



Elena Hubschmid-
Vierheilig/
Norbert Thom

Evidenzbasiertes Employer Branding

Studie zu den Erwartungen der Generation Y

Entscheidungen in organisatorischen Belangen werden zukünftig immer mehr datenbasiert getroffen. Zudem wird die Fähigkeit einer Organisation, die Erwartungen ihrer potenziellen Mitarbeiter besser zu erfüllen, als dies die Konkurrenz tut, zunehmend wichtiger. Auf Grundlage einer empirischen Studie unter Vertretern der Generation Y aus zwei verschiedenen Kulturkreisen zeigt der Beitrag, warum eine systematische Erhebung der Bedürfnisse der definierten Zielgruppen die Essenz des evidenzbasierten Employer Branding bildet.

Generation Y

Zur Generation Y gehören Menschen, die in den 1980er- und 1990er-Jahren geboren wurden, in einer multimedialen Welt aufgewachsen sind und ganz neue Erwartungen und Werte an die Arbeitswelt herantragen.

Konstrukt

Arbeitshypothese oder gedankliche Hilfskonstruktion für die Beschreibung erschlossener Phänomene. Solche Hypothesen sind zumeist nicht direkt messbare Größen und müssen daher zunächst spezifiziert (operationalisiert) werden.

»If taken seriously, evidence-based management can change how every manager thinks and acts (...) it proceeds from the premise that using better, deeper logic and employing (hard) facts (...) permits leaders to do their jobs more effectively.«¹

In der Wissenschaft und in der Praxis werden kontroverse Diskussionen rund um die Generationenproblematik geführt. Ist die Zugehörigkeit zu einer Generation oder das Alter für die unterschiedlichen Erwartungen an den Arbeitgeber maßgeblich? Kanning² z. B. argumentiert auf der Basis seiner Studie, dass vor allem das

Alter und nicht die Generationenzugehörigkeit für die verschiedenen Arbeitsmotive verantwortlich ist. Die Autoren dieses Beitrags vertreten jedoch die These, dass das Generationenkonzept durchaus relevant ist.

Ist die Zugehörigkeit zu einer Generation oder das Alter für die unterschiedlichen Erwartungen an den Arbeitgeber maßgeblich?

Sie haben sich intensiv mit dem Begriff **Generation Y** auseinandergesetzt und hinterfragen die Homogenität des **Konstrukts**, welches vor allem durch die anglo-amerikanische Literatur geprägt ist. Ob die Generation Y innerhalb eines Kulturkreises und im

Vergleich zu einem anderen Kulturkreis bezüglich der Erwartungen an Arbeitgeber homogene Vorstellungen hat, zeigt dieser Beitrag auf.

Employer Brand und Employer Value Proposition

Wenn über die Erwartungen der Arbeitnehmer an den Arbeitgeber gesprochen wird, wird in der Praxis über das **Employer Brand** und/oder über die **Employer Value Proposition** diskutiert. Aus der *Arbeitgeberperspektive* ist das Hauptziel jeder Employer-Branding-Strategie, die richtigen Kandidaten fürs Unternehmen zu rekrutieren, sogenannte Right Potentials. Ambler und Barrow³ haben das Konzept des *Employer Brand* wie folgt definiert: »the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company«. Eine der Aufgaben eines Employer Brand ist es, die Erwartungen der Belegschaft widerzuspiegeln.⁴ Wenn ein Employer Brand Erwartungen der Arbeitnehmer anspricht und bei ihnen Emotionen weckt, dann wird es einem Unternehmen besser gelingen, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu bekommen.⁵ Backhaus und Tikoo⁶ definieren Employer Brand folgendermaßen: »the employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm's value system, policies and behaviours towards the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm's current and potential employees«. Dieses umfassende Konstrukt hat also einen klaren Strategiebezug und spiegelt nicht allein die Erwartungen der konkreten Zielgruppe wider.

