

Zielgruppenorientiertes Employer Branding: Attraktivitätsfaktoren in Abhängigkeit von Geschlecht, Bildung und Alter innerhalb der Generation Y

Andrea Müller, Elena Hubschmid-Vierheilig & Vera Matt

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Zusammenfassung

Bereits in den 1990er Jahren wurde (z. B. durch Mathieu & Zajac, 1990) belegt, dass zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und der Leistungsfähigkeit sowie der Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitgeber eine Abhängigkeit besteht. Unternehmen schaffen durch Employer Branding eigene Marken und können dadurch die Identifikation seitens der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und die Differenzierung von den Wettbewerbern des Unternehmens begünstigen. Dabei kommt der Dimension der Diversität eine besondere Bedeutung zu. Mit dem Fokus auf die Merkmale Alter, Bildung und Geschlecht werden die Attraktivitätsfaktoren von Unternehmen als Arbeitgeber innerhalb der Generation Y, der aktuell in der Arbeitswelt zahlenmäßig am stärksten vertretenen Alterskohorte, evaluiert und unterschiedliche Bedürfnisse innerhalb dieser Generation sichtbar gemacht. Diese Erkenntnisse können als Hilfestellung für ein zielgruppenspezifisches Employer Branding genutzt werden.

Schlüsselwörter: Employer Branding, zielgruppenorientiert, Diversität, Generation Y

Target group-oriented Employer Branding: Attractiveness factors depending on gender, education and age within Generation Y

Abstract

As early as the 1990s, it was proven (e.g., by Mathieu & Zajac, 1990) that there is a dependency between the economic success of a company and the performance and identification of employees with their employer. Companies create their own brands through employer branding and can thus promote the identification of employees with the company and the differentiation of competitors. In this context, the dimension of diversity is of particular importance. With a focus on the characteristics of gender, age and education, the attractiveness factors of companies are assessed within Generation Y, the age cohort currently most numerically represented in the world of work. The results of the research show different needs within the generation dependent on these three diversity dimensions. The findings can be used for the development of target group specific employer branding strategies.

Keywords: employer branding, target group-oriented, diversity, Generation Y

1. Einleitung

Nicht nur der demografische Wandel und der technologische Fortschritt, sondern auch der dynamische Arbeitsmarkt stellen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) vor neue Herausforderungen in der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden. Ein konzeptionell durchdachtes und zielgruppenadäquates Employer Branding gewinnt daher zunehmend an Bedeutung in der betrieblichen Praxis. Die KMUs stehen als Arbeitgeber ganz besonders auch in Konkurrenz zu Großkonzernen, die über ganz andere Ressourcen und Budgets für Employer Branding verfügen. Für ein KMU gilt, sich als Arbeitgeber bekannt zu machen und sich gegenüber bestehenden wie auch potenziellen Mitarbeitenden als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Dabei sollen die Attraktivitätsmerkmale eines Unternehmens in den Vordergrund gestellt und aktiv kommuniziert werden (vgl. Müller, Scheidegger, Simon & Wyssen, 2011). Zu den Merkmalen der Arbeitgeberattraktivität existieren bereits eine Reihe von Studien (zusammenfassend u.a. bei Lohhaus & Rietz, 2015).

Im vorliegenden Artikel geht es darum herauszufinden, welche Attraktivitätsfaktoren es für ein erfolgreiches Employer Branding in KMUs aus Sicht der Generation Y braucht. Dabei wird ein Hauptaugenmerk für Unterschiede innerhalb der Generation Y gelegt: Evaluiert wird, ob Vertreter:innen dieser Generation mit verschiedenen Ausbildungsniveaus unterschiedliche Ansprüche an einen attraktiven Arbeitgeber haben. Des Weiteren wurde untersucht, ob Unterschiede innerhalb der Generation Y hinsichtlich verschiedener Altersklassen (Generation Y Anfangs- vs. Endjahrgänge) bestehen und ob Frauen und Männer sich in ihren Ansprüchen an einen attraktiven Arbeitgeber unterscheiden.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden bestehende Theorie sowie bestehende Studien zu Attraktivitätsfaktoren (Bruhn, Batt & Flückiger, 2013; Fournier, Dürig, Peters & Weers, 2019; Kels, Gurtner & Scherrer, 2016; McKinsey, 2019; Lohhaus & Rietz, 2015; Trost, 2013; Ruthus, 2014; Zukunftsinstitut, 2013) als Grundlage für eine Onlinebefragung (N=174) genutzt.

Die Ergebnisse zeigen unterschiedliche Ansprüche von Vertreter:innen der Generation Y an einen attraktiven Arbeitgeber insbesondere in Abhängigkeit von deren Ausbildung. Ebenso wurden Unterschiede bezüglich der Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität festgestellt, wenn die Bedürfnisse von Frauen und Männern separiert betrachtet werden.

Aufgrund der Studienergebnisse lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen für KMUs als Hilfestellung für Employer Branding und Rekrutierung ableiten. Bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden können je nach ausgeschriebenem

Stellenprofil und gesuchter Zielgruppe spezifisch gewisse Attraktivitätsfaktoren in den Vordergrund gestellt werden.

2. Employer Branding: aktuelle Überlegungen

Qualifizierte Arbeitskräfte zu finden und an das Unternehmen zu binden, wird für Unternehmen immer mehr zur Herausforderung und zum Indikator für den Unternehmenserfolg. Die zunehmende Wettbewerbsintensität auf den Arbeitsmärkten führt dazu, dass viele Unternehmen ihr Augenmerk verstärkt auf die Gewinnung und die Bindung von Mitarbeitenden setzen (Wilbers, 2018, S. 9). Der sogenannte *War for Talents* beschreibt diesen Sachverhalt und wurde 1998 erstmals durch eine Studie von McKinsey & Company mit 77 amerikanischen Großunternehmen festgestellt (vgl. Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998). Der *War for Talents* ist nun für diverse Stellenprofile im Unternehmensalltag angekommen. Folglich haben die Unternehmen damit begonnen, ihre Arbeitgebermarke (engl. *Employer Brand*) (Ambler & Barrow 1996, S. 186) gegenüber potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden strategisch auszurichten (Scheidtweiler & Wienberg, 2018, S. 158). Dieser Ansatz wird als Employer Branding bezeichnet (Ternès & Wilke, 2018, S. 139). Dabei werden gemäß Lukasczyk (2012, S. 13) folgende Ziele verfolgt: Erhöhung der Attraktivität bei potenziellen Arbeitnehmenden, die Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen sowie die Steigerung der Leistungsbereitschaft der bestehenden Mitarbeitenden.

Das Employer Branding kann als Prozess der Arbeitgebermarkenbildung beschrieben werden. Unternehmen werden als Arbeitgeber vergleich- und unterscheidbar (Lukasczyk, 2012, S. 13). Ein Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber dargestellt, welcher sich über seine Differenzierungsmerkmale gezielt von der Konkurrenz abhebt. Im Idealfall wird das Unternehmen im Arbeitsmarkt zu einer Marke (Kanning, 2017, S. 137).

Der Begriff Employer Branding wurde seit seiner Einführung durch Ambler und Barrow (1996) vielfältig definiert und verwendet. Böttger (2012, S. 18ff) argumentiert anhand 16 Begriffsverwendungen verschiedener Autoren, dass in den meisten Fällen zwar ein Transfer von klassischen Markonzepten ins Personalmanagement stattgefunden habe, bemängelt aber dennoch die fehlende „... gemeinsame[...] begriffliche[...] Grundlage und wissenschaftliche[...] Fundierung des Konzepts des Employer Branding.“ (S. 18).

