

Jessica D'Arnese

Employer Branding für Buchverlage

Gewinnung von High Potentials
der Generation Y vor dem
Hintergrund des ‚War for Talents‘



Diplomica Verlag

D'Arnese, Jessica: Employer Branding für Buchverlage. Gewinnung von High Potentials der Generation Y vor dem Hintergrund des ‚War for Talents‘, Hamburg, Diplomica Verlag 2019

Buch-ISBN: 978-3-96146-707-5

PDF-eBook-ISBN: 978-3-96146-207-0

Druck/Herstellung: Diplomica Verlag, Hamburg, 2019

Covermotiv: © rclassen / photocase.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Bedey Media GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag, Imprint der Bedey Media GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2019
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Abkürzungsverzeichnis | 7 |
| 1 Einleitung | 9 |
| 2 Der ‚War for Talents‘ | 12 |
| 2.1 Begriffsdefinition von ‚War for Talents‘ | 12 |
| 2.2 Der gegenwärtige Zustand und seine Gründe | 13 |
| 2.3 Bedeutung des ‚War for Talents‘ für Unternehmen | 16 |
| 2.4 Der ‚War for Talents‘ im (Buch-)Verlagswesen | 18 |
| 3 Die Generation Y | 20 |
| 3.1 Begriffsdefinition von Generation Y | 20 |
| 3.2 Werte und Einstellungen der Generation Y | 22 |
| 3.3 Forderungen der Generation Y an die Arbeitswelt | 23 |
| 4 Grundlagen des Employer Brandings | 26 |
| 4.1 Begriffsdefinition von Marke | 26 |
| 4.2 Die Employer Brand | 27 |
| 4.2.1 Begriffsdefinition Employer Brand | 27 |
| 4.2.2 Funktionen der Employer Brand | 29 |
| 4.2.3 Wirkung der Employer Brand | 31 |
| 4.2.4 Einflussfaktoren auf die Employer Brand | 34 |
| 4.3 Das Employer Branding | 37 |
| 4.3.1 Begriffsdefinition von Employer Branding | 38 |
| 4.3.2 Der Aufbau des Employer Branding Prozesses | 39 |
| 4.4 Employer Branding-Maßnahmen | 50 |
| 4.4.1 Interne Employer Branding-Maßnahmen | 50 |
| 4.4.2 Externe Employer Branding-Maßnahmen | 53 |
| 5 Empirische Untersuchung: Methodenmix | 56 |
| 5.1 Empirische Untersuchung Teil 1: Experteninterviews | 57 |
| 5.1.1 Vorüberlegung und Durchführung | 58 |
| 5.1.2 Vorstellung der Experten | 60 |
| 5.1.3 Der Leitfaden | 62 |
| 5.1.4 Auswertung und Ergebnis | 66 |
| 5.2 Zwischenfazit: Employer Branding für Buchverlage | 72 |
| 5.3 Empirische Untersuchung Teil 2: Online-Befragung der Studierenden | 78 |

| | |
|---|------------|
| 5.3.1 Vorüberlegungen und Durchführung..... | 79 |
| 5.3.2 Die Fragenauswahl..... | 81 |
| 5.3.3 Auswertung und Ergebnis..... | 83 |
| 5.4 Gegenüberstellung und Interpretation der Ergebnisse beider Befragungen..... | 101 |
| 5.5 Handlungsempfehlungen..... | 108 |
| 6 Fazit..... | 117 |
| Literatur- und Quellenverzeichnis..... | 120 |
| Literatur..... | 120 |
| Internetquellen..... | 124 |
| Fachpresse..... | 128 |
| Abbildungsverzeichnis..... | 129 |
| Anhang..... | 130 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|---------------------------------|
| Bd. | Band |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | circa |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| ders. | derselbe (Autor) |
| ebd. | ebenda |
| et al. | et alia |
| etc. | et cetera |
| EVP | Employer Value Proposition |
| f. | folgende |
| ggf. | gegebenenfalls |
| Hg. | Herausgeber |
| HR | Human Resources |
| IT | Informationstechnik |
| o. J. | ohne Jahresangabe |
| PDF | Portable Document Format |
| S. | Seite |
| u. a. | unter anderem |
| vgl. | Vergleiche |
| z. B. | zum Beispiel |