Eine *Employer Value Proposition* ist hingegen zielgruppenspezifisch und bildet den Kern des Employer Brand, indem sie die Frage beantwortet: Warum sollte eine talentierte, gut qualifizierte und motivierte Arbeitskraft unsere Organisation gegenüber den anderen Arbeitgebern bevorzugen? Eine Employer Value Proposition ist »the holistic sum of everything people receive while they are part of a company – everything from the intrinsic satisfaction of the work to the environment, leadership, colleagues, compensation and more«⁷. Die Employer Value Proposition signalisiert den potenziellen und bestehenden Mitarbeitern, dass bestimmte Erwartungen der Zielgruppe bei diesem konkreten Arbeitgeber erfüllt werden. Die Entscheidungssträger im Bereich Employer Branding sollten sich im Klaren sein, welche Employer Value Proposition für welche Zielgruppe sinnvoll ist. Dafür brauchen sie Daten als Orientierungswerte, um die richtigen Employer Value Propositions für die verschiedenen für

Studiendesign

Die Studie wurde unter den Absolventen der Studiengänge Economics und Business Administration in fünf Universitäten in der Deutschschweiz (Bern, Fribourg, Zürich, Basel und St. Gallen) und an zwei Universitäten in Moskau (Moskauer Staatliche Universität und Nationale Forschungsuniversität Higher School of Economics) durchgeführt. Insgesamt haben 555 Vertreter der Generation Y an der Befragung teilgenommen. Auswertbar waren 459 Fragebögen (n = 225 in der Schweiz, davon 112 Frauen und 113 Männer, und n = 234 in Russland, davon 154 Frauen und 80 Männer). Alle Befragten waren zwischen 20 und 30 Jahre alt. Die Skalen, die im Fragebogen verwendet wurden, basieren auf Literaturanalysen und wurden durch mehrere Pretests validiert. Die statistische Analyse sowie die Datenbereinigung wurden mit SPSS durchgeführt. Um die Hypothesen zu testen, wurden unterschiedliche statistische Methoden (z. B. deskriptive Statistik, bivariate Korrelationen, hierarchische moderierte multiple Regressionen) angewendet.

In einem nächsten Schritt wurde das Konstrukt der Generation Y operationalisiert. In der Studie wird es als »Gen Y attitudes« bezeichnet. Die Skala der Gen Y attitudes besteht aus den Items (10 Aussagen), die aus der Literatur zur Generation Y abgeleitet wurden. Die Zustimmung zu diesen Aussagen wurde anhand der 7-Stufen-Likert-Skala gemessen (von »stimme überhaupt nicht zu« bis zu »stimme stark zu«). Auf Basis der Antworten konnten zwei Subgruppen identifiziert werden: Gen Y = 1 bedeutet, dass sich die Befragten mit den Aussagen (Gen Y attitudes) nicht stark identifizieren und eher untypische Vertreter der Generation Y sind. Gen Y = 2 bedeutet eine hohe Zustimmung zu den Gen Y attitudes (bei allen Items haben sie entweder »stimme zu« oder »stimme stark zu« angekreuzt), sie sind die typischen Vertreter der Generation Y. Zur Analyse wurden 19 Attribute, die gemäß der Fachliteratur für die Attraktivität einer Arbeitgebermarke relevant sind, herangezogen. Daraus setzt sich das ganzheitliche Konstrukt eines Employer Brand zusammen. Nachdem die Wichtigkeitsstufen von bestimmten Employer-Brand-Attributen abhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Nationalität untersucht worden sind, wurden in einem letzten Schritt die Interaktionen zwischen den Gen Y attitudes, Nationalität und den Employer-Brand-Attributen analysiert. Dabei sind »Gen Y attitudes« und »Nationalität« die Interaktionsvariablen, die Wichtigkeit eines bestimmten Employer-Brand-Attributes bildet die Outcome-Variable. Diese statistische Methode hat zum Ziel, den moderierenden Effekt einer Nationalität auf das Verhältnis zwischen der Zugehörigkeit zu Subgruppen der Generation Y und der Wichtigkeit gewisser Employer-Branding-Attribute für diese Subgruppen nachzuweisen bzw. auszuschließen.

Employer Brand

Das Unternehmen positioniert sich als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Es schafft damit eine sogenannte Arbeitgebermarke (Employer Brand), die nach außen auf potenzielle Mitarbeiter, aber auch nach innen wirken soll, um die Beschäftigten an das Unternehmen zu binden und eine Unternehmensidentität zu schaffen.