Im deutschsprachigen Raum ist die Definition der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) aus dem Jahr 2006 die am meisten referenzierte. Es handelt sich beim Employer Bran-

ding demnach um einen ganzheitlichen und strategischen Ansatz, um durch den Aufbau einer Arbeitgebermarke die positive Wahrnehmung eines Unternehmens zu beeinflussen und dadurch qualifizierte und leistungsfähige Mitarbeitende zu gewinnen und diese an das Unternehmen zu binden (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 34). Tabelle 1 fasst die Funktionen einer Arbeitgebermarke zusammen. Diese werden aus der Sicht der Mitarbeiter:innen resp. Bewerber:innen und der Sicht des Unternehmens resp. des Arbeitgebers unterschieden (Wiese, 2005, S. 25; Stotz & Wedel, 2009, S. 29; Petkovic, 2008, S. 59ff). Viele Unternehmen haben die Wichtigkeit des Employer Branding er-

kannt und die entsprechenden Maßnahmen in die Wege geleitet (Radermacher, 2013, S. 11).

3. Attraktivitätsmerkmale eines Employers of Choice (EOC)

Ein Employer of Choice kann als „Bevorzugung eines von mehreren Arbeitgebern im Rahmen der Arbeitgeberwahl“ definiert werden (Petkovic, 2008, S. 10). Die Präferenzbildung ist ein mehrstufiger Prozess und resultiert in einem Ranking der wahrgenommenen Arbeitgeber (Petkovic, 2008, S. 13f). Der Employer of Choice (EOC) zeichnet sich

Funktion aus Sicht der Mitarbeiter:innen	Funktion aus Sicht des Unternehmens
(Wiese, 2005, S. 25ff; Sponheuer, 2010, S. 45f; Stotz & Wedel, 2009, S. 32ff; Petkovic, 2008, S. 63 ff)	(Wiese, 2005, S. 28f; Stotz & Wedel, 2009, S. 30ff; Petkovic, 2008, S. 60ff)
<i>Informationseffizienz oder Orientierung</i> Durch die Orientierungshilfe und die Wiedererkennung der Arbeitgebermarke wird die Informationssuche erleichtert und rationalisiert. Die Informationsvielfalt resp. die verschiedenen Entscheidungsvarianten (Arbeitgeber) werden leichter interpretiert und verarbeitet durch Vorwissen oder Schlüsselinformationen über die Arbeitgebermarke. Such- und Informationskosten resp. -aufwand werden reduziert.	<i>Präferenzbildung und Differenzierung</i> Die Arbeitgebermarke verhilft durch Beseitigung der Anonymität zur Präferenzbildung bei den Arbeitnehmenden. Im Kampf um Talente werden dadurch Wettbewerbsvorteile erzeugt, insbesondere wenn das Alleinstellungsmerkmal der Arbeitgebermarke kommuniziert wird. Das Ziel ist es, als Employer of Choice wahrgenommen zu werden und dadurch eine Monopolstellung bei der Zielgruppe zu erhalten.
<i>Risikoreduktion oder Vertrauen</i> Die Einschätzung eines Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber ist durch fehlende Informationen und Erfahrung schwierig, jedoch weckt die Arbeitgebermarke durch das kommunizierte Nutzenversprechen Vertrauen und Sicherheit bei Bewerber:innen. Dadurch wird das subjektiv empfundene Risiko bezüglich einer Fehlentscheidung oder einer Verhandlung reduziert.	<i>Kostenreduktion</i> Durch eine starke Arbeitgebermarke findet eine Selbstselektion im Bewerbungsprozess statt, wodurch Rekrutierungskosten gesenkt werden. Auf eine Vakanz gehen meist nur Bewerbungen von geeigneten Kandidat:innen ein, die nicht nur vom Profil, sondern auch von ihrer Persönlichkeit und ihren Wertvorstellungen zum Unternehmen passen. Zudem gehen mehr Initiativbewerbungen ein.
<i>Ideelle Funktion oder Identifikation</i> Die ideelle Funktion unterscheidet zwischen intrinsischem und extrinsischem Nutzen. Durch den intrinsischen Nutzen identifiziert sich der/die Mitarbeitende anhand seiner/ihrer persönlichen Werte mit der Arbeitgebermarke (Identifikationsfunktion nach Stotz & Wedel, 2009). Die Identifikationsfunktion hat eine selektive Wirkung hinsichtlich der Mitarbeitengewinnung und eine loyaltätsfördernde Wirkung hinsichtlich der Mitarbeitendenbindung. Ein extrinsischer Nutzen besteht dann, wenn durch die Arbeitgebermarke gewisse Werte, die Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder der soziale Status (Prestige) ausgedrückt werden können. Zusätzlich kann der eigene Marktwert abgefragt resp. für zukünftige Arbeitgeber gesteigert werden, wenn Mitarbeiter:in ein konkretes Angebot eines attraktiven Unternehmens erhält.	<i>Emotionalisierung</i> Durch Emotionen können sich Arbeitgebermarken abheben. Emotional gebundene Mitarbeiter:innen verfügen über eine höhere Identifikation, eine höhere Loyalität, eine höhere Zufriedenheit, mehr Einsatzbereitschaft und eine bessere Arbeitsqualität sowie -effizienz. Zudem entstehen Wechselbarrieren. <i>Bindungseffekt</i> Die Bindung der aktuellen Mitarbeiter:innen an das Unternehmen wird durch deren Zufriedenheit gestärkt. Mitarbeiter:innen können ihren Status durch die Zugehörigkeit zu einem Arbeitgeber mit guter Reputation ausdrücken. Eine stärkere Loyalität verringert die Fluktuation und erhöht Weiterempfehlungen.

Tabelle 1

Funktionen einer Arbeitgebermarke

durch „eine individuell maximale Attraktivität aus“ (Petkovic, 2008, S. 15). EOCs werden häufiger, schneller und mit mehr Emotionen ausgewählt als Arbeitgeber, die zwar attraktiv erscheinen, aber dennoch nicht die erste Wahl sind (Rampl, Opitz, Welppe & Kenning, 2001, zitiert nach Rampl, 2014, S. 1487). Außerdem haben das Aufgabengebiet der Arbeitsstelle und die Unternehmenskultur einen Einfluss darauf, ob ein Unternehmen als Arbeitgeberpräferenz wahrgenommen wird oder nicht. Der Lohn, die Weiterentwicklungsmöglichkeiten, der Standort und die Reputation des Unternehmens haben hingegen keinen signifikanten Einfluss auf die Präferenzbildung zum EOC (Rampl, 2014, S. 1495). Es kann festgehalten werden, dass Employer First Choice Brands bzw. die Gründe, wie resp. weshalb Unternehmen zur Arbeitgeberpräferenz werden, bis dato noch sehr wenig erforscht worden sind.

Diesbezüglich stellt sich die Frage, welche Faktoren ein Unternehmen für die aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden als Arbeitgeber attraktiv machen und inwiefern es dem Unternehmen gelingt, sich als EOC zu positionieren. In Anlehnung an die Unique Selling Proposition (USP) aus dem Marketing kann das Alleinstellungsmerkmal eines Arbeitgebers mit der Employer Value Proposition (EVP) kommuniziert werden. Den Kern der Employer-Branding-Strategie bildet die EVP, die das Versprechen eines Arbeitgebers formuliert (Heider-Winter, 2014, S. 19). Heider-Winter erklärt, dass die EVP die Summe der Charaktereigenschaften ist, die einen Arbeitgeber auszeichnet und einzigartig macht. Die EVP umfasst jene authentischen Merkmale des Arbeitgebers, die für die Zielgruppe relevant sind und die eine Differenzierung von den Mitbewerbern ermöglichen. Für die anvisierte Zielgruppe gilt es, ein Markenversprechen zu entwickeln, das funktionale und emotionale Vorteile bringt und zu einer positiven Wahrnehmung sowie zu einer emotionalen Bindung der potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden an das Unternehmen führen (Biswas & Suar, 2016). Damit dieser positive Effekt erreicht werden kann, ist es von großer Bedeutung, die Bedürfnisse aktueller und potenzieller Mitarbeiter:innen zu kennen.