1 Einleitung

„In order to keep the pipeline full of talented people, almost all of the companies are starting to take nontraditional approaches to recruiting.“¹ Diese Worte stammen von Ed Michaels, dem Direktor der amerikanischen Unternehmensberatung McKinsey, und beschreiben die engagierten sowie unkonventionellen Recruiting-Bemühungen von Unternehmen in Hinblick auf talentierte Mitarbeiter.² Der Begriff ‚War for Talent‘, der den Kampf um diese talentierten Mitarbeiter – den „Kampf um die Besten“³ – seitens der Unternehmen beschreibt, wurde im Jahr 1998 seinerseits mitgeprägt.⁴ Auf diesen Kampf bezieht sich 15 Jahre später Josh Bersin mit den deutlichen Worten in seinem Artikel auf forbes.com: „The war for talent is over, and the talent won“⁵. Damit bringt er zum Ausdruck, dass talentierte Mitarbeiter seitens der Unternehmen nicht nur gefragt sind, sondern auch eine klare Machtposition besitzen. Ihre Gewinnung werde zur Priorität in Unternehmen.⁶ Ein ‚War for Talents‘ sei einer Studie aus dem Jahr 2011 des Instituts für Kreativwirtschaft an der Hochschule der Medien Stuttgart zufolge auch speziell im Verlagswesen vorzufinden.⁷ Nach Martin Engstler, Johannes Lämmerhirt und Holger Nohr stelle er sogar „eine der zentralen zukünftigen Herausforderungen für die Verlage“⁸ dar. Unternehmen, die qualifizierte Arbeitskräfte in dieser Konkurrenzsituation für sich gewinnen möchten, setzen vermehrt auf Employer Branding. Dazu, ob und wie diese Disziplin bei Buchverlagen Anwendung findet oder finden sollte, liegen jedoch kaum Forschungsergebnisse vor.

Daher geht die vorliegende Studie der Frage nach, welche Bedeutung Employer Branding für Buchverlage hat.⁹ Im Genauen besteht das Ziel darin, herauszufinden, welche Rolle die Thematik für Buchverlage in Bezug auf die Gewinnung von High Potentials der Generation Y spielt – vor dem Hintergrund des ‚War for Talents‘. Hierzu soll auch in Erfahrung gebracht werden, ob branchenbezogene Besonderheiten des Buchverlagswesens in Bezug auf die Thematik vorliegen, welche Kriterien den High Potentials der Buchverlage bei der Arbeitgeberwahl besonders wichtig sind und wie stark das Bewusstsein diesbezüglich in der Praxis auf Seite der Buchverlage ausfällt. Das abschließende Ziel besteht darin, nach Behandlung dieser Aspekte abzuleitende Handlungsempfehlungen für Buchverlage hin-

¹ 4managers Redaktion (o. J.)

² vgl. ebd.

³ ebd.

⁴ vgl. Bollwitt (2010): S. 21

⁵ Bersin (2013)

⁶ vgl. ebd.

⁷ vgl. Institut für Kreativwirtschaft (o. J.)

⁸ ebd.

⁹ Betrachtet wird die Branche/das Buchverlagswesen in Deutschland.

sichtlich der Thematik aussprechen zu können. Zur Zielerreichung wird nicht nur bestehende Literatur zur Thematik gesichtet und analysiert, auch werden Artikel aus der Fach-/Branchenpresse hinzugezogen und eine empirische Untersuchung durchgeführt.

Dass es sich bei Employer Branding nicht lediglich um ein Modewort handelt, wurde vielerorts erkannt: So gewinnt die Thematik, nicht zuletzt aufgrund gegenwärtiger Entwicklungen wie dem demografischen Wandel oder der neuen Ansprüche kommender Arbeitnehmergenerationen, an Bedeutung. Inzwischen gibt es nicht nur eine Menge an Literatur oder Zeitungsartikeln, die sich mit dieser eher jungen Disziplin beschäftigen: Verschiedene Institute und Unternehmen führen auch eine Vielzahl an Studien zum Thema durch. Der Forschungsstand zur Thematik in Bezug auf das Buchverlagswesen begründet jedoch, wieso die Frage der vorliegenden Studie von besonderem Interesse ist. Wie erwähnt, wird die Branche ebenfalls vom Fachkräftemangel tangiert; auch um den Branchennachwuchs machen sich Vertreter der Branche Gedanken.