Employer Value Proposition

(engl. Nutzenversprechen des Arbeitgebers) bildet den inhaltlichen Kern der Arbeitgebermarke. Die Employer Value Proposition stellt ein Bündel von Anreizen dar, die das Unternehmen seinen Mitarbeitern bietet. Sie entspricht dem Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens im Wettbewerb um Arbeitskräfte.

das Unternehmen relevanten Zielgruppen zu definieren. Das ist die Essenz der evidenzbasierten Employer-Branding-Arbeit.

Kandidaten identifizieren sich eher mit einer Firma, die für dieselben Werte steht wie sie.

Aus der *Arbeitnehmerperspektive* gibt ein Employer Brand den potenziellen Kandidaten im Anfangsstadium des Bewerbungsprozesses Orientierung und liefert Informationen bezüglich der Arbeitsbedingungen.⁸ Auch subjektive Emotionalität spielt eine Rolle: Kandidaten identifizieren sich eher mit einer Firma, die für dieselben Werte steht wie die Kandidaten selbst.⁹ Eine Employer Value Proposition spricht gezielt eine konkrete Zielgruppe und ihre konkreten Erwartungen an.

In der Studie wurde das Konstrukt des Employer Brand anhand von 19, aus der Literatur¹⁰ ausgewählten Employer-Brand-Attributen operationalisiert (vgl. Abb. 1).

Die Segmentierung des Arbeitsmarkts und die Definition der kritischen Zielgruppe bilden die Ausgangslage des evidenzbasierten Employer Branding. Deshalb wird im nächsten Abschnitt die Zielgruppe Generation Y beschrieben und somit auch die Relevanz des Generationenansatzes erläutert.

Nachwuchskräfte von morgen

In den nächsten zehn Jahren wird das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften kontinuierlich zurückgehen und gemäß einem realistischen Szenario bereits ab 2025 zu praktisch leeren »Talent Pipelines« führen. Angestellte aus der Generation Y sind Fach- und Führungskräfte der Zukunft und spätestens nach der Pensionierung der letzten Babyboomer (nach 2024) wird diese Generation weltweit den größten Teil der Belegschaft ausmachen. Schon heute gehört jeder fünfte Mitarbeiter zu dieser Millennium-Generation.

Jede Generation hinterlässt ein eigenes kulturelles Narrativ¹¹. Allgemein verbreitet sind folgende Aussagen zur Kennzeichnung der jungen Generation: Geboren nach 1980 wuchs die Generation Y in der Zeit der Globalisierung und Digitalisierung auf. Den Vertretern der Generation Y wird eine Reihe von Eigenschaften zugeschrieben wie Kreativität, Innovations- und Tatkraft, technologische Affinität. Diese Generation kennt sich im Umgang mit digitalen Medien aus und ist innerhalb von sozialen und professionellen Netzwerken sehr aktiv. Solche Personen zeichnet das Motto: »work to live« aus, welches unter anderem für Spaß und Freude an der Arbeit steht. Die Generation Y ist leistungsorientiert,

wünscht sich aber auch an dieser Leistung gemessen zu werden: »Nine to five«-Präsenz im Büro ist für Vertreter dieser Jahrgänge eher untypisch. Wertschätzung empfinden Angehörige dieser Generation durch das Angebot an flexiblen Arbeitszeiten, durch welche sie ihre persönliche Work-Life-Balance aufrechterhalten können. Generation-Yler verstehen die Arbeit als unabdingbaren Teil des Lebens, welchen sie bis zu einem gewissen Grad selbst gestalten wollen, indem – unter Einhaltung von Fristen und Terminen – eine flexible Einteilung eigener Arbeitszeiten möglich ist.

Diese Nachwuchsgeneration stellt die Autorität älterer Mitarbeiter sowie formale Hierarchien und Dienstwege infrage. Oft wollen sie nicht verstehen, warum ab einem bestimmten Dienstalter automatisch verschiedene Lohnzulagen garantiert werden. Für die Generation Y hat Loyalität eine andere Bedeutung: Nicht die Dauer der Betriebszugehörigkeit muss gefördert werden, sondern die Arbeitseffizienz. Daher fühlen sich die Vertreter der Generation Y primär ihrer Aufgabe und ihrem Team verpflichtet, weniger dem Arbeitgeber. Sie erwarten zudem ein schnelles Feedback in jeder Situation. Der Corporate Social Responsibility (gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen) wird erhebliche Bedeutung beigemessen. Ein stark ausgeprägter Wunsch nach ethischen Handlungen im Unternehmen selbst sowie der Gesellschaft und anderen Stakeholdern gegenüber wird der Generation Y häufig zugeschrieben.