Die Attraktivitätsmerkmale eines Arbeitgebers können gemäß Fournier und Kolleg:innen (2019, S. 36 ff) in fünf Kategorien unterteilt werden: Job-Charakteristika, Menschen und Unternehmenskultur, Reputation und Image, Gehalt und Karriere sowie Entwicklungsmöglichkeiten, Glaubwürdigkeit und Authentizität. Innerhalb dieser Kategorien werden noch verschiedene weitere Einzelfaktoren genannt, die die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen. Eine andere Einteilung der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren erfolgt durch Trost (2013, S. 20), der die Arbeitgeberereigenschaften in sechs verschiedene Kategorien einteilt: Angebote, Aufgaben, Unternehmen, Kolleg:innen, Werte und Sinn.

4. Die Bedeutung von Diversität für das Employer Branding

Diversität umfasst das Aufeinandertreffen von Menschen, die aufgrund von heterogenen, persönlichen Merkmalen eine Vielfalt in der Gesellschaft abbilden (Kanning, 2016, S. 84, Süß & Kleiner, 2007). Für Unternehmen bedeutet Diversität nicht mehr nur Nationalität, Geschlecht oder Alter, sondern umfasst zahlreiche weitere Merkmale (Hucke, 2017, S. 2; Jayne & Dipboye, 2004, S. 410). Diversität lässt sich über die Definition von Zielgruppen als Teil des Employer Branding verstehen (Matuska & Salek-Iminska, 2014, S. 78 f).

Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Diversitätsdimensionen und unterteilt diese in vier Ebenen. Die Mitte des Modelles zeigt die Persönlichkeit sowie die sieben Kern-Dimensionen, die sich nahezu nicht verändern lassen (Charta der Vielfalt e. V., o. J.). Dazu zählt beispielsweise die ethnische und soziale Herkunft. Die organisationale und äußere Ebene hat dieselbe Wichtigkeit wie die inneren Ebenen. Diese sind jedoch weiter vom Kern entfernt und dadurch wandelbarer und flexibler.

Aufgrund dessen, dass respektvoller, offener und fairer Umgang mit Diversität die Arbeitszufriedenheit stärken und zu höherer Wettbewerbsfähigkeit führen kann, entwickelt sich dieses Thema zur strategischen Priorität in Unternehmen (Jayne & Dipboye, 2004, S. 409; Pitts, 2009, S. 336). Chrobot-Mason und Aramovich (2013, S. 679) fügen hinzu, dass dies zu niedrigerer Fluktuation und höherer Arbeitgeberattraktivität beitragen kann. Die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung ist ein zusätzlicher Treiber von Diversität (van Dick & Stegmann, 2016, S. 4). Van Dick und Stegmann erklären, dass die Unterschiedlichkeit in demographischen Aspekten, Ausbildung und Werten zu unterschiedlichen Kompetenzen und Sichtweisen führen, die es wiederum ermöglichen komplexe Probleme zu lösen und Innovationen hervorzubringen oder sogar Kunden einen besseren Service zu bieten. Ein Beispiel ist die Geschlechterverteilung. Das schweizerische Bundesamt für Statistik [BFS] (2019, S. 13) weist aus, dass sich die Geschlechterverteilung an Erwerbspersonen seit 1991 stetig annähert. Dies wird auch durch das Gleichstellungsgesetz der Schweiz gefordert (Eidgenössisches Departement des Innern, o. J.). In der hier berichteten Studie wird auf drei Diversitätsdimensionen innerhalb einer Alterskohorte bzw. Generation eingegangen: Geschlecht, Alter und Bildung. Diese Merkmale sind einerseits augenscheinlich und leicht zu erfassen und können andererseits ursächlich für unterschiedliche Präferenzen an ein Unternehmen als Arbeitgeber sein.

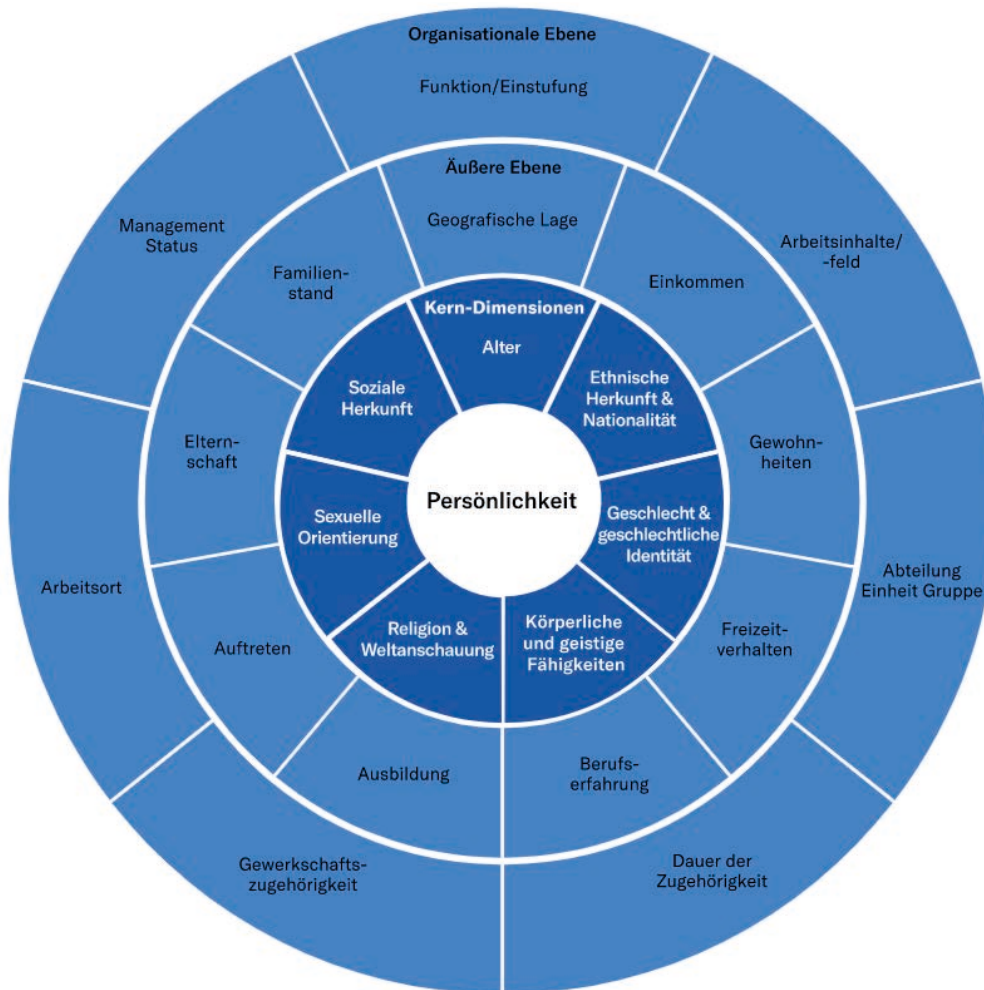


Abbildung 1

Vier Ebenen der Diversität
(Charta der Vielfalt e. V., o. J.)

5. Attraktivitätsmerkmale aus Sicht der Generation Y

Die Altersstrukturen der Bevölkerung der entwickelten Industrienationen verändern sich stark. Wegen sinkenden Geburtenraten nimmt die Zahl der jungen Menschen ab, während die Zahl der Älteren durch die steigende Lebenserwartung zunimmt (Kalache, Barreto & Keller, 2005, S. 30ff). Dieser demographische Wandel spiegelt sich auch in der Altersstruktur der Unternehmen wider und hat Einfluss auf die Unternehmensproduktivität (Veen, 2008).

Im Jahr 2022 wird die Generation Y den größten Teil der berufstätigen Bevölkerung der Welt ausmachen (Rathgeber, 2017, S. 113). Unter dem Begriff «Generation» ist ein sogenannter Kohorten-Effekt zu verstehen. Dieser geht davon aus, dass eine gemeinsame Sozialisierung in prägenden Lebensphasen wie der Kindheit, Jugend und im jungen Erwachsenenleben einen Einfluss auf die Altersgruppe und deren Einstellung und Werte hat (Bruch, Kunze & Böhm, 2011, S. 93; Arsenault, 2004, S. 124). Die Kategorisierung von Personen bildet eine Orientierungshilfe, um ein individuelles

Verhalten zu verstehen. Um eine klare und valide Aussage der Generationenzugehörigkeit machen zu können, müssten Geschlecht, geografische Herkunft, sozioökonomische Hintergründe und auch die Familienstrukturen hinzugezogen werden, um tatsächlich eine Erklärung für das Verhalten von Personen zu erhalten (Klaffke & Parment, 2011, S. 6).