Zu Beginn der Studie wird die gegenwärtige Situation auf dem Arbeitsmarkt mit ihren Gründen analysiert, im Zentrum steht dabei der ‚War for Talents‘. Anschließend wird die diesbezügliche Zielgruppe vieler Unternehmen und Buchverlage untersucht: die Generation Y. Um das Thema Employer Branding in Beziehung zu Buchverlagen zu setzen ist es unabdingbar, die Employer Branding Grundlagen zu verstehen – dies soll Kapitel 4 ermöglichen. Hier werden neben den Begrifflichkeiten auch Funktion, Wirkung und Einflussfaktoren der Employer Brand sowie der Employer Branding Prozess mit seinen Maßnahmen erläutert. Beleuchtet werden internes und externes Employer Branding, da diese eng miteinander verknüpft und hinsichtlich ihres Erfolgs voneinander abhängig sind. Um anschließend eine genaue Betrachtung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite vorzunehmen, folgt die empirische Untersuchung: Sie stellt einen Methodenmix dar, der einerseits aus der qualitativen Methode Experteninterviews mit Vertretern aus Buchverlagen und andererseits aus der quantitativen Methode Online-Befragung mit den High Potentials besteht. Als High Potentials für Buchverlage werden in der vorliegenden Studie v. a. Studierende buch- und verlagsspezifischer Studiengänge betrachtet, die zwischen 1989 und 1999 geboren wurden – da sie vielversprechenden, qualifizierten Nachwuchs für die Branche darstellen. Im Zentrum stehen ihre Ansprüche an einen Arbeitgeber. In einem Zwischenfazit, das nach dem ersten Teil der empirischen Untersuchung erfolgt, soll Employer Branding bereits in den Bezug zur Buchbranche bzw. Buchverlagen gesetzt werden. Im Zentrum stehen dabei der Stellenwert der Thematik in der Praxis sowie die Einschätzungen von Pressestimmen und Experten zu ihrer Relevanz. Neben der separaten Betrachtung der Ergebnisse von qualita-

tiver und quantitativer Methode werden diese auch einander gegenübergestellt. Dies soll mögliche Diskrepanzen aufzeigen, die Potentiale für das Employer Branding von Buchverlagen darstellen könnten. Die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung kombiniert mit dem Wissen aus dem Theorieteil sowie dem Zwischenfazit ermöglichen anschließend sowohl eine Bewertung hinsichtlich der Relevanz des Employer Brandings für Buchverlage als auch das Aussprechen einiger diesbezüglicher Handlungsempfehlungen für sie.

Der sprachlichen Vereinfachung und Lesbarkeit wegen wird in der vorliegenden Studie mehrfach die männliche Form verwendet, hierbei sind beide Geschlechter gleichermaßen gemeint.

2 Der ‚War for Talents‘

Um einen Eindruck von dem in Presse und Fachliteratur viel zitierten und viel beschworenen ‚War for Talents‘ (bedeutungsgleich mit ‚War for Talent‘) zu gewinnen, wird zu Kapitelbeginn seine Begrifflichkeit erklärt. Es folgt eine Skizzierung der Lage hinsichtlich qualifizierter Arbeitskräfte in Deutschland. Anknüpfend werden Gründe für den gegenwärtigen Zustand auf dem Arbeitsmarkt betrachtet. Das Kapitel schließt mit der Beantwortung der Fragen ab, welche Bedeutung der ‚War for Talents‘ für Unternehmen hat und wie er sich im (Buch-)Verlagswesen gestaltet.

2.1 Begriffsdefinition von ‚War for Talents‘

‚War for Talents‘ beschreibt den Wettbewerb der Unternehmen als Arbeitgeber um qualifizierte Arbeitskräfte und Talente.¹⁰ Unter Letzterem verstehen Personaler in der Regel potentialstarke und leistungsstarke Mitarbeiter.¹¹ Der Begriff ‚War for Talent‘ wurde erstmals 1998 in einem Artikel des Wirtschaftsjournals *The McKinsey Quarterly* verwendet und so von den Autoren Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin und Michaels geprägt.¹² Schon damals sollte er die „demographisch-bedingte, verschärfte Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt“¹³ veranschaulichen, im Genauen war dabei jedoch ein Kampf um die besten Mitarbeiter für deren Einsatz in Führungspositionen gemeint.¹⁴ Dass diese Eingrenzung nicht mehr aktuell ist, stellt die Unternehmens- und Strategieberatung McKinsey in einer ihrer Publikationen aus dem Jahr 2011 klar: „Der neue ‚War for Talent‘ bezieht längst nicht mehr nur, wie zu Beginn des neuen Jahrtausends, die Topabsolventen der Hochschulen ein, sondern alle für den Erfolg der Unternehmen kritischen Mitarbeitergruppen.“¹⁵ Entsprechend bezeichnet McKinsey das Personal als Wettbewerbsfaktor. Durch vorausschauendes Handeln könnten sich Unternehmen diesen zunutze machen und negative Folgen verringern, die durch eine verknappte Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte entstünden.¹⁶

Zu dem Begriff ‚War for Talents‘ herrschen verschiedene Meinungen vor. Beispielsweise bezeichnet der Wirtschaftswissenschaftler Fredmund Malik den Ausdruck als „großspre-

¹⁰ vgl. Günther (2010): S. 23

¹¹ vgl. Lackner (2014): S. 190

¹² vgl. Bollwitt (2010): S. 21

¹³ ebd.