Für die Vertreter der Generation Y muss je nach Kulturkreis eine andere Employer Value Proposition formuliert werden.

Einige Autoren¹² behaupten, dass diese Generation nationale Unterschiede anders wahrnimmt: Durch die digitale Affinität und Erfahrung im World Wide Web verwischten Vertreter der Generation Y die kulturellen Unterschiede und überwinden Grenzen der nationalen Kulturen. Obwohl Tapscott¹³ und Tugan¹⁴ als Anhänger der universalistischen »Global Generation Theory« zu dem Schluss kommen, dass die Vertreter der jungen Generation weltweit ähnliche Erwartungen an ihre Arbeitgeber haben, bestätigt die vorliegende Studie das Vorhandensein von Unterschieden je nach Herkunftsregion.¹⁵ Sie zeigt, dass der Employer Brand für die Vertreter der Generation Y je nach Kulturkreis in eine andere Employer Value Proposition (zielgruppenspezifisches Bündel an Anreizen) umformuliert werden muss, um die Zielgruppe zu erreichen.¹⁶

Evidenzbasiertes Employer Branding hinsichtlich dieser Generation ist jedoch nur möglich, wenn jedes Konstrukt in der Analyse messbar gemacht

wird und zur Messung eine solide Datenbasis vorliegt. Um die Effektivität des Employer-Branding-Prozesses, zugeschnitten auf die Generation Y, sicherstellen zu können, muss das Konstrukt der Generation Y operationalisiert werden.

Operationalisierung des Konstrukts Generation Y

»Although it is important for employers to recognize the uniqueness of each individual employee, it is also important to understand generational distinctiveness, which can explain differences among workers that at first seem confusing and sometimes disruptive.«¹⁷

Bei der Operationalisierung des Konstrukts Generation Y wurde die Bezeichnung »Gen Y attitudes« gewählt. Mithilfe dieses Konstrukts können Haltungen der Befragten gegenüber den Aussagen gemessen werden. Anhand der Zustimmungen zu den folgenden Aussagen kann die Zugehörigkeit zur Generation Y im Sinne der typischen und weniger typischen Vertreter (zwei Subgruppen) dieser Generation quantitativ nachvollzogen werden.¹⁸

Es ist wichtig

- Work-Life-Balance zu haben
- die Freizeit mit Arbeitskollegen zu verbringen
- einen Teil des Feedbacks mit meinem Lohn zu verbinden, welcher meinen Leistungen entspricht
- eine Möglichkeit für ein Time-out (eine Regenerationsphase) nach intensiven Arbeitsphasen zu bekommen
- für eine Organisation zu arbeiten, welche nach hohen ethischen Grundsätzen handelt
- einen Job zu haben, welcher eine Möglichkeit der Telearbeit von zu Hause aus oder anderen Orten über Virtual Private Networks bietet
- einen herausfordernden Job zu haben, welcher erlaubt, innovativ zu sein und Spaß zu haben
- für eine Organisation zu arbeiten, welche eine Kultur der Akzeptanz verschiedener Meinungen hat
- Vorgesetzte zu haben, welche meine persönliche Entwicklung unterstützen
- für eine Organisation zu arbeiten, welche eine offene Feedbackkultur hat (reguläres Feedback).

