie eher an?

Anzahl Teilnehmer: 1.221

965 (79.0%): Entwicklung eines individuellen Karriereplans

256 (21.0%): Einheitliche Weiterbildungsseminare für alle Mitarbeiter

Einheitliche Weiterbildungsseminare für alle Mitarbeiter: 20.97%



Entwicklung eines individuellen Karriereplans: 79.0%

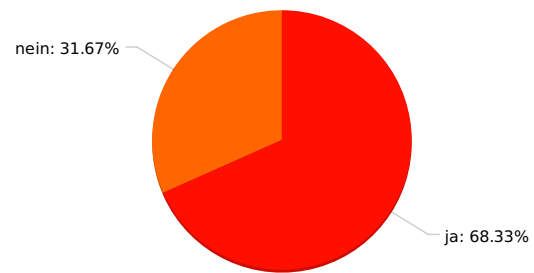


20. Streben Sie eine Führungsposition an?

Anzahl Teilnehmer: 1.219

833 (68.3%): ja

386 (31.7%): nein



## 21. Wenn nein, warum nicht?

Anzahl Teilnehmer: 390

40 (10.3%): Ich möchte keine Personalverantwortung übernehmen

25 (6.4%): Ich möchte keine Verantwortung für Entscheidungen übernehmen

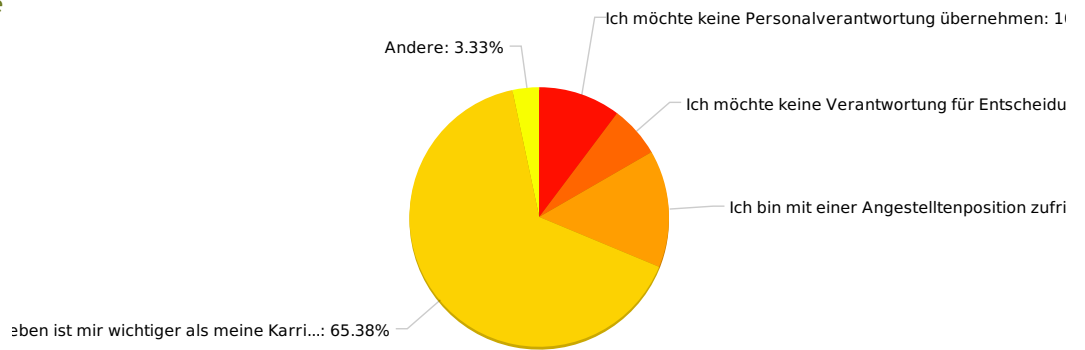
57 (14.6%): Ich bin mit einer Angestelltenposition zufrieden

255 (65.4%): Mein Privatleben ist mir wichtiger als meine Karriere

13 (3.3%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- momentan nicht
- nicht in den nächsten 15 Jahren wegen Familie
- Es fällt mir schwer, größere Projekte effektiv zu organisieren
- kein derzeitiges Interesse, eventuell mit mehr Berufserfahrung
- Ich möchte etwas schaffen und nicht dirigieren.
- Leider ist es so, dass man als leitender Mitarbeiter keine Freizeit hat. Sonst würde ich gerne Führungskraft sein, aber nicht mit der Erwartung das doppelte zu arbeiten, egal mit welchem Gehalt
- Ich bin nicht der Typ dafür.
- Zeit für meine Kinder und meinen Mann ist mir wichtiger, als Karriere, solange ich einen "guten" Job habe.
- Ich mache mir darüber keine Gedanken
- evtl später
- Wird sich später im Berufsleben zeigen, ob Interesse besteht
- Ich stehe gerade erst am Berufsbeginn und weiß noch nicht genau, wohin die Reise geht.
- Ich möchte mir in meiner Freizeit nicht den Kopf wegen dienstlichem zerbrechen müssen.