¹⁴ vgl. Mrozek (2009): S. 23

¹⁵ McKinsey Deutschland (2011): S. 9

¹⁶ vgl. ebd.

cherischen Slogan“¹⁷. Kerstin Wagner, Head of Talent Acquisition der Deutschen Bahn, schreibt 2018, dass der Begriff mittlerweile beinahe eine Floskel sei.¹⁸ Skeptiker stellen in Frage, ob die Problematik eines Wettbewerbs hinsichtlich qualifizierter Arbeitskräfte und Talente mit einer solchen Relevanz und Größe überhaupt bevorstehe.¹⁹ Im nächsten Unterkapitel werden daher die aktuelle Situation hinsichtlich qualifizierter Arbeitskräfte in Deutschland und die Gründe für den gegenwärtigen Zustand auf dem Arbeitsmarkt betrachtet.

2.2 Der gegenwärtige Zustand und seine Gründe

Bevor ein Eindruck zur Fachkräftesituation in Deutschland vermittelt wird, sollen zunächst relevante Begrifflichkeiten erläutert werden.

Auf dem Arbeitsmarkt steht die Arbeitsnachfrage der Arbeitgeber dem Arbeitsangebot der Arbeitnehmer gegenüber. Alle Personen, die arbeitsfähig sind, werden als Arbeitskräfte tituiert. Davon abzugrenzen sind – aufgrund ihrer Qualifikation – Fachkräfte: jene Personen, die entweder eine anerkannte Berufsausbildung von mindestens zwei Jahren oder eine anerkannte akademische Ausbildung vorzuweisen haben. Kann die Arbeitsnachfrage der Arbeitgeber nach Fachkräften über eine längere Zeitspanne nicht mehr hinreichend befriedigt werden, ist von einem Fachkräftemangel die Rede. Tritt dieser Fall lediglich „vorübergehend“²⁰ auf, handelt es sich um einen Fachkräfteengpass.²¹ Das Vorhandensein eines ‚War for Talents‘ liegt im Falle eines Fachkräftemangels oder -engpasses nahe, da das beschriebene Missverhältnis zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage eine Konkurrenzsituation der Arbeitgeber zur Folge hat.

Laut dem Fortschrittskonzept 2017 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung²² liegt in Deutschland aktuell kein flächendeckender Fachkräftemangel vor. Das zeigt die Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit, welche als Möglichkeit dient, die aktuelle Situation in Bezug auf Fachkräfte zu bewerten.²³ Aktuell bestehen jedoch Fachkräfteengpässe²⁴ in verschiedenen Bereichen und Berufsgruppen wie beispielsweise dem Gesundheits- und

¹⁷ Stotz/Wedel-Klein (2013): S. 41

¹⁸ vgl. Wagner (2018): S. 77

¹⁹ vgl. Stotz/Wedel-Klein (2013): S. 41

²⁰ Obermeier (2014)

²¹ vgl. ebd.

²² Zur Fachkräftesicherung verabschiedete die Bundesregierung im Jahr 2011 ein ausführliches Konzept. Der Fortschrittsbericht 2017 betrachtet diesbezüglich Resultate und erläutert zukünftige Herausforderungen. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o. J.))

²³ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): S. 16

²⁴ ebd.: S. 58

Pflegewesen,²⁵ welche sich in den nächsten Jahren noch vergrößern werden.²⁶ Dass es für Unternehmen bereits heute schwierig ist, hinsichtlich bestimmter Qualifikationen, Branchen und Regionen qualifizierte Fachkräfte ausfindig zu machen, betont die ehemalige Bundesministerin für Arbeit und Soziales, Andrea Nahles, auch im Vorwort des Fortschrittskonzepts.²⁷

Ähnliches zeigt sich in einer Erhebung des Staufenberg Instituts aus dem Jahr 2016, bei der von 297 Personalverantwortlichen 37 % angaben, den Fachkräftemangel (eigentlich: -engpass) aktuell bei der Gewinnung von Mitarbeitern in Deutschland ‚eher stark‘ zu spüren; 18 % gaben an, ihn ‚sehr stark‘ zu spüren.²⁸