Ergebnisse der Studie und Praxisempfehlungen

Relevanz der Employer-Brand-Attribute für die Generation Y

Es konnte statistisch belegt werden, dass heutige Absolventen der Wirtschaftswissenschaften sehr stark durch die »Gen Y attitudes« geprägt sind. Diese Gen Y attitudes stellen eine prägnante Einflussgröße in Bezug auf die Anstellungserwartungen der jüngeren Kandidaten dar. Die Mehrzahl der befragten Hochschulabsolventen (N=459) schreibt solchen Attributen – wie gute Referenz für die zukünftige Karriere (80 % der Befragten), Unternehmenskultur mit ausgeprägtem Respekt gegenüber der Individualität jedes einzelnen Mitarbeiters (82 %), herausfordernde Tätigkeit (77 %), flexible Arbeitsbedingungen (72 %), eine gute Work-Life-Balance (84 %), eine freundliche Arbeitsatmosphäre (91 %), Sponsoring von professionellem Training und Entwicklung (78 %) und Führungsmöglichkeiten (76 %) – eine große Bedeutung zu. Die zwei Kategorien »wichtig« und »sehr wichtig« der 7-Stufen-Likert-Skala der Item-Messung wurden in eine Kategorie zusammengefasst. Die Resultate der deskriptiven Analyse sind aus Abbildung 1 ersichtlich.

Abbildung 1 zeigt, worauf Arbeitgeber bei der Kommunikation und Ausarbeitung der Employer Value

Abb. 1 Wichtige Attribute einer Arbeitgebermarke aus der Sicht von angehenden Hochschulabsolventen

Attribut einer Arbeitgebermarke	Prozent der Befragten Hochschulabsolventen, die dem Attribut eine hohe Wichtigkeit zuschreiben
Prestige	55 %
Gute Referenz für zukünftige Karriere	80 %
Hohes Niveau von Corporate Social Responsibility	66 %
Kultur, welche die Individualität respektiert	82 %
Kultur, welche die Diversität unter Mitarbeitenden schätzt	61 %
Kultur, welche die Gleichstellung der Geschlechter unterstützt	63 %
Kultur, welche unterrepräsentierte Minderheiten akzeptiert	46 %
Eine herausfordernde Tätigkeit	77 %
Möglichkeiten für Umzug ins Ausland sowie Reisen	53 %
Ein sicherer Job	67 %
Flexible Arbeitsbedingungen	72 %
Eine gute Work-Life-Balance	84 %
Attraktiver Standort	59 %
Freundliche Arbeitsatmosphäre	91 %
Leistungsbezogene Bonuszahlung	61 %
Sponsoring von professionellem Training und Entwicklung	78 %
Persönliches Mentoring/Coaching	66 %
Führungsmöglichkeiten	76 %
Gute Möglichkeiten für einen schnellen Berufsaufstieg	67 %

bivariate Korrelation

In der Statistik bezeichnet eine Korrelation einen mehr oder minder intensiven Zusammenhang zweier quantitativer Merkmale/Variablen. Bivariat bedeutet, dass Variablen mit zwei Komponenten (zwei Merkmale bei jedem Merkmalsträger; hier die beiden Subgruppen der Generation Y) untersucht werden.

extrinsische Anreize

Als extrinsisch werden »äußere«, nicht »in der Sache« liegende Anreize (wie positive Personalbeurteilung, Gehaltssteigerung, aber auch Strafen und Zwänge) bezeichnet.

intrinsische Anreize

(lat. intrinsecus = inwendig, innerlich) gehen von einer Tätigkeit selbst aus.

Proposition für jüngere Nachwuchskräfte dieser Ausbildungsstufe Wert legen sollten. Die deskriptive Statistik liefert einen weiteren Beweis für die Aussagen aus der Literatur, dass der Generation Y Attribute wie Individualität, Work-Life-Balance und freundliche Arbeitsatmosphäre sehr wichtig sind.

