

Christoph Kochhan · Cosima Kitze
Gudrun Bolduan

Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y

Erfolgreiches Recruiting im War for Talents:
Status quo, Erwartungen und
Perspektiven



Springer Gabler

Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y

Christoph Kochhan · Cosima Kitze ·
Gudrun Bolduan

Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y

Erfolgreiches Recruiting im War for
Talents: Status quo, Erwartungen
und Perspektiven



Springer Gabler

Christoph Kochhan
Hochschule Rhein Main
Wiesbaden, Hessen, Deutschland

Cosima Kitze
Hamburg, Deutschland

Gudrun Bolduan
Hochschule Rhein Main
Wiesbaden, Hessen, Deutschland

ISBN 978-3-658-35098-7 ISBN 978-3-658-35099-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35099-4>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort und Danksagung

In vielen Unternehmen findet gegenwärtig und zukünftig ein Generationenwechsel statt. In diesem Zusammenhang werden verstärkt Nachwuchskräfte gesucht, um den Unternehmenserfolg langfristig sichern zu können. Da jedoch unter anderem durch den demografischen Wandel weniger Berufseinsteiger auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind, werden – vor allem in einer Wissensgesellschaft – Hochschulabsolventen der Generation Y als zukünftige Arbeitskräfte von Unternehmen stark umworben. Dabei ist es im Recruiting eine Herausforderung, eine adäquate Form der Ansprache und die passenden Kommunikationskanäle für die Zielgruppe junger Talente zu finden; die Nachwuchskräfte der Generation Y nutzen eine Vielzahl an Medien und Medienkanälen parallel und sind anspruchsvoll im Hinblick auf Inhalte und Form der ihnen präsentierten Informationen sowie in Bezug auf die Wahl ihres zukünftigen Berufs- und Arbeitsfeldes.

In diesem Spannungsfeld der komplexen digitalen Kommunikationskanäle auf der einen Seite und der verschiedenen Wünsche und Anforderungen der Hochschulabsolventen der Generation Y an künftige Arbeitgeber- und Bewerbungsprozesse auf der anderen Seite ist es aufschlussreich zu untersuchen, welche Bewerberkommunikation den „Nerv“ der Zielgruppe trifft, damit ein erfolgreiches, zielgruppengenaues Recruiting möglich ist. Durch die Analyse und Verdichtung von Aussagen, die im Rahmen von leitfadengestützten Experten-Interviews mit Studierenden der Generation Y, die kurz vor ihrem Hochschulabschluss stehen, mit Vertretern von Unternehmen und Karriere-Experten aus Hochschulen gewonnen werden konnten, ergibt sich eine 360-Grad-Perspektive auf das Thema der erfolgreichen Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y und darüber hinaus die Möglichkeit, einen Blick in die Zukunft des Recruitings der Generation Z zu wagen.

An dieser Stelle möchten wir allen Kolleginnen und Kollegen danken, die durch vielfältige Anregungen zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben. Ebenso danken wir Springer Gabler für die Unterstützung unseres Publikationsprojekts.

Vielen Dank an Dr. Roger Gfrörer, Universität Zürich, der in fachlichem Austausch und durch wertvolle Inspirationen das Projekt unterstützt hat.

Ein besonderer Dank gilt unseren Familien und Freunden, die in vielerlei Hinsicht ebenfalls einen großen Anteil am Gelingen dieses Buches haben.

Abschließend wünschen wir eine interessante Lektüre und spannende Einsichten.

Christoph Kochhan
Cosima Kitze
Gudrun Bolduan

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Problemstellung	1
	Literatur	7
2	Bewerbermarketing und -kommunikation	9
2.1	Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt	10
2.2	Ziele und Aufgaben von Personalmarketing	13
2.3	Instrumente externen Personalmarketings	16
2.3.1	Klassische Optionen	16
2.3.2	Aktuelle Trends	40
	Literatur	48
3	Generation Y und Arbeitsmarkt	57
3.1	Charakteristika der Generation Y	58
3.1.1	Soziologische Einordnung und Eigenschaften der Generation Y	58
3.1.2	Mediennutzungsverhalten	62
3.2	Anforderungen an Arbeit und Arbeitgeber: 20- bis 35-Jährige	65
3.3	Hochschulabsolventen der Generation Y als Berufseinsteiger: Forschungsansatz	68
3.3.1	Qualitative Interviewstudie	68
3.3.2	Struktur des Interview-Leitfadens	71
3.3.3	Interviewteilnehmer und Ergebnisauswertung	80
	Literatur	84
4	Hochschulabsolventen der Generation Y und Berufseinstieg	89
4.1	Prozess der Arbeitgeber- und Stellensuche	90