Der zunehmende Fachkräftengpass auf dem Arbeitsmarkt und die damit verknüpfte Konkurrenzsituation der Unternehmen resultiert aus dem demografischen Wandel,²⁹ der gegenwärtig stattfindet.³⁰ Dieser beschreibt „die Veränderung der Zusammensetzung von Größe und Struktur einer Bevölkerung“³¹ und hängt von drei verschiedenen Einflussfaktoren ab. Die Geburtenrate (Fertilität) und die Sterberate (Mortalität) verkörpern dabei die ersten beiden Faktoren.³² Es ist einleuchtend, dass ihr Verhältnis unmittelbar ausschlaggebend für den Aufbau einer Bevölkerung ist. Jedoch spielt auch die Migration bzw. das Ergebnis aus Zu- und Abwanderung als dritter Faktor eine Rolle.³³ Diese drei Einflussfaktoren werden nun in Bezug auf die Bevölkerung Deutschlands näher betrachtet:

Die Geburtenrate wird von der Anzahl der Frauen, die in einem entsprechenden Alter Kinder bekommen und der Anzahl der Kinder, die sie zur Welt bringen, konstituiert. Jahrzehnte lang lag die Geburtenrate in Deutschland bei ca. 1,4 Kindern pro Frau,³⁴ seit dem Jahr 2011 stieg sie jedoch stetig: So betrug sie zuletzt 1,59 Kinder pro Frau im Jahr 2016.³⁵

Bei Betrachtung der Geburtenrate gegenüber der Sterberate, welche mittels Kennzahlen die Sterblichkeit einer Bevölkerung verdeutlicht,³⁶ wird deutlich: In Deutschland fällt die Zahl der Geburten gegenwärtig niedriger aus als die der Sterbefälle.³⁷ Obwohl die Geburtenrate

²⁵ ebd.: S. 17

²⁶ ebd.: S. 14

²⁷ ebd.: S. 6

²⁸ vgl. Statista (2018a)

²⁹ vgl. Mrozek (2009): S. 17

³⁰ vgl. Jäger/Wickel-Kirsch (2015): S. 99

³¹ Günther (2010): S. 4

³² vgl. Kühn (2017)

³³ ebd.

³⁴ ebd.

³⁵ vgl. Statistisches Bundesamt (o. J.a)

³⁶ vgl. Günther (2010): S. 8

³⁷ vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (o. J.)

von 1,59 Kindern pro Frau (2016) die höchstgemessene seit 1973 ist,³⁸ ist sie für das Erreichen des Bestandhaltungsniveaus und somit eine Konstanzhaltung der Bevölkerungszahl³⁹ zu gering. Hierfür müsste sie bei 2,1 Kindern pro Frau liegen.⁴⁰ Es kann demzufolge von einem Schrumpfen der Bevölkerung ausgegangen werden. Für eine niedrige Geburtenrate können generell verschiedene Sachverhalte verantwortlich sein: Die Bundeszentrale für politische Bildung führt als solche beispielsweise wirtschaftlichen Mangel, Kriege oder die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Arbeit auf.⁴¹ Der niedrigen Geburtenrate steht außerdem eine steigende Lebenserwartung der Menschen (aufgrund verschiedener Faktoren wie beispielsweise dem medizinischen Fortschritt)⁴² gegenüber.⁴³ In einem solchen Fall altert die Bevölkerung, da sich ihr durchschnittliches Alter nach oben verschiebt: Deutschland altert.

Doch auch Migration hat einen wesentlichen Effekt auf die Größe und Struktur der Bevölkerung. Der Begriff wird verwendet, wenn Menschen ihren Lebensmittelpunkt räumlich verändern – und zwar dauerhaft.⁴⁴ Die Migration ist ein weiterer Einflussfaktor des demografischen Wandels. Durch sie ist eine Minderung des Schrumpfens der Bevölkerung möglich, wenn mehr Menschen ein- als auswandern. Das eben beschriebene Altern der Bevölkerung kann durch Migration jedoch nicht abgewendet werden,⁴⁵ da ihre Wirkung diesbezüglich nicht erheblich genug ist.⁴⁶ Wenn es mehr ältere Menschen in einer Bevölkerung gibt, so ist es nur logisch, dass weniger jüngere Menschen vertreten sind und damit weniger im erwerbsfähigen Alter, das bei 15 bis 67 Jahren liegt.⁴⁷

So ist hinsichtlich des Arbeitsmarkts hervorzuheben, dass Deutschland trotz hoher Zuwanderungen in der Vergangenheit – beispielsweise der ca. 2,1 Millionen ausländischen Personen⁴⁸ im Jahr 2015, bei zeitgleich ca. eine Million ausländischer Abwanderer⁴⁹ – auf die

³⁸ vgl. Spiegel Online Redaktion (2018)

³⁹ vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2011)

⁴⁰ vgl. Kühn (2017)

⁴¹ ebd.

⁴² vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2012)

⁴³ vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (o. J.)

⁴⁴ vgl. Günther (2010): S. 9

⁴⁵ vgl. Kühn (2017)

⁴⁶ vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (o. J.)