Korrelation zwischen der Nationalität und den Employer-Brand-Attributen

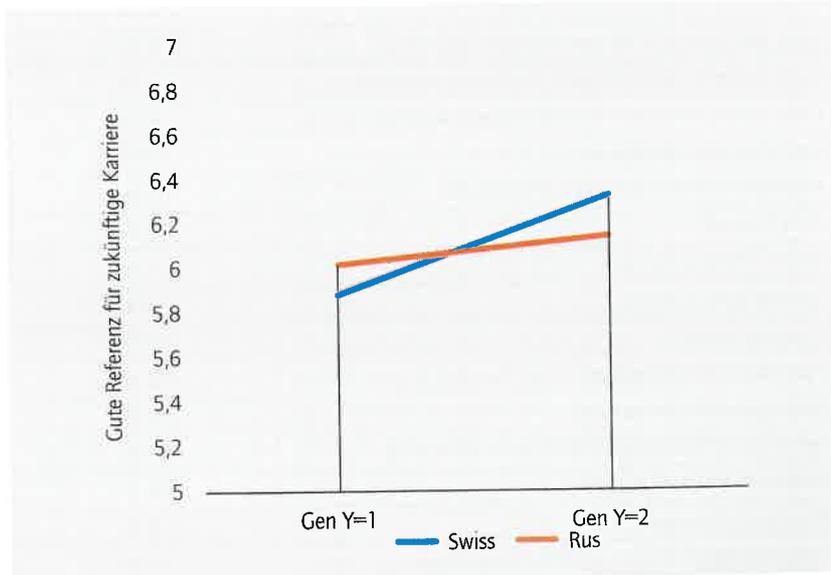
In einem weiteren Schritt wurde anhand der **bivariaten Korrelationen** die Signifikanz der Korrelationen zwischen der Nationalität und den 19 Attributen eines Employer Brand geprüft. Signifikante Korrelationen zwischen russischer Nationalität und folgenden Employer-Brand-Attributen wurden festgestellt:

- Prestige (r = .345)
- leistungsbezogene Bonuszahlung (r = .412)
- gute Möglichkeiten für einen schnellen Berufsaufstieg (r = .487)

Dies bedeutet, dass die russische Nationalität mit den hohen Werten für diese drei Attribute eines Employer Brand korreliert. Somit werden die russischen Generation-Yler durch eine Employer Value Proposition angezogen, die **extrinsische Anreize** unterstreicht.

Die russischen Generation-Yler werden durch eine Employer Value Proposition angezogen, die extrinsische Anreize unterstreicht.

Abb. 2 Zweiseitige Interaktion hinsichtlich des Attributs »gute Referenz für zukünftige Karriere«



Bei den Befragten in der Schweiz wurden signifikante Korrelationen bei acht Attributen nachgewiesen. Daraus folgt, dass die Schweizer Nationalität mit den folgenden Attributen eines Employer Brand korreliert:

- Kultur, welche die Diversität unter Mitarbeitenden schätzt (r = -.23)
- Kultur, welche die Gleichstellung der Geschlechter unterstützt (r = -.238)
- Kultur, welche unterrepräsentierte Minderheiten akzeptiert (r = -.387)
- eine herausfordernde Tätigkeit (r = -.322)
- flexible Arbeitsbedingungen (r = -.209)
- eine gute Work-Life-Balance (r = -.159)
- freundliche Arbeitsatmosphäre (r = -.085)
- persönliches Mentoring/Coaching (r = -.143).

Demzufolge muss den **intrinsischen Anreizen** in einer Employer Value Proposition mehr Gewicht beigemessen werden, um Schweizer Generation-Yler auf das Unternehmen aufmerksam zu machen.

Die Wechselwirkung zwischen Gen Y attitudes und Nationalität und ihr Einfluss auf die Employer-Brand-Attribute

Nachdem die Wichtigkeitsstufen von bestimmten Employer-Brand-Attributen abhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Nationalität untersucht worden waren, haben die Verfasser in einem letzten Schritt die Interaktionen zwischen den Gen Y attitudes, der Nationalität und den Employer-Brand-Attributen getestet. Nach der statistischen Analyse ergaben sich acht signifikante zweiseitige Interaktionen, welche weitere Evidenz für die Erwartungsunterschiede bei den Subgruppen und Hinweise zur Definition der gruppenspezifischen Employer Value Proposition liefern. Auf der Y-Achse ist der Wichtigkeitswert der einzelnen Employer-Brand-Attribute aufgeführt (Outcome-Variable). Die Abbildungen zeigen die Wechselwirkung zwischen Gen Y attitudes und der Nationalität und wie diese Wechselwirkung die Wichtigkeit der acht Employer-Brand-Attribute beeinflusst.