4.1.1	Stellensuche im Allgemeinen	90
4.1.2	Klassische Kanäle zur Informationssuche	91
4.1.3	Neuere Angebote der Informationsvermittlung	95
4.2	Zentrale Werte und Kriterien bei der Arbeitgeberwahl	97
4.2.1	Unternehmen	97
4.2.2	Arbeitsaufgabe	100
4.2.3	Rahmenbedingungen	103
4.3	Erwartungen an Bewerberkommunikation und Bewerbungsprozess	105
4.3.1	Stellenanzeige	105
4.3.2	Karrierewebsite	114
4.3.3	Bewerbungsprozess	115
5	Hochschulabsolventen der Generation Y und Expertensichtweisen auf die Bewerberansprache	121
5.1	Situation des „War for Talents“	122
5.2	Prozess der Arbeitgeber- und Stellensuche	125
5.2.1	Bedeutung von Online-Angeboten	125
5.2.2	Stellenwert von Offline-Angeboten	132
5.2.3	Neuere Angebote der Informationsübermittlung	136
5.3	Zentrale Werte bei der Arbeitgeberwahl	138
5.3.1	Unternehmen und Arbeitsbedingungen	138
5.3.2	Arbeitsaufgabe und Rahmenbedingungen	141
5.4	Bewerberkommunikation – gegenwärtige Ansätze	146
5.4.1	Stellenanzeige	146
5.4.2	Bewerbungsprozess	154
5.5	Entwicklungsperspektiven von Bewerberkommunikation	161
5.5.1	Stellenausschreibung	161
5.5.2	Bewerbungsprozess	163
6	Zusammenschau der Perspektiven und Ergebnisdiskussion	165
6.1	Gegenwärtige Erfolgskriterien beim Recruiting von Hochschulabsolventen der Generation Y	166
6.1.1	Einstieg in die Arbeitgeber- und Stellensuche	166
6.1.2	Intensivierungsphase der Jobsuche	171
6.2	Zukünftige Erfolgsfaktoren beim Recruiting von Hochschulabsolventen	185

6.2.1	Arbeitgeber- und Arbeitsplatzdarstellung	185
6.2.2	Bewerberkommunikation und Bewerbungsprozess	186
7	Fazit und Ausblick	191



Einleitung und Problemstellung

1

Zusammenfassung

Zunächst wird die allgemeine Situation der Personalgewinnung von akademischen Nachwuchskräften auf dem gegenwärtigen Arbeitsmarkt skizziert. Dabei ist der Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt insbesondere im Hinblick auf den vorhandenen „War for Talents“ bedeutsam – für Arbeitgeber (Im Folgenden wird aus Gründen einer besseren Lesbarkeit von einer Differenzierung in männliche und weibliche Sprachformen abgesehen) wird es zunehmend zu einer Herausforderung, junge Arbeitnehmer zu gewinnen. Vor allem in einer Wissensgesellschaft ist es relevant, Hochschulabsolventen der Generation Y, die gegenwärtig in das Berufsleben einsteigen, für sich als Arbeitgeber zu interessieren und sie als Mitarbeiter zu rekrutieren. Voraussetzung eines erfolgreichen Recruitings ist die Kenntnis von Wünschen und Erwartungen der Zielgruppe im Hinblick auf Bewerberkommunikation und Bewerbungsprozess. Die Fragen, die es in diesem Zusammenhang zu erforschen gilt, werden vorliegend einleitend erläutert sowie der Forschungsansatz – mit Hilfe von leitfaden-gestützten Tiefeninterviews werden Hochschulabsolventen der Generation Y aus den Fächergruppen Wirtschaft, Ingenieurwesen sowie Medien, ebenso wie Unternehmensvertreter und Karriere-Experten von Hochschulen zu den Themengebieten detailliert befragt – grundlegend skizziert. Dieser basiert auf bereits vorliegenden Erkenntnissen beziehungsweise Studien zum Thema Bewerberkommunikation wie die abschließende Darstellung des Aufbaus der vorliegenden Publikation verdeutlicht.

Arbeitsmärkte unterliegen permanenten Veränderungen, die Unternehmen in ihrer Funktion als Arbeitgeber zunehmend vor Herausforderungen stellen. Insbesondere

aufgrund des demografischen Wandels hat sich der Arbeitsmarkt kontinuierlich von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt: Die Verschiebung der Altersstruktur in der Gesellschaft führt dazu, dass wenigen qualifizierten Arbeitskräften eine Vielzahl an nachfragenden Arbeitgebern gegenübersteht (vgl. Hansen, N. K. & Hauff, S., 2019, S. 36; vgl. Hesse, G. et al., 2019, S. 55 ff.). Es findet ein Generationswechsel statt, im Zuge dessen viele Arbeitsplätze von der älteren Arbeitgebergeneration an die jüngeren, zahlenmäßig unterlegenen Nachwuchskräfte übergeben werden (vgl. Hesse, G. et al., 2019, S. 55 ff.). Durch den Wandel von einer Industrie- zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft sowie durch technologische Weiterentwicklungen verändern sich zudem Stellenprofile oder entwickeln sich neu, denn es werden neue Kompetenzen benötigt, um die Innovationskraft der Unternehmen zu erhalten. Dabei wird eine akademische Ausbildung der Mitarbeiter als Voraussetzung für eine Stellenbesetzung immer bedeutender (vgl. Jung, H., 2008, S. 857 f.; vgl. Kolberg, A., 2010: o. S.) – die Gewinnung und Bindung junger, qualifizierter Arbeitnehmergenerationen ist essenziell für Arbeitgeber und rückt somit in das Zentrum des Personalmanagements. Unternehmen stehen entsprechend verstärkt vor der Herausforderung, Hochschulabsolventen der Generation Y mit aktuell gefragten, digitalen Qualifikationen in einem übersättigten Arbeitgebermarkt für sich zu interessieren und zu rekrutieren. Es kommt zu einem „Kampf“ der Unternehmen um die wertvollsten Kandidaten (vgl. Hesse, G. et al., 2019, S. 55 ff.), der oftmals als „War for Talents“ beschrieben wird (vgl. Fournier. et al., 2019, S. 43), sodass eine Anpassung von Recruiting-Aktivitäten an die Einstellungen und Erwartungen der jungen Nachwuchskräfte unabdingbar ist (vgl. Bürge, C., 2016, S. 1; vgl. Hagen, A., 2011, S. 16): Um marktfähig und kompetitiv bleiben zu können, verlangt die Wirtschaft kontinuierlich nach qualifizierten und gut ausgebildeten personellen Ressourcen (vgl. Hesse, G. et al., 2019, S. 55 ff.) – eine Situation, die im Zuge des aktuellen Pandemiegeschehens in unterschiedlichen Branchen und Arbeitsgebieten zwar in Maßen relativiert erscheint, gleichwohl im Grundsatz nach wie vor vorhanden ist.