⁴⁷ vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (2017)

⁴⁸ In den vergangenen Jahren überwiegt außerdem die Zahl deutscher Abwanderer im Vergleich zu der Zahl deutscher Rückkehrer. Die Zahl des daraus errechneten Verlusts deutscher Staatsangehöriger für Deutschland liegt nur bei ca. 25 000 jährlich, dieser Verlust fällt für die Größe der Bevölkerung im Vergleich zu den Zu- und Abwanderungen ausländischer Personen somit kaum ins Gewicht. (vgl. Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (2015))

⁴⁹ vgl. Kühn (2017)

Zuwanderung von aus dem Ausland kommenden, qualifizierten Fachkräften angewiesen bleibt.⁵⁰

Neben diesen Entwicklungen, die die Verknappung von Fachkräften zur Folge haben und damit auch einen Grund für den ‚War for Talents‘ darstellen, gibt es laut Nagel vor allem zwei weitere Trends, die dafür sorgen, dass dieser unaufhaltsam ist.

So ist hier zum Ersten die Wandlung der Gesellschaft hin zu einer Wissensgesellschaft aufzuführen,⁵¹ mit der die „zunehmende Wertschöpfung in wissensintensiven statt arbeitsintensiven Bereichen in Europa“⁵² gemeint ist. Eine Wirtschaft, die immer mehr auf Wissen (und nicht körperlicher Arbeit) basiert, ist entsprechend auf immer höher qualifizierte Arbeitskräfte angewiesen.⁵³ Die Nachfrage nach Wissensarbeitern (auch zu Englisch: knowledge worker)⁵⁴ wird dadurch verschärft.⁵⁵ Diesen kommt in einer solchen Situation eine besondere Bedeutung zu.⁵⁶ Beschleunigt wird der Trend auch durch „die Verlagerung arbeitsintensiver Herstellungsprozesse in Niedriglohnländer“⁵⁷.

Zum Zweiten wird der ‚War for Talents‘ auch von der steigenden Internationalisierung des Arbeitsmarktes verstärkt.⁵⁸ Nationen werden nicht nur im Inland, sondern weltweit um Fachkräfte in Konkurrenz stehen und sich um die Gewinnung dieser als Arbeitnehmer bemühen.⁵⁹ Das zeigt sich bereits heute: So sind es vor allem Fachkräfte, die Deutschland dauerhaft verlassen⁶⁰ und beruflich im Ausland tätig werden.⁶¹

2.3 Bedeutung des ‚War for Talents‘ für Unternehmen

Der ‚War for Talents‘ ist aktuell „in vollem Gange“⁶² – denn wie bereits dargelegt – verschiebt der demografische Wandel die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt.⁶³ Durch die aufgezeigte überhöhte Nachfrage nach Fachkräften (im Vergleich zum Angebot) findet ein Umschwung vom Verkäufermarkt (Arbeitsangebot übertrifft Arbeitsnachfrage) zu ei-

⁵⁰ vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (o. J.)

⁵¹ vgl. Nagel (2011): S. 13

⁵² ebd.

⁵³ vgl. Günther (2010): S. 22

⁵⁴ ebd.: S. 32

⁵⁵ ebd.: S. 23

⁵⁶ vgl. Stotz/Wedel-Klein (2013): S. 43

⁵⁷ Kirschten (2010): S. 110

⁵⁸ vgl. Nagel (2011): S. 12

⁵⁹ vgl. Günther (2010): S. 23

⁶⁰ vgl. Currin et al. (2014): S. 21

⁶¹ vgl. Mrozek (2009): S. 22

⁶² Fischer/Nelke (2018): S. 15

⁶³ vgl. Bollwitt (2010): S. 21

nem Käufermarkt (Arbeitsangebot ist geringer als Arbeitsnachfrage) statt.⁶⁴ Dieser führt dazu, dass Arbeitnehmer zunehmend in ihrer Arbeitgeberwahl – und nicht Arbeitgeber in ihrer Arbeitnehmerwahl – frei sind. So bewerben sich Unternehmen immer häufiger direkt bei Talenten.⁶⁵ Sogenannte High Potentials haben bereits heute geradezu alle beruflichen Möglichkeiten.⁶⁶ Unter dieser Bezeichnung wird der entsprechend hoch qualifizierte Nachwuchs verstanden.⁶⁷ Er zeichnet sich der Wortbedeutung nach durch hohe Potentiale und eine starke Karriereorientierung aus. Ersteres kommt in Form von überdurchschnittlichen Noten in einer kurzen Studiendauer und ersten Berufserfahrungen zum Ausdruck.⁶⁸ Doch nicht nur das Gewinnen von Fachkräften wird für Unternehmen schwieriger, sondern auch das langfristige Binden dieser an das Unternehmen: Unternehmen werden sich künftig öfter in der Situation wiederfinden, in der ihre Fachkräfte von anderen Unternehmen, den konkurrierenden Arbeitgebern, umworben oder gar abgeworben werden.⁶⁹