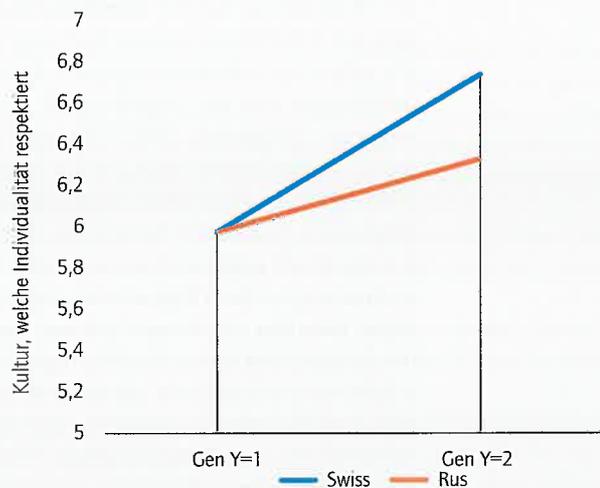
Attribut »gute Referenz für zukünftige Karriere« Je stärker sich die Schweizer Absolventen als typische Vertreter der Generation Y sehen (mit hohen Zustimmungsraten zu den Gen Y attitudes), desto wichtiger wird das Attribut »gute Referenz für zukünftige Karriere« für sie (p = 0.002) (vgl. Abb. 2). Das bedeutet, dass Arbeitgeber in der Employer Value Proposition für die typischen Generation-Yler in der Schweiz dieses Attribut hervorheben müssen. Vor allem Unternehmen aus der Privatwirtschaft, welche die High Potentials unter den Schweizer

Generation-Yler suchen, müssen dieses Attribut in der Employer Value Proposition berücksichtigen. Der Test der Simple Slopes (engl. = einfache Steigungen) hat gezeigt, dass der Slope für russische Absolventen in Bezug auf höhere oder tiefere Werte an Gen Y attitudes nicht signifikant war. Folglich haben russische Absolventen dieses Attribut unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Subgruppe (Gen Y=1 und Gen Y=2) gleich wichtig eingeschätzt. Das bedeutet, dass die Employer Value Proposition hinsichtlich dieses Attributes im russischen Kulturkreis nicht subgruppenspezifisch angepasst werden muss. Dies unterstützt zudem die These, dass die russischen Generation-Yler durch eine Employer Value Proposition angezogen werden, die extrinsische Anreize betont.

Je stärker sich die Schweizer Absolventen als typische Vertreter der Generation Y sehen, desto wichtiger wird das Attribut »gute Referenz für zukünftige Karriere« für sie.

Attribut »Kultur, welche die Individualität respektiert« Die Ergebnisse zeigen, dass die Generation-Yler in beiden Kulturkreisen diesem Attribut mehr Wichtigkeit zuschreiben, je stärker sie sich als typische Vertreter der Generation Y sehen. In Abbildung 3 ist der Schweizer Slope steiler, daher ist der moderierende Effekt der Schweizer Nationalität stärker ausgeprägt. Dies ist historisch bedingt, da die Schweiz schon immer zu den individualistischen Gesellschaften zählte. Allerdings waren die Simple-Slopes-Tests für beide Nationalitäten signifikant ($p=0.000$). Auch im russischen Kulturkreis gewinnt das Merkmal »Individualität« in der Generation Y an Bedeutung, beispielsweise im Vergleich zur älteren Generation, die eher kollektivistisch geprägt war. Für international tätige Unternehmen bedeutet dies, dass sie bei der Entwicklung der Employer Value Proposition für die Generation Y bei diesem Attribut keine Rücksicht auf den Kulturkreis nehmen müssen und die individualistische Komponente in beiden Ländern unterstreichen können.

Attribut »Kultur, welche unterrepräsentierte Minderheiten akzeptiert« Aus Abbildung 4 wird ersichtlich, dass die Schweizer Generation Y diesem Attribut generell eine höhere Wichtigkeit beimisst als die russischen Peers. Allerdings hat der Simple-Slopes-Test wieder die Signifikanz der beiden Slopes bestätigt (für die Schweizer Generation Y $p=0.000$ vs. $p=0.001$ für die russische Generation Y). Die Gen Y attitudes prägen die Vertreter beider Nationalitäten stark. Die Ergebnisse bestätigen die Aussagen der Literatur zur Generation Y, dass diese