Um sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren zu können, ist es für Unternehmen bedeutsam, die Anforderungen der Nachwuchskräfte aus den jüngeren Generationen, die den Großteil des zukünftigen Arbeitskräftepotenzials darstellen werden, zu kennen und in ihrer Kommunikation zur Rekrutierung junger Arbeitnehmer zu berücksichtigen, insbesondere da sie sich in vielen Facetten von denen der Vorgängergenerationen unterscheiden (vgl. Dahlmanns, A., 2014, S. 9 f.): Die ökonomischen und soziokulturellen Entwicklungen der letzten Jahre, wie der ansteigende Wohlstand in Deutschland, die Globalisierung sowie die Digitalisierung, verstärken die Erwartungen gegenwärtiger und zukünftiger Arbeitnehmer an

berufliche Tätigkeiten und verändern im Sinne eines generationsbedingten Wertewandels ihre an den Arbeitgeber gestellten Anforderungen (vgl. Hansen, N. K. & Hauff, S., 2019, S. 36 ff.). Insbesondere die Generation Y, die in Zeiten digitaler Transformationsprozesse und veränderter Arbeitsstrukturen aufgrund der aktuellen Skills, die in Universitäten und Hochschulen vermittelt werden, verstärkt als zukünftige Arbeitnehmer in Unternehmen wichtig ist, hinterfragt in verändertem Maße bestehende Strukturen und den Sinn ihrer Arbeit. Sie ist sich zudem ihrer Position auf dem Arbeitsmarkt bewusst und stellt umfassende Erwartungen an einen potenziellen Arbeitgeber und eine Karriere. Für Unternehmen entwickelt sich dadurch die Notwendigkeit, ein tiefergreifendes Verständnis über die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der möglichen Arbeitnehmer zu erlangen und ihr Personalmarketing zielgruppenspezifisch auszurichten (vgl. Hesse, G. et al., 2019, S. 55 ff.). Zudem erkennen Unternehmen in diesem Kontext entsprechend, dass sie ihre Instrumente und Kommunikationskanäle des Recruitings weiterentwickeln müssen, um bei der Akquise junger Fachkräfte erfolgreich zu sein. Durch die Digitalisierung findet ein rapider technologischer Wandel und ein verändertes Nutzerverhalten statt, dem sich auch die Bewerberkommunikation anpassen muss – unter anderem erobern viele technische Weiterentwicklungen wie etwa Virtual- oder Augmented-Reality-Anwendungen den Markt. Zwar stellt dieser Umstand Arbeitgeber vor Herausforderungen, bietet ihnen jedoch auch Chancen: Gelingt Unternehmen der digitale Transformationsprozess hinsichtlich ihrer Rekrutierungsstrategie, kann dies zu einer Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit führen (vgl. M. Tallgauer et al., 2020, S. 26).

Vorliegend wird der Frage nachgegangen, welche Einstellungen und Erwartungen Hochschulabsolventen der Generation Y in Bezug auf Bewerberkommunikation und auf Bewerbungsprozesse haben und wie das Personalmarketing von Unternehmen vor dem Hintergrund dessen agieren könnte, um in einem intensiven Wettbewerbsumfeld akademische Nachwuchskräfte auf sich aufmerksam zu machen und als Mitarbeiter zu rekrutieren. Auf der Grundlage von Resultaten vorhandener Forschungsstudien sowie der gewonnenen Ergebnisse der im Rahmen vorliegender Studie durchgeführten qualitativen, leitfaden-gestützten Experteninterviews mit Hochschulabsolventen der Generation Y, Unternehmensvertretern sowie Karriere-Experten an Hochschulen, werden Aspekte herausgearbeitet, die Optionen für eine zielgerechte sowie erfolgreiche Gestaltung externer Maßnahmen der Bewerberkommunikation darstellen. Aus dieser Zielsetzung resultieren drei übergeordnete Forschungsleitfragen, die der hier durchgeführten empirischen Untersuchung zugrunde liegen:

1. *Wie sieht der allgemeine Einstieg beziehungsweise Prozess der Stellen- und Arbeitgebersuche bei Hochschulabsolventen der Generation Y aus?*

Im Kontext dieser Fragestellung soll erkannt werden, wie Hochschulabsolventen der Generation Y den Einstieg in die Auswahl der für sie potenziellen Arbeitgeber gestalten. Es wird beispielsweise hinterfragt, inwieweit die Bekanntheit eines Unternehmens oder etwa mögliche Empfehlungen aus dem Hochschul- oder privaten Kontext eine Rolle spielen, damit ein Unternehmen als Arbeitgeber in die Wahrnehmung der Absolventen gelangt. Hier stellt sich darüber hinaus die Frage, inwieweit ausschließlich auf Stellenangebote, die online geschaltet werden, geachtet wird oder ob auch physische Informationsangebote wie etwa die Teilnahme von Unternehmen bei Karriere-Messen oder Campus-Events als Informationsoptionen bei den Hochschulabsolventen von Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang soll auch eruiert werden, inwieweit neuere Angebote, Informationen über einen Arbeitgeber beziehungsweise einen Arbeitsplatz zu vermitteln, zum Beispiel mit Hilfe von Virtual- oder Augmented-Reality-Anwendungen oder Recruitment-Ansätzen im Rahmen von Bewerberkommunikation bedeutsam sind.