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis ist die Erkenntnis bestätigt, dass Mitarbeiter einen zentralen Erfolgsfaktor für ein Unternehmen darstellen.⁷⁰ Firmen, die nicht genügend qualifizierte Arbeitnehmer zur Verfügung haben, werden wirtschaftliche Einbußen verzeichnen und im Vergleich zur ausgestatteten Konkurrenz wirtschaftlich weniger erfolgreich sein.⁷¹ Sie können sogar ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren, wenn sie es langfristig nicht schaffen, strategisch bedeutsame Stellen, also Schlüsselpositionen, zu besetzen.⁷² Da ein Ende des Defizits an Fachkräften nicht in Sicht ist⁷³ und damit auch der ‚War for Talents‘ auf absehbare Zeit nicht enden wird, sollte er als reales Problem wahrgenommen werden:⁷⁴ „Als Unternehmen muss man sich die Frage stellen, wie er zu gewinnen ist.“⁷⁵ Die Bindung und Gewinnung von Mitarbeitern wird jedoch mit neuen Anforderungen verbunden sein. In diesem Zusammenhang gewinnt das Thema Employer Branding für Unternehmen immer mehr an Bedeutung.⁷⁶ Die Grundlagen des Employer Brandings bilden daher den Kern des Theorieteils der vorliegenden Studie. Sie werden in Kürze dargestellt.

⁶⁴ vgl. Stotz/Wedel-Klein (2013): S. 46

⁶⁵ vgl. Frosch/Trost (2011): S. 283

⁶⁶ vgl. Fellinger et al. (2015): S. 54

⁶⁷ vgl. Stein (2013): S. 75

⁶⁸ vgl. Kirschten (2010): S. 126

⁶⁹ vgl. Immerschitt/Stumpf (2014): S. 5

⁷⁰ vgl. Stotz/Wedel-Klein (2013): S. 45

⁷¹ vgl. Fellinger et al. (2015): S. 54

⁷² vgl. Immerschitt/Stumpf (2014): S. 5

⁷³ vgl. Fellinger et al. (2015): S. 54

⁷⁴ vgl. Stotz/Wedel-Klein (2013): S. 45

⁷⁵ Busch/Hartmann (2013): S. 218

⁷⁶ vgl. Kirschten (2010): S. 111

2.4 Der ‚War for Talents‘ im (Buch-)Verlagswesen

Da in der vorliegenden Studie die Situation von Buchverlagen zentral ist, wird in diesem Unterkapitel kurz der ‚War for Talents‘ im (Buch-)Verlagswesen angesprochen.

In der Buchbranche nimmt die Bedeutung der Thematik der Fachkräfteentwicklung ebenfalls zu. Der ‚War for Talents‘ zeigt sich in der Branche beispielsweise darin, dass es ihren Akteuren immer häufiger misslingt, offene Stellen für Fachkräfte zu besetzen.⁷⁷

Viele Verlage befinden sich im Wandel bzw. passen Prozesse und Produkte den digitalen Veränderungen an. Neben der Weiterbildung vorhandener Mitarbeiter wird zunehmend neues Personal, insbesondere mit digitalen Fähigkeiten benötigt. Dieses zu gewinnen gestaltet sich schwer und aufwendig.⁷⁸

Buchverlage stehen um Fachkräfte nicht nur untereinander im Konkurrenzkampf. Kirsten Steffen von der Personal- und Unternehmensberatung Bommersheim Consulting fasst die Lage in einem Interview mit buchreport.de im Jahr 2016 folgendermaßen zusammen: „Das, was in den Buchverlagen an Content-Generierung geleistet wird, wird auch von vielen anderen Unternehmen verlangt. Das heißt, die Buchverlage konkurrieren mit teils völlig anderen Industrieunternehmen um die gleichen Arbeitnehmer.“⁷⁹ Content ist kein Alleinstellungsmerkmal der Verlagsbranche, auch deshalb stehen Buchverlage im Wettbewerb um Arbeitnehmer neben anderen (Buch-)Verlagen beispielsweise Technologieunternehmen und Start-ups gegenüber.⁸⁰