Insbesondere Globalisierung und Digitalisierung prägen und charakterisieren die Generation Y und führen grundsätzlich zu großen Wahlmöglichkeiten für die Generation Y. Dies betrifft nicht nur die Wahlmöglichkeit diverser Produkte und Dienstleistungen, sondern auch die Wahl des Arbeitgebers (Ruthus, 2014, S. 10). Oftmals können sich die Arbeitnehmer:innen in spezialisierten Branchen zwischen verschiedenen Arbeitgeberangeboten entscheiden (Klaffke & Parment, 2011, S. 5).

Die Generation Y war bereits Gegenstand mehrere Studien und Befragungen (s. u.) und begegnet demnach den Aussagen von Firmen und deren Angebot kritischer. Nachfolgend sollen einige Erkenntnisse dieser Studien wiedergegeben werden: So vertrauen sie eher den Aussagen und Informationen von Gleichgesinnten, beispielsweise

über die Arbeitgeberbewertungsplattform kununu, anstelle der Informationen der Unternehmen (Allihn, 2013, S. 22). Zudem handeln Mitarbeiter:innen durch die ständige Möglichkeit, Unternehmen zu vergleichen, selektiver (Cennamo & Gardner 2008, S. 891). Die Generation Y wünscht sich ein Arbeitsumfeld, in dem sie sich wohlfühlt – ganz nach dem Motto: „Wenn es mir nicht gefällt und ich mich nicht wohlfühle, bin ich nicht bereit, meine Zeit an diesem Ort zu verbringen“ (Mangelsdorf, 2015, S. 42). Sie fordert mehr vom Arbeitgeber als nur eine monetäre Entlohnung. Arbeit soll Spaß machen und eine gewisse Zugehörigkeit vermitteln (Allihn, 2013, S. 23-26). Außerdem wünscht sich die Generation Y ein kollegiales Arbeitsumfeld (Parment, 2013, S. 27). Sie fordert die Individualisierung der Arbeitsbedingungen. Denn sie möchte selbst entscheiden können, wann und wo sie arbeitet (Mercer, o.J.). Zudem strebt die Generation Y an, entsprechend den eigenen Vorstellungen Eigenverantwortung zu übernehmen. Die Generation Y sucht eine gute Work-Life-Balance, bei der die Arbeit und das Privat- resp. Familienleben den besten Fit erzielen (Radermacher, 2013, S. 8). Die Generation Y strebt nach Selbstverwirklichung. Es geht dabei auch darum, selbst Ideen einzubringen und dadurch die eigene Persönlichkeit zu entfalten. Die Generation Y will gefordert werden und interessante Arbeitsaufgaben übernehmen (Allihn, 2013, S. 25-26), wünscht sich zeitnahes Feedback von den Führungspersonen und fordert persönliche Wertschätzung (Mercer, o.J.). Außerdem ist es der Generation Y besonders wichtig, dass sie die Chance auf Weiterentwicklung innerhalb eines Unternehmens hat (Ruthus, 2014, S. 11). Gemäß Ruthus (2014, S. 11) hat das berufliche Sicherheitsbedürfnis der Generation Y im Vergleich zu vorherigen Generationen abgenommen und hat nur noch eine untergeordnete Bedeutung. Dies kann durch die hohe Wechselbereitschaft im Beruf und die Veränderungsbereitschaft sowie durch den Realitätssinn in Bezug auf die Arbeitsplatzunsicherheit begründet werden. Durch die Schnelllebigkeit und Komplexität im Berufsleben will die Generation Y Halt und Ordnung im Privatleben (Ruthus, 2014, S.10). Die Generation Y sieht sich nicht verpflichtet, loyal gegenüber einem Arbeitgeber zu sein. Sie will einen guten Job leisten, aber schließlich geht es ihr darum, Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen zu sammeln und einen guten Lebenslauf zu haben (Klaffke, 2014; Parment, 2009). Es widerstrebt dem Flexibilitätsbedürfnis der Generation Y sich langfristig an ein Unternehmen zu binden (Ruthus, 2014). Durch den technologischen Fortschritt gibt es keine klare Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben. Die Generation Y sieht die strikte Trennung nicht mehr als notwendig an und erklärt sich bereit in der Freizeit für den Arbeitgeber zu arbeiten. Als Gegenleistung wird von der Generation Y erwartet, dass sie flexibel agieren

kann und gewisse private Angelegenheiten während der Arbeit erledigen kann, wie beispielsweise die privaten Rechnungen bearbeiten (Ruthus, 2014, S. 12-13).

6. Zwischenfazit und Auswahl des Untersuchungsfelds

Ruthus (2014, S. 22) unterteilt die Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren aus Sicht der Generation Y in Existenzbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und Wachstumsbedürfnisse. Gemäß Ruthus (2014, S. 22) spielen strukturelle Eigenschaften eines Unternehmens eine genauso entscheidende Rolle wie die weichen Faktoren (wie Führungs- und Kommunikationsstil, Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und -zufriedenheit), denen häufig ein übergeordneter Einfluss bei der Arbeitgeberwahl zugeteilt wird.

Die Merkmale der Arbeitgeberattraktivität wurden bereits in mehreren Studien abgefragt (z. B. Bruhn et al., 2013; Fournier et al., 2019; Kels, Gurtner & Scherrer, 2016; McKinsey, 2019; Lohhaus & Rietz, 2015; Ruthus, 2014; Zukunftsinstitut, 2013). Werden nun die Studien miteinander verglichen, ist auffällig, dass diese zu keinem gemeinsamen Schluss beziehungsweise zu keiner gleichen Reihenfolge bezüglich der Attraktivitätsfaktoren kommen. Werden nun aber die theoretischen Ansätze mit den Studien verglichen, ist ersichtlich, dass auch hier immer wieder die gleichen Begriffe – gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre, Work-Life-Balance, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeit, Jobinhalt, Arbeitsplatz- und Jobsicherheit, Gehalt – erwähnt werden. Das heißt, dass die Theorie größtenteils durch die durchgeführten Studien bestätigt wird.

Bei Studien in der Alterskohorte, zu welcher aktuell der größte Teil der Mitarbeitenden zählt (sog. Generation Y), ist auffällig, dass nicht nur arbeitsbezogene Merkmale relevant sind, sondern auch andere Merkmale wie Werte zum Tragen kommen. Was der Generation Y im privaten Leben wichtig ist, ist auch im Arbeitsalltag essenziell.

Auffallend ist, dass die Mehrzahl der vorhandenen Studien zur Ermittlung von Attraktivitätsmerkmalen von Arbeitgebern bei Hochschulabsolvent:innen oder Studierenden durchgeführt wurde. Die Resultate basieren demnach meistens auf Vorstellungen und Erwartungen, die die Studierenden an potenzielle Arbeitgeber haben, nicht aber auf bereits gesammelten Erfahrungen (Bruhn, Batt & Flückiger, 2013, S. 63).