22. Welche der folgenden Firmen aus der Unterhaltungselektronik sind Ihnen bekannt?

Anzahl Teilnehmer: 1.224

1.033 (84.4%): Bose

1.208 (98.7%): Sony

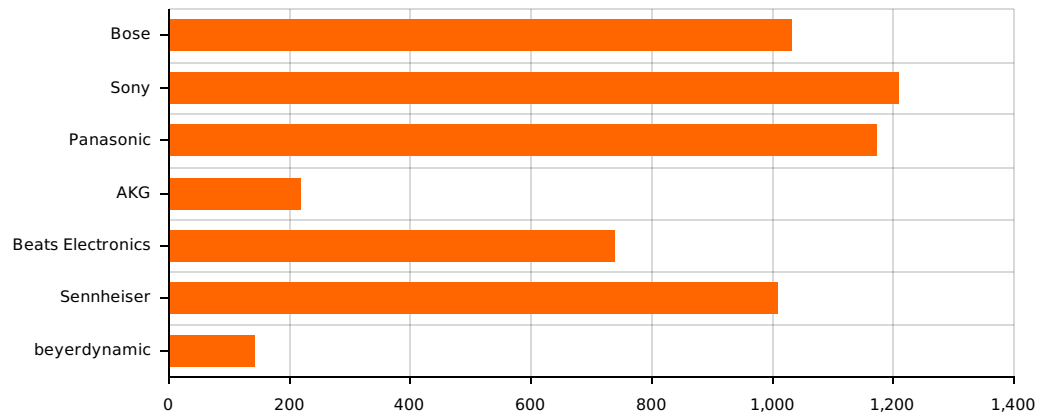
1.173 (95.8%): Panasonic

217 (17.7%): AKG

738 (60.3%): Beats  
Electronics

1.007 (82.3%): Sennheiser

142 (11.6%): beyerdynamic



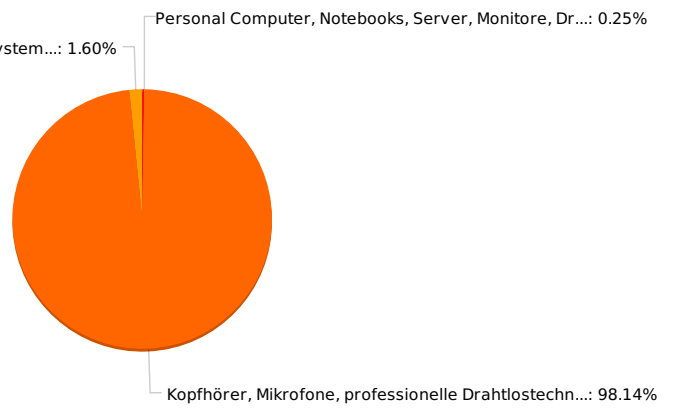
23. Welche Produkte stellt die Firma Sennheiser her?

Anzahl Teilnehmer: 1.184

3 (0.3%): Personal Computer,  
Notebooks, Server, Monitore,  
Drucker

1.162 (98.1%): Kopfhörer,  
Mikrofone, professionelle  
Drahtlostechnik, Hörhilfen,  
Headsets

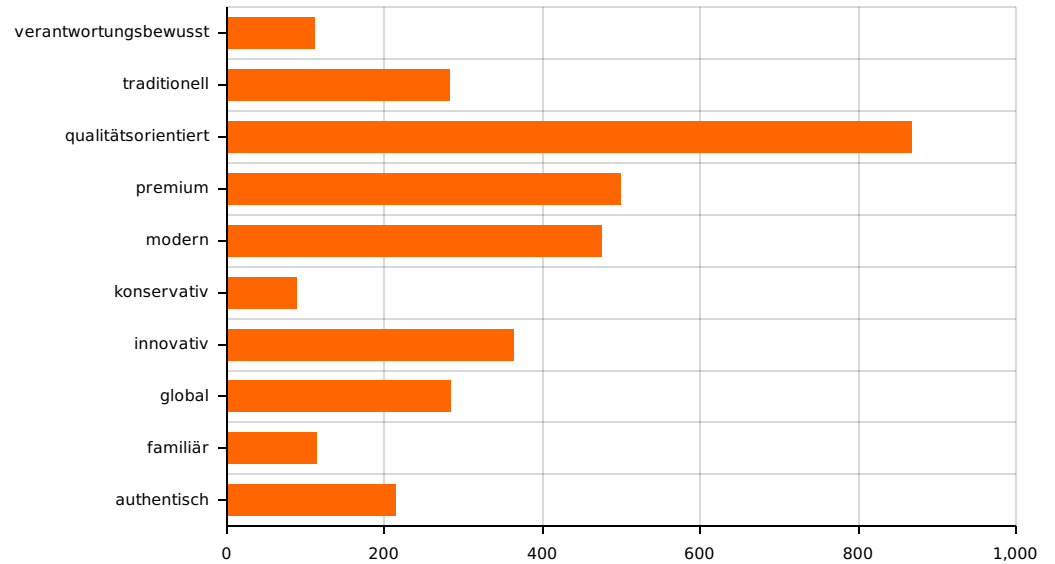
19 (1.6%): Radios,  
Autoradios, Fernsehgeräte,  
Kaffeepadsysteme