Über den Schritt der Informationsbeschaffung hinaus ist es wichtig zu erkennen, von welchen Angeboten beziehungsweise Inhalten sich potenzielle Bewerber leiten lassen, sodass ein Unternehmen als Arbeitgeber für sie relevant wird – hieraus resultiert die zweite übergeordnete Forschungsleitfrage.

2. *Welche zentralen Kriterien sind für Hochschulabsolventen der Generation Y wesentlich bei der Arbeitgeberauswahl?*

Hier geht es darum zu erkennen, welche Aspekte für Hochschulabsolventen relevant sind, sodass ein Unternehmen für sie als Arbeitgeber interessant wird. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang zum Beispiel ein positives Unternehmensimage oder die Werte, die ein Arbeitgeber vertritt – etwa Nachhaltigkeit. Neben solchen übergeordneten Themen sind auch Faktoren bedeutsam, die die konkrete Arbeitsaufgabe betreffen. Hier kann neben fachlichen und inhaltlichen Aspekten etwa die gesellschaftliche oder persönliche Sinnhaftigkeit der auszuführenden Arbeit von Bedeutung sein. Aber auch die Arbeitsplatzatmosphäre oder die Arbeitsplatzsicherheit können gegebenenfalls im Zuge von Entscheidungen, sich bei einem Arbeitgeber zu bewerben, eine Relevanz besitzen – eine Situation, die auch für Aspekte wie Mitgestaltungsoptionen oder Spaß an der Arbeit gilt. Zudem besitzen die Rahmenbedingungen, die Arbeitgeber bieten, Relevanz. Beispielsweise sind Gehalt, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Flexibilität im Hinblick auf Work-Life-Balance-Angebote typischerweise wichtige Aspekte, die Bewerber im Zuge ihrer Wahl berücksichtigen.

Gleichwohl sind nicht nur inhaltliche Faktoren wichtig, sondern auch die Art und Weise, wie ein Unternehmen sich als potenzieller Arbeitgeber präsentiert und versucht, das Interesse der Bewerber mittels seiner Kommunikationsaktivitäten zu erzielen – eine Thematik, die zur dritten übergeordneten Forschungsleitfrage führt.

3. *Wie werden aktuelle Personalmarketingmaßnahmen von Hochschulabsolventen der Generation Y wahrgenommen und welche Erwartungen bestehen an künftige Marketingaktivitäten?*

Es stellt sich zum einen die Frage, welche Inhalte von Hochschulabsolventen der Generation Y konkret in Stellenanzeigen – und ergänzend beispielsweise der unternehmerischen Karrierewebsite – erwartet werden: Inwieweit werden etwa allgemeine Informationen zum Unternehmen, zum Anforderungsprofil oder zum Team als relevant erachtet? Zum anderen wird eruiert, welche Aspekte bei der Gestaltung einer Stellenanzeige positiv beziehungsweise negativ bewertet werden, wobei hier die Struktur beziehungsweise der Aufbau der Stellenanzeige sowie ihre Text- und (Bewegt-)Bild-Anteile näher untersucht werden. Darüber hinaus werden die weiteren Schritte im Bewerbungsprozess beleuchtet, das heißt Aspekte wie die Relevanz eines Anschreibens, die Bedeutung mobil-optimierter Angebote sowie Automatisierungsoptionen wie zum Beispiel Chatbot-Kommunikation oder Bewerberportale.

Erfragt wurden die Meinungen und Perspektiven in den jeweiligen Themenkomplexen mit Hilfe von leitfaden-gestützten Tiefeninterviews bei Hochschulabsolventen der Generation Y aus den Fächergruppen Wirtschaft, Ingenieurwesen sowie Medien. Um die Perspektive und Meinungen der Hochschulabsolventen zu ergänzen und – gegebenenfalls – Abweichungen beziehungsweise unterschiedliche Pointierungen einzelner Themen zu erkennen sowie insbesondere Zukunftstrends im Hinblick auf Recruiting-Aktivitäten zu beleuchten, wurden zudem themengleich leitfaden-gestützte Experteninterviews mit Vertretern von Unternehmen sowie mit Karriere-Experten an Hochschulen geführt. Die aus diesen Perspektiven insgesamt resultierenden zielgruppenspezifischen Arbeitgeber-Attraktivitätsfaktoren ermöglichen entsprechende Handlungsempfehlungen für Unternehmen beziehungsweise Arbeitgeber in Bezug auf die gegenwärtige und zukünftige Bewerberkommunikation.