Es lässt sich grundsätzlich feststellen, dass die Generation Y eine höhere Ausbildung aufweist als vorgängige Generationen (Bundesamt für Statistik, 2019a). Die Bildung ist ein nicht unwesentlicher Erklärungsfaktor vieler menschlicher Verhaltenswei-

sen. Im Jahr 2016 hatten 50% der Bevölkerung in der Schweiz als höchsten Bildungsabschluss ein Diplom der Sekundärstufe II¹. Im Generationenvergleich lässt sich feststellen, dass bei den jüngeren Personen ein Anstieg der Abschlüsse auf Tertiärstufe zu beobachten ist. Die Bildungsexpansion ist zu einem wesentlichen Teil auf die erhöhte Bildungsbeteiligung der Frauen zurückzuführen (Bundesamt für Statistik, 2016, S. 7). Laut dem Bundesamt für Statistik wird die Zahl der tertiären Abschlüsse weiterhin steigen (Bundesamt für Statistik, 2019b). Gemäß einer Studie von McKinsey, die über 22 verschiedene Länder seit dem Jahr 2000 bis ins Jahr 2018 durchgeführt wurde, hat eine Jobverlagerung stattgefunden. Die Arbeitsteilung rund um die Welt und die neuen Technologien haben zu einem dualen Arbeitsmarkt geführt. Vermehrt gesucht werden Personen, die gut ausgebildet sind, aber auch ungelernete Arbeitskräfte. In der Schweiz gingen zwischen 2000 und 2018 rund 110'000 Arbeitsplätze mit mittleren Qualifikationen (Sekundärstufe II) verloren (NZZ am Sonntag, 2020). Trotz der Feststellung, dass das Bildungsniveau in der Schweiz steigt und immer mehr Personen einen Tertiärabschluss machen, gibt es auch zukünftig noch Arbeitsstellen, die nicht nach Personen mit einem Hochschulabschluss verlangen. Deshalb sind die Bedürfnisse und Anforderungen an einen attraktiven Arbeitgeber der Personen ohne einen Tertiärabschluss ebenso wichtig und sollten abgefragt werden.

Da die Literatur keine Einigkeit über die exakte Abgrenzung der Jahrgänge der Generation Y besteht und zudem neuere Studien den Generationeneffekt in Frage stellen (Kanning, 2016), wurden in der durchgeführten Studie die Arbeitgeber-Attraktivitätsfaktoren nicht nur in Abhängigkeit von der Bildung, sondern auch vom Alter innerhalb der Generation Y untersucht.

7. Empirische Erhebung

Ziel ist es, herauszufinden, welche Ansprüche Mitarbeiter:innen an die Attraktivität eines Arbeitgebers stellen. Da es, wie bereits oben ausgeführt, mehrere Studien und Befragungen von Hochschulabsolvent:innen gibt, soll in der vorliegenden Studie in Erfahrung gebracht werden, ob sich die Ansprüche an einen attraktiven Arbeitgeber von Personen mit verschiedenen Ausbildungen voneinander unterscheiden. Zudem soll herausgefunden werden, ob Personen unterschiedlichen Alters (innerhalb der Generation Y) andere Ansprüche an einen attraktiven Arbeitgeber haben. Die Resultate sollen sich insbesondere an KMUs richten. Folgende Forschungsfragen wurden formuliert:

- Haben Personen innerhalb der Generation Y unterschiedlichen Alters andere Ansprüche an einen attraktiven Arbeitgeber?
- Haben Personen mit unterschiedlichen Bildungsniveaus innerhalb der Generation Y andere Ansprüche an einen attraktiven Arbeitgeber?
- Haben Frauen und Männer innerhalb der Generation Y andere Ansprüche an einen attraktiven Arbeitgeber?

7.1 Datenerhebung, Methode und Stichprobe

Die Erhebung der Daten erfolgte mittels eines standardisierten Fragebogens, der direkte Fragen und vorgegebene Antworten enthielt. Der Fragebogen wurde grob in zwei Teile unterteilt. Im ersten Teil befanden sich allgemeine Fragen zu den teilnehmenden Personen (Fragen zu Jahrgang, Geschlecht, höchster abgeschlossener Ausbildung), zudem wurde gefragt, ob die Personen in einem KMU (bis 250 Mitarbeitenden) oder in einem Großunternehmen (ab 250 Mitarbeitenden) arbeiten. Im zweiten Teil ging es um die Abfrage der Arbeitgeber-Attraktivitätsfaktoren. Der Fragebogen wurde mittels der genannten Einteilungskriterien der Theorie und den bereits durchgeführten Studien erstellt. Die Attraktivitätsfaktoren wurden gemäß der Einteilung von Ruthus (2014, S. 22) sortiert. Somit gibt es bei der Abfrage der Attraktivitätsfaktoren drei Unterteilungen: Attraktivitätsfaktoren als Existenzbedürfnis, soziale Bedürfnisse und Wachstumsbedürfnis. Es wurden einerseits die Attraktivitätsfaktoren der Theorie von Ruthus (2014, S. 22) übernommen und andererseits wurden diese Faktoren durch Merkmale von der Einteilung gemäß Trost (2013, S.20) und Fournier et. al. (2019, S. 36-39) in einer weiteren Kategorie ergänzt. Des Weiteren wurden die Attraktivitätsmerkmale mit den Merkmalen der bereits durchgeführten Studien verglichen. Fehlende Attraktivitätsfaktoren, die in der Theorie nicht genannt wurden, wurden im Fragebogen ergänzt. Ein besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Faktoren gelegt, die in jeder Studie immer wieder erwähnt wurden. Die Einteilung der Attraktivitätsfaktoren wurde nur als Grundlage zur Erstellung des Fragebogens genutzt und war im Fragebogen für die teilnehmende Person nicht ersichtlich. Insgesamt wurden so 41 Attraktivitätsfaktoren in die Befragung einbezogen. Die Fragen zu den Attraktivitätsfaktoren wurden geschlossen gestellt. Um die Wichtigkeit der einzelnen Attraktivitätsfaktoren herauszufinden, wurde eine fünfstufige Likert-Skala (nach Wichtigkeit von 1 bis 5 zunehmend) als Antwortmöglichkeit zur Auswahl gegeben. Nach Erstellung wurde der Fragebogen in einem Pretest auf Verständlichkeit geprüft. Der finale Online-Fra-

¹ Die Sekundärstufe II umfasst die berufliche Grundbildung, Abschlüsse von Fachmittelschule und Gymnasium.

gebogen wurde per E-Mail über den Schweizerischen KMU Verband und über die sozialen Medien breit gestreut.

Insgesamt konnten 174 vollständig ausgefüllte Fragebögen von Vertreter:innen der Generation Y mit Geburtsjahr zwischen 1981 und 2000 ausgewertet werden. Von den 213 erhaltenen Rückläufen wurden 39 nicht in die Auswertung einbezogen, da sie entweder unvollständig ausgefüllt wurden oder nicht zur Generation Y zählten. Das arithmetische Mittel der Geburtsjahre liegt bei 1989 und der Median bei 1990. Von den 174 ausgewerteten Fragebögen können 95 Personen der frühen Generation Y (Jahrgänge 1981 bis 1990) zugeteilt werden. 79 der befragten Personen sind in der späteren Hälfte der Generation Y (Jahrgänge 1991 bis 2000) auf die Welt gekommen. Die Stichprobe setzt sich aus 97 Frauen und 77 Männern zusammen. Dies entspricht einem Anteil von 56% Frauen und 44% Männern. 111 bzw. 64% der befragten Personen haben einen Abschluss auf Tertiärstufe (davon haben 61 Personen eine höhere Berufsbildung abgeschlossen und 50 Personen einen Bachelor, Master oder ein Doktorat an einer Hochschule absolviert). 63 bzw. 36% der Befragten gaben an, einen Abschluss auf Sekundärstufe (obligatorische Schulbildung, Berufslehre, Gymnasiale Matur/Abitur oder Fachmittelschule) als höchsten Abschluss absolviert zu haben. Weiterhin gaben 68% der Befragten an, aktuell in einem KMU tätig zu sein.

7.2 Ergebnisse

Generell ist festzuhalten, dass die Befragten für ihre Antworten die gesamte Likert-Skala von 1 bis 5 ausnutzen. Als höchste Mittelwerte für die einzelnen Attraktivitätsfaktoren konnte 4.66 und als niedrigster Mittelwert 2.43 ermittelt werden. Die Standardabweichung für die Antworten weist im Durchschnitt einen Wert von 0.776 auf.