24. Welche Attribute verbinden Sie mit dem Unternehmen Sennheiser?

Anzahl Teilnehmer: 1.060

- 111 (10.5%): verantwortungsbewusst
- 281 (26.5%): traditionell
- 868 (81.9%): qualitätsorientiert
- 499 (47.1%): premium
- 475 (44.8%): modern
- 87 (8.2%): konservativ
- 363 (34.2%): innovativ
- 284 (26.8%): global
- 113 (10.7%): familiär
- 214 (20.2%): authentisch



25. Bitte kreuzen Sie an inwieweit Sie der folgenden Aussage zustimmen.

Das Unternehmen Sennheiser stellt für mich einen attraktiven Arbeitgeber dar.

Anzahl Teilnehmer: 1.119

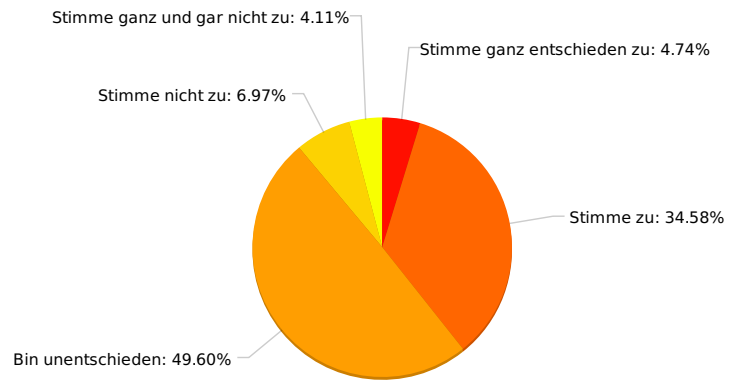
53 (4.7%): Stimme ganz entschieden zu

387 (34.6%): Stimme zu

555 (49.6%): Bin unentschieden

78 (7.0%): Stimme nicht zu

46 (4.1%): Stimme ganz und gar nicht zu

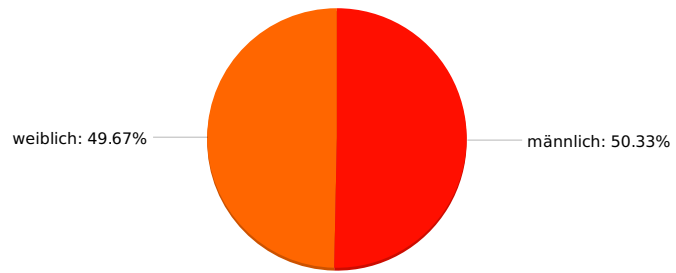


26. Bitte vervollständigen Sie die folgenden Angaben:

Anzahl Teilnehmer: 1.214

611 (50.3%): männlich

603 (49.7%): weiblich



## 27. Geburtsjahr

Anzahl Teilnehmer: 1.225

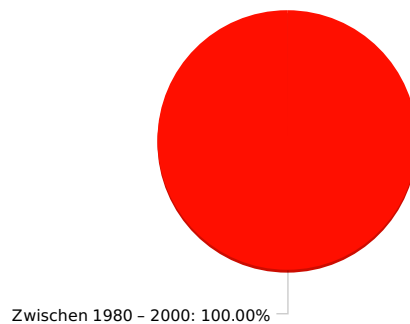
- (0.0%): Nach 2000

1.225 (100.0%): Zwischen  