Beginnend mit für den in Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand zentralen theoretischen Grundlagen wird in Kap. 2 zunächst der Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt erläutert und die daraus resultierenden Ziele und Aufgaben im Personalmarketing von Unternehmen dargestellt. Hervorgehoben werden dabei die Instrumente externen Personalmarketings, zum einen

klassische Optionen wie etwa Stellenanzeigen oder Karrieremessen und zum anderen neuere Trends wie beispielsweise Mobile oder Robotic Recruiting. Kap. 3 charakterisiert anschließend die Vertreter der Generation Y, die in den kommenden Jahren die größte Zahl an Arbeitnehmern in Unternehmen stellen werden und die aktuell und mittelfristig in den Beruf einsteigt und somit als Kandidaten von Arbeitgebern gewonnen werden müssen. Neben einer soziologischen Einführung sowie einer skizzenhaften Darstellung ihrer Einstellungen und Werte wird auch ihr Mediennutzungsverhalten fokussiert, ebenso wie Anforderungen, die Arbeitnehmer der Generation Y, die bereits im Arbeitsleben stehen, an ihren gegenwärtigen Arbeitsplatz stellen. Hinterfragt werden soll im Anschluss, welche Ansprüche und Wünsche bei Berufseinsteigern im Kontext von Arbeitsplatz und Stellenangeboten bestehen. Vor diesem Hintergrund wird das Forschungsdesign skizziert, um dieser Frage (wie sieht zeitgemäße und zukünftige Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y aus?) nachzugehen. Nachfolgend werden in Kap. 4 die Ergebnisse aus den qualitativen, leitfaden-gestützten Tiefeninterviews mit zwölf Hochschulabsolventen aus den Fächergruppen Wirtschaft, Ingenieurwesen sowie Medien dargestellt. Hier geht es zunächst um Erkenntnisse, wie die potenziellen Berufseinsteiger im Rahmen ihrer Arbeitgeber- beziehungsweise Stellensuche vorgehen, also beispielsweise um die Frage, welche Informationskanäle genutzt werden. Daran anschließend werden inhaltliche Aspekte in ihrer Relevanz diskutiert, das heißt welche Werte und Kriterien bei der Arbeitgeberwahl von Bedeutung sind. Abschließend stehen in diesem Kapitel die Wahrnehmung und die zukünftigen Erwartungen von Bewerberkommunikation im Fokus – thematisiert werden die Erwartungen an eine Stellenanzeige, an Karrierewebsites sowie an den Bewerbungsprozess. Kap. 5 thematisiert die Meinungen zu den skizzierten Aspekten zum einen aus Sicht von Unternehmen, die potenzielle Arbeitgeber darstellen, und zum anderen aus Perspektive von Karriere-Experten an Hochschulen, die an der Schnittstelle von Absolventen sowie Arbeitgeber zu verorten sind und entsprechend beide Perspektiven vereinen können. Grundlage sind hier drei leitfaden-gestützte Tiefeninterviews mit Unternehmensvertretern sowie drei mit Karriere-Experten von Hochschulen. Kap. 6 führt die erhaltenen Sichtweisen zusammen und fokussiert gegenwärtige Erfolgskriterien in der Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y sowie zukünftige Aspekte, um erfolgreich Bewerber ansprechen zu können. Dabei wird auch ein erster Blick auf die nachfolgend auf den Arbeitsmarkt eintretende Generation Z gelenkt. Kap. 7 schließt die Thematik mit einem zusammenfassenden Überblick sowie Blick in die nahe Zukunft.

Literatur

- Bürge, C. (2016). *Personalmarketing im Internet: Eine rechtliche und betriebswirtschaftliche Betrachtung*. Springer.
- Dahlmanns, A. (2014). *Generation Y und Personalmanagement*. Hampp.
- Fournier, J., Düring, U.-M., Peters, K., & Weers, J.-P. (2019). Marke und Branding. In R. Mattmüller & G. Hesse (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (2. Aufl., S. 19–51). Springer Fachmedien.
- Hagen, A. (2011). *Personalmarketing: Rekrutierung von Nachwuchskräften in deutschen Unternehmen*, Wismarer Schriften zu Management und Recht (Bd. 60). Europäischer Hochschulverlag.
- Hansen, N., & Hauff, S. (2019). Talentmanagement – Trends, Herausforderungen und strategische Optionen. In M. Busold (Hrsg.), *War for talents – Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Aufl., S. 35–47). Springer.
- Hesse, G., Mayer, K., Rose, N., & Fellingner, C. (2019). Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In R. Mattmüller & G. Hesse (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (2. Aufl., S. 55–100). Springer Fachmedien.
- Jung, H. (2008). *Personalwirtschaft*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kolberg, A. (2011). Zeit und Raum im Wandel. *Personalwirtschaft*, 8. <https://www.personalwirtschaft.de/produkte/archiv/magazin/ausgabe-8-2011/0%3A5365559.html>. Zugegriffen: 13. Mai 2021.
- Tallgauer, M., Festing, M., & Fleischmann, F. (2020). Big Data im Recruiting. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting – Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert* (S. 25–41). Springer Fachmedien.