Attraktivitätsfaktoren gesamte Stichprobe

Gemäß dem Mittelwert über alle 174 Befragten steht „Spaß an der Arbeit“ an erster Stelle, gefolgt von „Einhaltung der vom Unternehmen gemachten Versprechen“ und „spannender und abwechslungsreicher Job“. „Vorbildliche Vorgesetzte“ und das „kollegiale Verhältnis zu anderen Mitarbeitenden“ stehen auf den Rängen vier und fünf. Auf den hintersten Rängen befinden sich die „Größe des Unternehmens“, das „internationale Umfeld“ und die „Bekanntheit des Unternehmens“ und stellen damit auf Sicht der Befragten weniger wichtige Attraktivitätsfaktoren dar. Tabelle 2 gibt die Rangfolge gemäß den Mittelwerten jedes einzelnen, abgefragten Attraktivitätsfaktors für die gesamte Stichprobe und für die interessierenden Teilstichproben wieder.

Attraktivitätsfaktoren junge vs. alte Generation Y
Bei der Einteilung der Generation Y in zwei Al-

terskategorien sind kleine Unterschiede in der Reihenfolge ersichtlich. Rang eins ist bei beiden Alterskategorien „Spaß an der Arbeit“, gefolgt von „Einhaltung der vom Unternehmen gemachten Versprechen“. Auf Rang drei befindet sich bei den frühen Ypsilonern der „spannende und abwechslungsreiche Job“, welcher bei der späten Generation Y erst auf Rang vier ist. Bei der späten Generation Y ist hingegen der „vorbildliche Vorgesetzte“ auf Rang drei, der bei der späten Generation Y auf Rang fünf eingestuft wird. Der Attraktivitätsfaktor „kollegiales Verhältnis zu den Mitarbeitenden“ steht bei den frühen Ypsilonern auf Rang vier, bei den späten Ypsilonern erst auf Rang sechs. Ein etwas größerer Unterschied besteht für die Einschätzung „sinnvolle Arbeit“ (frühe Generation Y Rang 11, späte Generation Y Rang 15). Alles in allem gesehen, gibt es keine großen – und auch keine statistisch signifikanten – Unterschiede zwischen der frühen und der späten Generation Y (siehe Tab. 2).

Attraktivitätsfaktoren in Abhängigkeit vom höchsten Bildungsabschluss

Wird nun die Bildung als Differenzierungsmerkmal hinzugezogen, ergeben sich signifikante Unterschiede in den Mittelwertvergleichen der Einschätzungen für die Attraktivitätsfaktoren von Mitarbeiter:innen mit Sekundär- bzw. Tertiärabschluss (siehe Markierungen in Tab. 2). Die Attraktivitätsfaktoren „Spaß an der Arbeit“, „kollegiales Verhältnis zu den Mitarbeitenden“, „vorbildliche Vorgesetzte“ befinden sich bei beiden Ausbildungsstufen unter den ersten fünf Rängen. „Teamwork“ ist den Personen mit Sekundärabschluss wichtig. Bei den Personen mit Tertiärabschluss kommt „Teamwork“ erst auf Rang acht. Auffällig ist, dass Personen mit einem Tertiärabschluss mehr nach „Anerkennung und Wertschätzung des Vorgesetzten“ streben als Personen, mit einem tieferen Bildungsabschluss. „Eigenverantwortung übernehmen“ ist Personen mit Tertiärabschluss (Rang 7 vs. Rang 10) wichtiger. Die „Arbeitsplatzsicherheit“ hat einen hohen Stellenwert bei den Personen mit Sekundärabschluss, die Tertiärstufe hingegen empfindet die Arbeitsplatzsicherheit nicht als sehr wichtig (Rang 16). Das gleiche Muster zeigt sich beim Faktor „Zugehörigkeit“ (Rang 14 vs. 19). Auffallend ist, dass den Personen mit Sekundärabschluss die Einhaltung der vom Unternehmen gemachten Versprechen sehr wichtig ist (Rang 1). Den Personen mit dem Tertiärabschluss ist dieser Faktor ebenfalls wichtig (Rang 3).

Attraktivitätsfaktoren aus Sicht von Frauen und Männern der Generation Y

Werden die Attraktivitätsfaktoren nach Geschlecht analysiert, zeigen sich mehrere signifikante Unterschiede (siehe auch hier Markierungen in Tab. 2). Auffällig ist, dass „Teamwork“ bei Frauen an zweiter Stelle kommt, Männer hingegen empfinden

Rang	Attraktivitätsfaktoren	MW	MW	MW	MW	MW	MW	MW
		gesamt	junge Gen Y	alte Gen Y	Sek.	Ter.	Frau	Mann
1	Spaß an der Arbeit	4.66	4.65	4.67	4.70	4.65	4.66	4.66
2	Einhaltung der vom Unternehmen gemachten Versprechen	4.61	4.63	4.59	4.71	4.60	4.60	4.64
3	Spannender und abwechslungsreicher Job	4.53	4.52	4.56	4.39	4.62	4.57	4.49
4	Vorbildliche Vorgesetzte	4.48	4.41	4.57	4.50*	4.48*	4.53	4.43
5	Kollegiales Verhältnis zu Mitarbeitenden	4.46	4.46	4.47	4.39	4.50	4.49	4.43
6	Teamwork	4.46	4.40	4.54	4.55	4.41	4.60**	4.30**
7	Anerkennung und Wertschätzung von Vorgesetzten	4.39	4.34	4.46	4.32	4.45	4.47*	4.29*
8	Eigenverantwortung übernehmen	4.36	4.36	4.38	4.27	4.44	4.30	4.45
9	Eigene Ideen einbringen	4.31	4.35	4.27	4.20	4.37	4.33	4.29
10	Regelmäßige Informationen vom Arbeitgeber erhalten	4.28	4.28	4.14	4.28	4.30	4.30	4.27
11	Herausfordernde Arbeitsaufgaben	4.23	4.19	4.28	4.11	4.32	4.21	4.26
12	Arbeitsplatzsicherheit	4.20	4.18	4.22	4.32	4.13	4.34*	4.01*
13	Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeit innerhalb des Unternehmens	4.19	4.16	4.24	4.02	4.31	4.07**	4.35**
14	Sinnvolle Arbeit	4.19	4.20	4.19	4.16	4.23	4.24	4.14
15	Work-Life-Balance	4.16	4.17	4.14	4.18	4.15	4.31**	3.96**
16	Gute Sozialleistungen	4.10	4.12	4.08	4.13	4.06	4.15	4.01
17	Zugehörigkeitsgefühl	4.09	3.99	4.20	4.14*	4.05*	4.19*	3.96*
18	Regelmäßiges Feedback von Vorgesetzten	4.08	4.02	4.14	4.13	4.05	4.04	4.12
19	Familienfreundlichkeit des Arbeitgebers	4.02	3.94	4.13	4.05	4.04	4.25***	3.74***
20	Flexible Arbeitszeitmodelle	3.98	3.98	3.99	3.68	4.20	4.03	3.92
21	Positives Unternehmensimage	3.96	4.01	3.90	3.91	3.98	4.02	3.88
22	Identifikation mit Zielen des Arbeitgebers	3.94	3.95	3.92	3.86	3.98	4.01	3.84
23	Mitsprache bei Entscheidungen	3.91	3.98	3.82	3.73	4.02	3.80*	4.04*
24	Flache Hierarchien	3.91	3.99	3.81	4.00	3.86	3.98	3.82
25	Möglichkeit, Weiterbildung außerhalb des Unternehmens zu machen	3.90	3.81	4.01	3.82*	3.96*	3.90	3.91
26	Identifikation mit dem Unternehmen und den Produkten	3.89	3.98	3.77	3.77	3.97	3.98	3.77
27	Moderner Arbeitsplatz / Infrastruktur	3.88	3.88	3.87	3.79	3.92	3.90	3.86
28	Standort des Arbeitgebers	3.87	3.93	3.81	3.71	3.98	3.96	3.77
29	Nähe des Arbeitgebers zum Wohnort	3.85	3.87	3.82	3.70	3.94	3.88	3.82
30	Hohes Gehalt	3.79	3.77	3.82	3.82	3.80	3.75	3.84
31	Persönliche Profilierungsmöglichkeit	3.79	3.76	3.84	3.71	3.81	3.55***	4.10***
32	Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeit	3.62	3.56	3.70	3.48	3.68	3.47**	3.81**
33	Wahl des Arbeitsplatzes	3.61	3.59	3.63	3.43	3.70	3.59	3.64
34	Corporate Social Responsibility	3.59	3.63	3.53	3.65	3.54	3.60	3.57
35	Innovation des Unternehmens	3.52	3.62	3.41	3.48	3.53	3.35**	3.74**
36	Branche, in der Unternehmen tätig ist	3.25	3.21	3.30	3.25	3.23	3.28	3.22
37	Strikte Trennung zwischen Arbeit und Privat	3.24	3.22	3.25	3.50	3.09	3.29	3.17
38	Sonstige monetäre Leistungen (z.B. Fitnessabo, Zugabo)	2.97	2.99	2.94	2.77	3.06	2.87*	3.09*
39	Bekanntheit des Unternehmens	2.89	2.99	2.77	2.80	2.92	2.80	3.00
40	Internationales Umfeld	2.66	2.74	2.57	2.63	2.66	2.59	2.75
41	Größe des Unternehmens	2.43	2.54	2.30	2.83	2.42	2.44	2.42