1980 - 2000 🗗

- (0.0%): Zwischen 1960 -  
1979

- (0.0%): Zwischen 1943 -  
1959

- (0.0%): Vor 1943





## 28. Familienstand

Anzahl Teilnehmer: 1.218

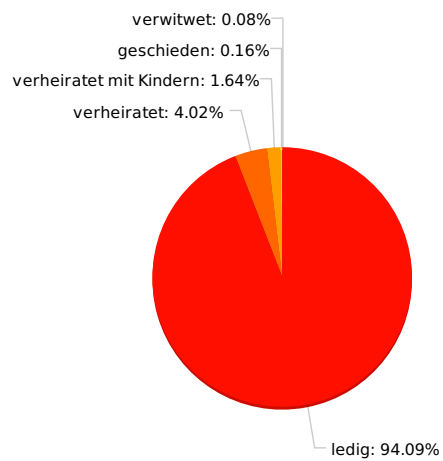
1.146 (94.1%): ledig

49 (4.0%): verheiratet

20 (1.6%): verheiratet mit Kindern

2 (0.2%): geschieden

1 (0.1%): verwitwet



29. Höchster Bildungsabschluss:

Anzahl Teilnehmer: 1.225

81 (6.6%): Schulabschluss

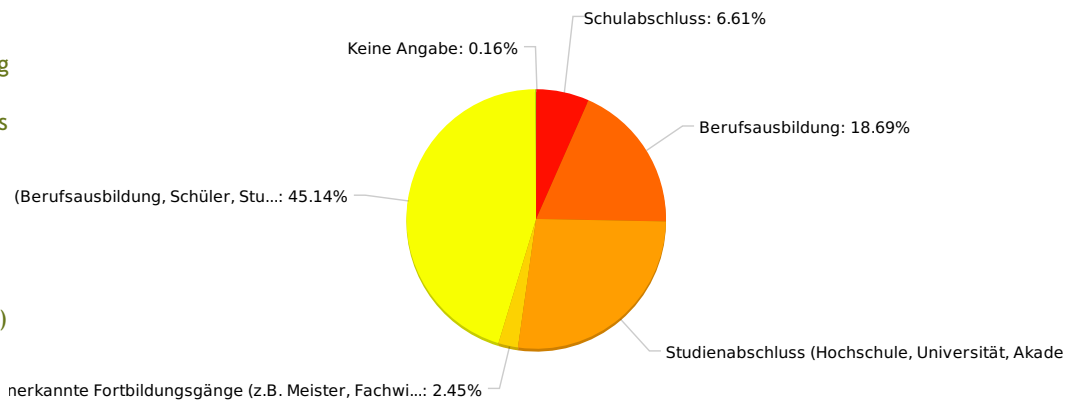
229 (18.7%): Berufsausbildung

330 (26.9%): Studienabschluss  
(Hochschule, Universität,  
Akademie)

30 (2.4%): Anerkannte  
Fortbildungsgänge (z.B.  
Meister, Fachwirt, Techniker)

553 (45.1%): Noch in  
Ausbildung (Berufsausbildung,  
Schüler, Student)

2 (0.2%): Keine Angabe



30. Derzeitige Position:

Anzahl Teilnehmer: 1.222

18 (1.5%): Leitende Funktion mit Personalverantwortung

226 (18.5%): Angestellter (Vollzeit)

87 (7.1%): Angestellter (Teilzeit)

7 (0.6%): Freier Mitarbeiter/Freelancer

837 (68.5%): Praktikant/Student

25 (2.0%): Auszubildender

5 (0.4%): Schüler

17 (1.4%): Arbeitssuchend