Bewerbermarketing und -kommunikation

2

Zusammenfassung

Die Verschiebung der Altersstruktur in der Bevölkerung trägt unter anderem dazu bei, dass sich der Arbeitsmarkt vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt gewandelt hat. In der Folge wird es für Unternehmen zunehmend zu einer Herausforderung, im so genannten „War for Talents“ junge, talentierte und gut ausgebildete Nachwuchskräfte für sich als Arbeitgeber zu interessieren und letztlich als Mitarbeiter zu gewinnen. Aufgrund dieser Situation ist es für Unternehmen umso bedeutsamer, ihre Aktivitäten im Bereich des Personalmarketings kontinuierlich zu überprüfen und zielgruppenspezifisch an die jeweils gegebene Situation anzupassen. Vor diesem Hintergrund ist auch die Kenntnis von Bedeutung, welche externen Kommunikationskanäle zur Ansprache potenzieller Bewerber zur Verfügung stehen und welche Rolle sie im Recruiting-Prozess für die Personalsuche sowie den Employer Brand innehaben. In diesem Kontext kann zunächst auf klassische Online-Jobbörsen verwiesen werden. Daneben können Karrierewebsites oder berufliche – zum Beispiel LinkedIn – und soziale Netzwerke – etwa Instagram – mit Inhalten, die für die Zielgruppe attraktiv sind, bespielt werden. Außerdem kann auf die Teilnahme an Karrieremessen und weitere Aktivitäten im Bereich des Hochschulmarketings und Recruitings wie beispielsweise Mitarbeiterempfehlungsprogramme verwiesen werden, um potenzielle Nachwuchskräfte anzusprechen. Daneben ist es wichtig, neuere Optionen wie etwa Ansätze von Augmented- oder Virtual-Reality-Anwendungen zu bedenken, die etwa auf Karrieremessen zum Einsatz kommen können, oder sich mit Optionen wie Mobile oder Robotic Recruiting zu beschäftigen.

2.1 Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt

Kontinuierlicher Wandel und (Weiter-)Entwicklungen in den unterschiedlichsten (Industrie- und Wirtschafts-) Bereichen führen auch in der Arbeitswelt zu einer Vielzahl an nachhaltigen Veränderungen, wobei in diesem Kontext insbesondere die Globalisierung, die technologische Entwicklung und der demografische Wandel als wesentliche Einflussfaktoren genannt werden können. Hinzu kommen weitere Aspekte wie etwa der Trend zu umweltfreundlicher Technologie sowie gesellschaftliche Entwicklungen zu Individualisierung und Selbstständigkeit (vgl. DGFP, 2015, S. 4 ff.; vgl. Parment, A., 2013, S. 4). Entsprechend stehen Unternehmen gegenwärtig – und zukünftig – vor vielfältigen Herausforderungen, die die Notwendigkeit eines betriebswirtschaftlichen Wettbewerbsvorteils durch qualifizierte Fachkräfte und deren Wissen verstärken (vgl. Thoma, C., 2011, S. 165 f.). Doch vor allem bedingt durch den demografischen Wandel¹ ist der Talentmarkt zunehmend umkämpft. Die Verschiebung der Altersstruktur führt gegenwärtig dazu, dass einerseits der Anteil älterer Arbeitskräfte steigt und eine zahlenmäßig überlegene Arbeitnehmer-Generation altersbedingt aus dem Arbeitsleben ausscheidet, während andererseits eine deutlich geringere Anzahl an jungen verfügbaren Arbeitskräften nachrückt (vgl. Schleiter, A. & Armutat, S., 2004, S. 4). Entsprechend steht wenigen qualifizierten Arbeitskräften eine Vielzahl an nachfragenden Arbeitgebern gegenüber, sodass in der Folge eine „Machumverteilung“ zugunsten der jungen Arbeitnehmer stattfindet (vgl. Hesse, G. et al., 2019, S. 55 ff.): Unternehmen – und oftmals ganze Branchen – stehen vor der Herausforderung, ihre Stellen mit qualifizierten Fachkräften besetzen zu können

¹ Mit dem Erreichen des Rentenalters der Generation der Babyboomer (Geburtsjahrgänge zwischen 1955 und 1970) kommt es in Deutschland zu einer Veränderung der Altersstruktur und mit ihr zu einer Phase der demografischen Alterung nach dem Jahr 2020 (vgl. Werding, M., 2019, S. 3 f.): Das Statistische Bundesamt (2019) geht davon aus, dass das Durchschnittsalter der Bevölkerung von aktuell 44 Jahren auf bis zu 50 Jahre im Jahr 2060 steigen wird. Im Jahr 2018 beträgt der Anteil der unter 20-Jährigen 18 %, 62 % der Bevölkerung sind im erwerbstätigen Alter von 20 bis 66. 19 % der Menschen sind 67 Jahre oder älter. Ausgehend von einer moderaten demografischen Entwicklung wird mit einer Stabilisierung des Anteils (18 %) der unter 20-Jährigen bis zu dem Jahr 2060 gerechnet. Bei dem Anteil der Menschen im Erwerbsalter hingegen muss von einer deutlichen Senkung bis zu selbigem Jahr ausgegangen werden. Bei moderater demografischer Entwicklung wird sich dieser um voraussichtlich sechs Prozentpunkte und von aktuell 51,8 Mio. auf bis zu 40 Mio. Personen reduzieren. Bei den 67-Jährigen und Älteren ist ausgehend von den aktuellen Entwicklungen mit einem deutlichen Anstieg ihres Anteils an der Gesamtbevölkerung zu rechnen, der bis zum Jahre 2060 auf einen Wert von 24 bis 30 % ansteigen könnte. Zudem wird ab dem Jahr 2040 eine starke Zunahme der Anzahl der Hochaltrigen über 80 Jahren prognostiziert, deren Anteil im Jahr 2060 zwischen neun und 13 % liegen dürfte (vgl. Statistisches Bundesamt, 2019, S. 25 f.).