Tabelle 2

Mittelwerte und Rangfolge der Attraktivitätsfaktoren (Signifikanzwerte gemäß ANOVA * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)

dies weniger wichtig und setzen diesen Attraktivitätsfaktor deshalb erst auf Rang 8. Die „Eigenverantwortung“ ist dafür den Männern wichtiger (Rang 4), wogegen Frauen „Eigenverantwortung“ erst auf Rang 12 positionieren. Für die Frauen hat die „Arbeitsplatzsicherheit“ sowie die „Work-Life-Balance“ eine größere Bedeutung. Sie stehen auf den Rängen 8 und 10 und bei den Männern auf Rang 18 und 19. Männer erachten „Entfaltungsmöglichkeit innerhalb des Unternehmens“ wichtiger als die befragten Frauen (Rang 7 vs. 18).

8. Diskussion, Fazit und Implikationen

Da Employer-Branding-Aktivitäten immer mehr zu einer Norm im Management von Humanressourcen werden und in der Praxis der Wunsch nach erfolgreichem Employer Branding besteht, sollte zukünftig verstärkt diskutiert werden, wie eine Arbeitgebermarke, unter Berücksichtigung unterschiedlicher Ansichten und Interessen gestaltet werden kann. Die hier berichtete Studie legt dazu den Fokus auf unterschiedliche Ansichten und Interessen der aktuell zahlenmäßig am stärksten im Arbeitsleben aktiven Alterskohorte (Generation Y).

Zusammenfassend zeigt die durchgeführte Erhebung, dass der Generation Y die Einhaltung der kommunizierten Werte und die Kommunikation vom Arbeitgeber zu den Arbeitnehmer:innen generell sowie das Vorgesetztenverhalten als wesentliche Attraktoren erachtet werden. Wichtig ist den Befragten ein fairer Umgang miteinander und das kollegiale Verhältnis zu den anderen Mitarbeitenden. Es geht darum vom Arbeitgeber in Entscheidungen miteinbezogen zu werden und als Mitarbeitende/r Anerkennung und Wertschätzung von Vorgesetzten zu erhalten. Die Mitarbeitenden wollen sich ernst genommen fühlen und möchten Ideen einbringen und Eigenverantwortung übernehmen. Sofern der Job spannend und abwechslungsreich ist, kommt der Spaß an der Arbeit von allein. Gemachte Versprechen vom Unternehmen sollen eingehalten werden und der/die Vorgesetzte soll als Vorbild agieren und die Mitarbeitenden regelmäßig über Neuigkeiten im und vom Unternehmen in Kenntnis setzen. Teamwork soll im Unternehmen gefördert werden, womit das kollegiale Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden im Unternehmen positiv beeinflusst wird. Die Bekanntheit und die Größe des Unternehmens ist für die Generation Y kein entscheidender Attraktivitätsfaktor. Das bedeutet für die KMUs, dass sie neben den Großkonzernen gute Chancen haben, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und anzustellen. Die Bekanntheit eines KMUs spielt nur dann eine Rolle, wenn es um die Ausschreibung von Stelleninseraten geht, denn potenzielle Mitarbeitende

müssen das KMU wahrnehmen, beziehungsweise die vom KMU ausgeschriebene Stelle finden. Um als KMU an gute und kompetente Mitarbeitende zu gelangen, ist es wichtig, dass sich Arbeitgeber an den Bedürfnissen der Generation Y orientieren. Die Generation Y ist ab dem Jahr 2020 die meistvertretene Arbeitnehmer:innengeneration und dies macht es umso wichtiger, auf deren Bedürfnisse einzugehen. Wenn Unternehmen neue Mitarbeiter:innen suchen, können sie je nach Zielgruppe spezifisch die Attraktivitätsfaktoren kommunizieren. Wird beispielsweise eine Stelle ausgeschrieben, für die keine Ausbildung erforderlich ist, sollen andere Faktoren kommuniziert werden, als wenn eine Stelle ausgeschrieben wird, für die man einen Hochschulabschluss braucht.

Wird die Generation Y in zwei Altersgruppen eingeteilt, die frühen und die späten Jahrgänge innerhalb der Generation Y, werden keine statistisch signifikanten Unterschiede bei den Ansprüchen an einen attraktiven Arbeitgeber festgestellt (siehe Tab. 2).

Die Ansprüche an einen attraktiven Arbeitgeber abhängig von der Ausbildung der Befragten weisen jedoch Unterschiede auf, in der Weise, dass Personen mit einem obligatorischen Schulabschluss und einen Abschluss auf Sekundärstufe andere Ansprüche und Bedürfnisse haben als Personen, die einen Tertiärabschluss haben. Befragte Arbeitnehmer:innen mit Sekundärstufenabschluss erachten Attraktoren innerhalb des Unternehmens als besonders wichtig, indem sie das Verhalten von Vorgesetzten und deren verbindliche Versprechen sowie eine funktionierende Arbeit im Team entsprechend hoch einschätzen. Diese Bewertung ist auch konsistent mit dem hohen Bedürfnis nach Zugehörigkeit, was dem Wunsch nach langfristiger Identifikation mit dem Unternehmen Ausdruck verleiht. Befragte mit Abschluss auf Tertiärstufe stufen vordergründig Merkmale der Arbeitstätigkeit, wie spannender und abwechslungsreicher Job, als essenziell ein. Wichtig ist dieser Zielgruppe ebenfalls die Verbindlichkeit hinsichtlich des Einhaltens vom Unternehmen gemachter Versprechen – dies fordert einen authentischen Auftritt am Arbeitsmarkt ein und realistische Botschaften im Rahmen des externen sowie internen Employer Brandings. Im Unterschied zu den Befragten mit Sekundärabschluss ist den Befragten mit einem höheren Bildungsabschluss ein kollegiales Verhältnis, sprich der gegenseitige Umgang auf Augenhöhe wichtiger. Sie schätzen weiterhin die Möglichkeit von unternehmensexternen Weiterbildungsmöglichkeiten, was im Sinne des Wunsches nach dem beständigen Aufrechterhalten ihrer Arbeitsmarktfähigkeit interpretiert werden kann.

Ebenso wurden Unterschiede bezüglich der Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität festgestellt, wenn die Bedürfnisse der Frauen und Männer separiert betrachtet werden. Hier zeigt sich ein

Bild, nachdem Frauen Attraktoren, die ein längerfristiges Engagement bedingen als wichtiger einstufen. Dies betreffen die Arbeitsplatzsicherheit und Zugehörigkeitsgefühl, die Work-Life-Balance, die Familienfreundlichkeit des Unternehmens sowie den Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung von Vorgesetzten. Den befragten Männern hingegen ist die Möglichkeit zur persönlichen Profilierung sehr wichtig. Kohärent dazu stufen sie regelmäßiges Feedback von Vorgesetzten und Mitsprachemöglichkeiten bei Entscheidungen sowie schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten, Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und Innovation des Unternehmens als sehr attraktiv ein. Attraktiv finden Männer zudem zusätzliche Leistungen des Unternehmens, wie ein Fitnessabonnement.