Schwierig sieht es diesbezüglich insbesondere bei der Gewinnung von IT-Fachkräften für die Branche aus: Wenn es um Faktoren wie Gehalt, Möglichkeiten zur persönlichen Entfaltung oder Entscheidungskompetenzen geht, haben Branchen, die nicht der Medienwirtschaft angehören, eine starke Anziehungskraft auf die eher wenigen Bewerber. Diese Lage erschwert die angesprochene Wandlung der Verlage in Richtung digitaler Produktion und digitaler Vermarktung der Bücher.⁸¹

Wissen Verlage nicht, wie sie geeignete Nachwuchskräfte gewinnen, kann dies für sie weitreichende Konsequenzen haben. So prognostiziert Anne M. Schüller Mitte 2017 auf börsenblatt.net, dass manche „Anbieter [...] allein deshalb vom Markt verschwinden [wer-

⁷⁷ vgl. Börsenverein des deutschen Buchhandels (2015)

⁷⁸ vgl. Bommersheim/Steffen (2016)

⁷⁹ Steffen (2016)

⁸⁰ vgl. Bommersheim (2012)

⁸¹ vgl. buchreport Redaktion (2017)

den], weil sie keine qualifizierten Nachwuchskräfte mehr finden, die für sie tätig sein wollen“⁸².

Im folgenden Kapitel wird eine relevante Zielgruppe der Buchverlage als Arbeitgeber betrachtet: die sogenannte Generation Y. Ihre Vertreter kommen aktuell auf den Arbeitsmarkt⁸³ und sind daher allgemein für Unternehmen interessant und wichtig: „Viele Unternehmen richten ihr Personalmanagement und ihre Arbeitswelt gezielt auf diese Gruppe aus.“⁸⁴

⁸² Schüller (2017)

⁸³ vgl. Welz (2018)

⁸⁴ Kriegler (2015): S. 99

3 Die Generation Y

Die Vertreter der Generation Y gehören zu den Personen, die derzeit aufgrund der wechselnden Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt stark von Unternehmen umworben werden.⁸⁵ Die meisten von ihnen haben ihren Einstieg in den Beruf noch vor sich oder sammeln momentan ihre ersten Berufserfahrungen:⁸⁶ Gegenwärtig drängen sie auf den Arbeitsmarkt.⁸⁷ Um sich einen Vorteil im ‚War for Talents‘ zu verschaffen, ist es für Unternehmen (und somit auch für Buchverlage) notwendig, ihre Zielgruppe an Arbeitnehmern exakt zu analysieren. Anforderungen und Erwartungen der Zielpersonen müssen vom Unternehmen verstanden werden.⁸⁸ Aus dem Grund wird in diesem Kapitel die Generation Y mit ihrer Begrifflichkeit, ihren Werten sowie Einstellungen und Anforderungen an die Arbeitswelt untersucht. An dieser Stelle sollte zudem nicht unerwähnt bleiben, dass gerade die Generation Y „mehr als alle Arbeitnehmergenerationen zuvor verstanden werden“⁸⁹ möchte.

3.1 Begriffsdefinition von Generation Y

Unter einer Generation wird „eine Gruppe von Menschen [...], die im selben Jahr oder in aufeinanderfolgenden Jahren geboren wurden“⁹⁰ verstanden. Der Ausdruck Generation Y fand das erste Mal im Jahr 1993 in einem Artikel der amerikanischen Marketing-Fachzeitschrift *Advertising Age* (kurz: *Ad Age*) Verwendung.⁹¹ Er subsumiert darin Personen mit einem Geburtsjahr zwischen 1984 und 1994.⁹² Gegenwärtig werden in der Literatur jedoch verschiedene Zeitspannen für diese Generation angegeben. Auch wenn es keine allgemeingültige zeitliche Verortung gibt,⁹³ zeichnet sich hier eine häufig wiederkehrende Sichtweise und somit Tendenz ab: Demnach gehören der Generation Y jene Personen an, die zwischen 1980 und 1995 geboren wurden.⁹⁴

Neben dem Ausdruck Generation Y bestehen andere Bezeichnungen, die synonym verwendet werden.⁹⁵ Beispielhaft können die folgenden Begriffe genannt werden: Gen Y als

⁸⁵ vgl. Welz (2018)

⁸⁶ vgl. Dahlmanns (2014): S. 17

⁸⁷ vgl. Welz (2018)

⁸⁸ vgl. Dahlmanns (2014): S. 9

⁸⁹ Welz (2018)

⁹⁰ Immerschitt/Stumpf (2014): S. 7

⁹¹ vgl. Einramhof-Florian (2017): S. 58

⁹² vgl. Dahlmanns (2014): S. 16

⁹³ vgl. Parment (2013): S. 7

⁹⁴ vgl. Einramhof-Florian (2017): S. 59

⁹⁵ vgl. Dahlmanns (2014): S. 16