(vgl. Dannhäuser, R., 2020, S. 1 ff.). Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang zudem, dass die Entwicklung von einer Industrie- zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft über die vergangenen Jahre hinweg zu einem erhöhten Bedarf an sogenannten Wissensarbeitern, also an akademisch gut ausgebildeten Arbeitskräften, geführt hat (vgl. Jung, H., 2008, S. 857 f.; vgl. Kolberg, A., 2010: o. S.). Neu entstandene Jobprofile erfordern immer komplexere, interdisziplinäre Fähigkeiten und Kenntnisse eines Arbeitnehmers (vgl. Meister, C. & Willyerd, K., 2010, S. 20). Es mangelt den Arbeitgebern hier insbesondere an Hochschulabsolventen und den so genannten „Young Professionals“ (vgl. Schleiter, A. & Armutat, S., 2004, S. 4). Zwar erhöht sich zum aktuellen Zeitpunkt der prozentuale Anteil der Hochschulabsolventen an Erwerbspersonen in Deutschland. Zugleich sinkt jedoch die Gesamtzahl der Erwerbspersonen, sodass sich auch die Zahl der Menschen mit Studienabschluss reduziert (vgl. Werding, M., 2019, S. 9 ff.)² – es kommt zu einem „Kampf“ der Unternehmen um die wertvollsten Kandidaten, der in der Regel als „War for Talents“ beschrieben wird (vgl. Hesse, G. et al., 2019, S. 55 ff.). Dieser ist dabei nicht nur auf die nationale Ebene beschränkt. Vielmehr ist es jungen Talenten aufgrund von Globalisierung und Internationalisierung auch möglich, im Ausland nach für sie geeigneten Stellen zu suchen und diese anzunehmen (vgl. Werding, M., 2019, S. 4): Bereits im Jahr 2012 konnten sich knapp 57 % der befragten Studierenden im Alter zwischen 18 und 29 Jahren vorstellen, im Ausland zu arbeiten oder hatten dies geplant (vgl. IfD Allensbach, 2012, S. 39). Die Studie „New Generation Recruitment – Guide 2016“ (2015) des Unternehmens Young Capital stellte im Jahre 2015 eine noch höhere Bereitschaft zum berufsbedingten Umzug ins Ausland innerhalb der Zielgruppe fest: 78,5 % der Teilnehmer – Personen im Alter zwischen 17 und 35 Jahren – gaben an, dass sie ein adäquates Berufsangebot im Ausland annehmen würden (vgl. Young Capital, 2015, S. 14).

In der Konsequenz führt die auf dem Arbeitsmarkt vorhandene Situation dazu, dass Arbeitgeber die Rolle des „Verkäufers“ einnehmen und aktiv versuchen müssen, den Arbeitnehmer in der Position des „Kunden“ von ihrem Produkt, dem Arbeitsplatz, zu überzeugen (vgl. Mattmüller, R. & Buschmann, A., 2019, S. 4, nach Stritzke, C., 2010, S. 22; vgl. Buckmann, J., 2013, S. 5; vgl. Bruhn, M., 1995, S. 21) – in vielen Bereichen des Arbeitsmarktes ist das alleinige Aufzeigen

² Beobachtbar ist die Situation der Verknappung von qualifizierten Fachkräften vor allem innerhalb der wissensintensiven „MINT-Bereiche“, das heißt Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (vgl. Schleiter, A. & Armutat, S., 2004, S. 4).

des Personalbedarfs, zum Beispiel mittels einer Stellenanzeige, nicht mehr ausreichend³: Arbeitgeber können gegenwärtig in vielen Arbeitsbereichen nicht mehr nur reaktiv handeln und den geeigneten Kandidaten aus vielen Bewerbern auswählen (vgl. Diercks, J., 2020, S. 83). Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, in eine starke Arbeitgebermarke zu investieren, um Kandidaten für sich zu gewinnen und Mitarbeiter zu binden. Employer Branding⁴, Personalmarketing sowie das Talent Relationship Management (kurz: TRM) als eine Art des Beziehungsmanagements, das Unternehmen darin unterstützt, adäquate Arbeitnehmer im Hinblick auf ihre Werte und Stärken zu rekrutieren, nehmen an Bedeutung zu. Dabei erweist sich auch eine frühzeitige Vernetzung mit den relevanten Zielgruppen als erfolgsscheidend. Um sich im „War for Talents“ gegen die Konkurrenz durchzusetzen, ist es für Personalverantwortliche gegenwärtig umso mehr von Bedeutung, um- und weiterzudenken und den Arbeitnehmer und seine Bedürfnisse in den Fokus des Handelns zu stellen (vgl. Mattmüller, R. et al., 2019, S. 162 ff.) – Aspekte, die im Kontext entsprechender Marketing- und Kommunikationsaktivitäten des Arbeitgebers weiterhin an Relevanz gewinnen.