Nachdem die Ergebnisse Optionen für eine differenzierte Ansprache der Zielgruppe nach Bildungsabschluss und unterteilt in Bedürfnisse von Frauen und Männern nahelegen, liefert die durchgeführte Studie auch Implikationen zur Diversitätsdiskussion. Auffallend ist, dass keine Unterschiede in Abhängigkeit vom Alter innerhalb der Generation Y festgestellt werden konnten. Mit Blick auf Generationseffekte wäre es wertvoll diese Studie auf Vertreter:innen anderer Altersgruppen auszuweiten. Obwohl die Befragung ausschließlich in der Schweiz durchgeführt wurde, scheint eine Verallgemeinerung für den deutschsprachigen (DACH-) Raum zulässig – wie ein Vergleich mit existierenden Studien nahelegt. Interessant wäre weiterhin eine differenzierte Untersuchung mit Berücksichtigung von Brancheneffekten oder der sozioökonomischen Herkunft der Arbeitnehmer:innen.

Literatur

- Allihn L. (2013). Gen Y (S. 17.34). In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management* 4(3), 185-206.
- Arsenault, Paul M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (2), 124–141
- Biswas, K. & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72.
- Böttger, E. (2012). *Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2011). *Generationen erfolgreich führen*. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M., Batt V. & Flückiger B. (2013). Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung. *Working Paper Nr. 67*. Jg. 2013/1. Basel: Universität Basel.
- Bundesamt für Statistik. (2019). *Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann - Stand und Entwicklung*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann.assetdetail.8288359.htm> [30. Mai 2022].
- Bundesamt für Statistik (2016). *Lebenslanges Lernen in der Schweiz. Ergebnisse des Mikrozensus Aus- und Weiterbildung 2016*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/katalogedatenbanken/publikationen.assetdetail.5766407.html> [30. Mai 2022].
- Bundesamt für Statistik (2019a). *Kleine und mittlere Unternehmen*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstrukturunternehmen/kmu.html> [30. Mai 2022].
- Bundesamt für Statistik (2019b). *Bildungssystem*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildungswissenschaft/bildungssystem.html> [30. Mai 2022].
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891–906
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. & Michaels, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Charta der Vielfalt e. V. (o. J.). *Vielfaltsdimensionen - Für Diversity in der Arbeitswelt*. Abgerufen von <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/vielfaltsdimensionen/> [30. Mai 2022].

- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659-689.
- Deutsche Employer Branding Akademie DEBA (2006). *Employer Branding Definition*. Abgerufen von <http://employerbranding.org/about/mision-und-grundsätze/> [30. Mai 2022].
- Eidgenössisches Departement des Innern. (o. J.). *Gleichstellung von Frau und Mann*. Abgerufen von <https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/themen/gleichstellung/gleichstellung-vonfrau-und-mann.html> [30. Mai 2022].
- Fournier J., Dürig, U.M., Peters, K. & Weers, J.P. (2019) Marke und Branding (S. 19-51). In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivenwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generation Y und Z* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Heider-Winter, C. (2014). *Employer Branding in der Sozialwirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hucke, V. (2017). *Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Immerschitt, W., Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409-424.
- Kalache, A., Barreto, S. & Keller, I. (2005). Global Ageing: The Demographic Revolution in All Cultures and Societies (pp. 30-46). In M. Johnson (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of Age and Ageing*. Cambridge: University Press.
- Kanning, U. P. (2016). Viel Lärm um nichts? Diversity im beruflichen Kontext (S. 17–28). In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity-Kompetenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin: Springer.
- Klaffke, M. (2014). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen (S. 57-82). In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaffke, M. & Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials (S. 3-21). In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice Ansätze*. Wiesbaden: Gabler.
- Kels, P., Gurtner, A., Scherrer S. (2016). *Employing the New Generation – Personalgewinnung und Führung der Generation Y in MINT-Berufen*. Abgerufen von file:///C:/Users/vm1212/Downloads/Studienbericht_ETNG_final.pdf [30. Mai 2022].
- Lohhaus, D., Rietz, C. (2015). Arbeitgeberattraktivität – Der Stellenwert von Bekanntheit und Labels in der frühen Rekrutierungsphase. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59(2), 70-84.
- Lukaszcyk, A. (2012). Personalmarketing und Employer Branding. Zusammenhänge und Abgrenzung. In DGFP e. V. (Hrsg.), *Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Mangelsdorf, M. (2014). *Generation Y*. Offenbach: Gabal.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171 – 194.
- Matuska, E., & Salek-Iminska, A. (2014). Diversity Management as Employer Branding Strategy – Theory and Practice. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(2), 72–87.
- McKinsey (2019). *Studie: Top-Studentinnen fordern weniger Gehalt als männliche Toptalente*. Abgerufen von <https://www.mckinsey.de/news/presse/2019-07-29-topstudentinnen-fordern-weniger-gehalt-als-mannliche-toptalente> [30. Mai 2022].
- Mercer (o.J.). *Was die Generation Y und Z vom Arbeitsleben erwartet*. Abgerufen von <https://www.mercer.ch/our-thinking/was-die-generationen-y-und-z-vom-arbeitsleben-erwarten.html> [30. Mai 2022].
- Müller, A., Scheidegger, N., Simon, S. & Wyssen, T. (2011). *Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität. Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen*. Chur: HTW Chur Verlag.
- NZZ am Sonntag (2020,16.02.). Der Druck auf die Schwächeren nimmt zu. *NZZ am Sonntag*, S. 29.
- Parment, A. (2009). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft*. Wiesbaden: GWV Fachverlag.
- Petkovic, M. (2008). *Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*. München: Rainer Hampp.
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328–338.
- Radermacher, S. (2013). Die Herausforderungen des Employer Brandings (S. 1-16). In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding*. Berlin: Springer.

- Rampl, L. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management* 30(13-14), 1486-1504.
- Rathgeber, St. (2017). Millennials in der Arbeitswelt: neue Generation, neue Spielregeln? (S. 119-126). In J. Buckmann (Hrsg.): *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können: frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y: Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scheidtweiler, N., & Wienberg, S. R. (2018). Wie Arbeitgeber attraktiv werden: Das HR-Powerhouse im Employer Branding (S. 157-179). In A. Ternès & C.-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sponheuer, B. (2010). Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden: GWV.
- Stotz, W. & Wedel, A. (2009). *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München: Oldenbourg.
- Süß, S., & Kleiner, M. (2007). Diversity management in Germany: dissemination and design of the concept. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1934–1953.
- Ternès, A., & Wilke, C.-D. (Hrsg.). (2018). *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Trost, A. (2013). *Employer Branding - Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (2. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- van Dick, R. & Stegmann, S. (2016). Diversity, Social Identity und Diversitätsüberzeugungen (S. 3–15). In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity-Kompetenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Veen, S. (2008). *Demographischer Wandel, alternde Belegschaft und Betriebsproduktivität (Dissertation)*. Zürich: Universität Zürich.
- Wiese, D. (2005). *Employer Branding: Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*. Saarbrücken: VDM.
- Wilbers, M. (2018). Employer Branding ist keine Raketenwissenschaft (S. 1-38). In M. Wilbers (Hrsg.), *Employer Branding-Projekte erfolgreich gestalten: Ein praxisorientierter Leitfaden zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke*. Berlin: Springer.
- Zukunftsinstitut (2013). *Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Abgerufen von https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf [30. Mai 2022].



Corresponding Author:

Prof. Dr. Andrea Müller
Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Pfungstweidstrasse 96
CH-8037 Zürich
andrea.mueller@zhaw.ch



Vera Matt
Leiterin Marketing & Kommunikation
Raiffeisenbank Region linker Zürichsee



Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig
Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
CH-8401 Winterthur
hubh@zhaw.ch