³ Gemäß der Studie „Arbeitslandschaft 2040“ wird sich der Arbeitskräftemangel mittelfristig insbesondere in der Qualifikationsstufe der Personen mit beruflichen Abschlüssen verstärken. Es wird davon ausgegangen, dass im Jahre 2040 ein potenzieller Mangel von fast 2,7 Mio. Arbeitskräften mit Berufsabschluss existieren könnte. Auch bei den Hochschulabsolventen wird ein Engpass mit einem Saldo von 1,2 Mio. Personen bis zum Jahr 2040 angenommen (vgl. vbw, 2015, S. 56). Zudem wird prognostiziert, dass rund 12 % aller Vakanzen für Hochqualifizierte im Jahr 2040 unbesetzt bleiben. Bereits im Jahr 2020 können laut vbw (2015) fast acht Prozent der freien Stellen für Ingenieure nicht besetzt werden. Ferner wird ein Mangel unter den Akademikern unter anderem a. der Fachrichtungen Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Naturwissenschaften und Mathematik erkannt (vgl. vbw, 2015, S. 61 f.). Die Studie „Jobtrends 2017“ befragte im Jahr 2016 297 Unternehmen in Deutschland nach den von ihnen nachgefragten Fachrichtungen von Berufsanfängern. Im Ergebnis stellten sich Absolventen der Wirtschaftswissenschaften mit 79 % als die am meisten nachgefragte Bezugsgruppe heraus, gefolgt von Berufseinsteigern aus den Bereichen Informatik (66 %), Ingenieurwissenschaften (56 %), Naturwissenschaften (31 %) sowie Sozial- und Geisteswissenschaften (28 %). 27 % der Unternehmen suchten nach Absolventen der Rechtswissenschaften (vgl. Staufenberg Institut GmbH, 2017, S. 19). Die Studie „Der Arbeitsmarkt für IT-Fachkräfte 2019“ ergibt überdies, dass im Jahr 2019 83 % der befragten Unternehmen einen Mangel an IT-Spezialisten feststellten (vgl. Bitkom, 2019, S. 3).

⁴ Employer Branding hat immer die Herausbildung einer Arbeitgebermarke sowie deren Kommunikation nach außen und innen zum Ziel. Dabei wird ein von der Konkurrenz differenzierbares Vorstellungsbild des Unternehmens in seiner Rolle als Arbeitgeber an die Zielgruppe vermittelt (vgl. Kriegler, W., 2015, S. 27). Hintergrund ist, dass potenzielle Mitarbeiter oftmals keine Vorstellung von den Eigenschaften möglicher Arbeitgeber und dem angebotenen Arbeitsumfeld besitzen (vgl. Schneider, M. et al., 2020, S. 90).

2.2 Ziele und Aufgaben von Personalmarketing

Personalmarketing, das ein zielgerichtetes Zusammenwirken aller internen und externen personalpolitischen Maßnahmen umfasst, kann als eine der Aufgaben des Personalmanagements interpretiert werden, die auf den Unternehmenserfolg einzahlt (vgl. Abrell, C. & Rowold, J., 2015, S. 136; vgl. Armutat, S., 2006, S. 27; vgl. Bürge, C., 2016, S. 4). Übergreifend schafft ein Unternehmen die notwendigen Voraussetzungen dafür, den Betrieb langfristig mit qualifizierten Mitarbeitern auszustatten und den Erfolg eines Unternehmens mitzugestalten (vgl. Petry, T. & Vaßen, M., 2017, S. 312). Damit hat Personalmarketing nicht nur die Sicherung des vorhandenen Bestands an Mitarbeitern durch Personalbindungsmaßnahmen zum Ziel, sondern auch die Akquise von Arbeitnehmern aus den jeweils relevanten Zielgruppen – es sollen sowohl unerwünschte innerbetriebliche Fluktuationen verhindert als auch freie Arbeitsplätze durch Instrumente der Personalbeschaffung adäquat mit Fachkräften besetzt werden (vgl. Christa, H., 2019, S. 25 f.).

In Analogie zum klassischen Absatzmarketing nehmen dabei ehemalige, gegenwärtige und potenzielle Arbeitnehmer die Position des „Kunden“ ein, an dessen Bedürfnissen und Erwartungen sich ein Unternehmen in seinem strategischen Handeln orientiert. Es gilt also einerseits, sich im Rahmen des internen Personalmarketings als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um vorhandene Mitarbeiter zu halten und zu motivieren (vgl. Petry, T. & Vaßen, M., 2017, S. 312 ff.). Externes Personalmarketing andererseits konzentriert sich hingegen auf die Zielgruppe der Personen außerhalb des Unternehmens und verfolgt vorrangig das Ziel der Gewinnung neuer Mitarbeiter für Organisationen (vgl. Abrell, C. & Rowold, J., 2015, S. 136 f.). Um dies zu erreichen, zählt es zu den Aufgaben, das Unternehmen auf Basis der Employer Brand attraktiv nach außen darzustellen, es entsprechend zu positionieren und eine Steigerung des Bekanntheitsgrades der Arbeitgebermarke zu bewirken (vgl. Scholz, C., 2014, S. 142; vgl. Abrell, C. & Rowold, J., 2015, S. 13). Dabei zeigt sich nach Reuter und Junge (2020b, S. 641), „dass die wirklich erfolgreichen Employer Brands es deutlich besser schaffen, mit einem innovativen Mix aus Information und Unterhaltung auf unterschiedlichsten, miteinander harmonisierenden und sich gegenseitig ergänzenden wie verstärkenden Kanälen, ihre Kandidaten und künftigen Mitarbeiter emotional für sich zu begeistern.“ Die Schaffung und Vermittlung eines positiven Arbeitgeberimages sowie die Abgrenzung vom Wettbewerb durch die Kommunikation von Alleinstellungsmerkmalen führt in der Regel dazu, dass sich mehr potenzielle Interessenten aktiv bewerben, sodass die Sicherstellung eines ausreichenden Bewerberpotenzials, die