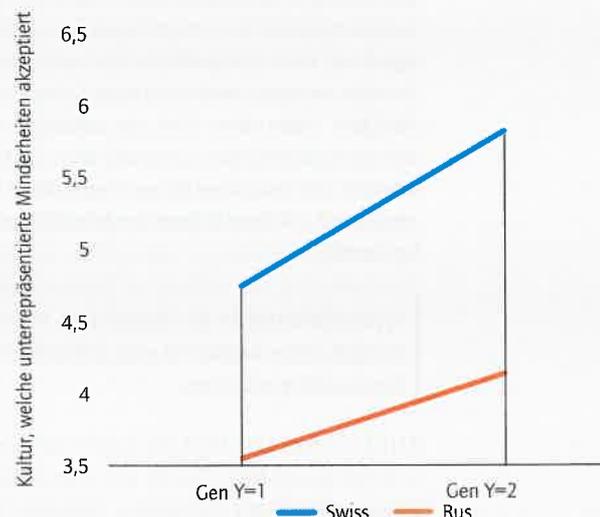


durch Toleranz und Respekt vor Diversität geprägt ist und sie der Wunsch nach einem ethischen Handeln im Unternehmen selbst sowie in der Gesellschaft auszeichnet. Dieser Befund bedeutet, dass das Attribut »Akzeptanz von unterrepräsentierten Minderheiten« als Teil der Employer Value Proposition für die Subgruppe der typischen Generation-Yler in beiden Kulturkreisen berücksichtigt werden muss. Allerdings sollte bei der Ausarbeitung der Employer Value Proposition dieses Attribut in der Schweiz eher an erster Stelle erwähnt werden als auf dem russischen Arbeitsmarkt.

Abb. 3 Zweiseitige Interaktion zwischen Gen Y attitudes und Nationalität hinsichtlich der Kultur, welche die Individualität respektiert

Attribut »Möglichkeiten für einen Umzug ins Ausland sowie Reisen« In der Subkultur der untypischen Vertreter der russischen Generation Y beeinflusst die Nationalität die Wichtigkeit dieses Attributs viel stärker, als dies bei den Schweizer Vertre-

Abb. 4 Zweiseitige Interaktion zwischen Gen Y attitudes und Nationalität hinsichtlich einer Kultur, welche unterrepräsentierte Minderheiten akzeptiert



tern dieser Subgruppe der Fall ist. Der Moderationseffekt ist nur für den Schweizer Slope signifikant ($p=0.000$) versus russischer Slope ($p=0.139$). Die russischen Absolventen haben dieses Attribut unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Subgruppe (Gen Y=1 und Gen Y=2) gleich wichtig eingeschätzt. Daraus folgt, dass die Employer Value Proposition hinsichtlich dieses Attributes im russischen Kulturkreis nicht subgruppenspezifisch angepasst werden muss. Dies steht im Einklang mit dem Ergebnis der bivariaten Korrelation zwischen der Nationalität und dem Prestige für die russische Kultur. Die Wichtigkeit der Reismöglichkeit und des Umzugs steigt für die Schweizer Generation-Yler, je stärker sie sich als typische Vertreter der Generation Y sehen. Daraus folgt, dass die typischen Vertreter der Generation Y in der Schweiz einem Umzug ins Ausland offen gegenüberstehen und sich die Möglichkeit von Geschäftsreisen wünschen. Für die Subgruppe der typischen Vertreter der Generation Y aus beiden Kulturkreisen ist dieses Attribut fast gleich wichtig. Dem sollten internationale Unternehmen im Rahmen der Employer Value Proposition Rechnung tragen.

Attribut »attraktiver Standort« Eine signifikante ($p=0.000$) zweiseitige Interaktion wurde für den russischen Slope nachgewiesen. Das bedeutet, dass die Gen Y attitudes einen prägenden Einfluss auf den Wichtigkeitswert des Attributs »attraktiver Standort« im russischen Kulturkreis ausüben. Die internationalen Unternehmen auf dem russischen Markt sollten den typischen Vertretern der Gen Y einen möglichst attraktiven Standort bieten können. Dies entspricht wiederum dem hohen Wert der bivariaten Korrelation zwischen der russischen Nationalität und dem Prestige. Der Schweizer Slope war weder in der Subgruppe Gen Y=1 noch in der Subgruppe Gen Y=2 signifikant ($p=0.102$). Dieses Ergebnis kann geografisch und wirtschaftlich begründet werden, weil die ganze Schweiz durch die dortigen Generation-Yler als attraktiver Standort wahrgenommen wird. Deshalb kann auf dieses Attribut in der Employer Value Proposition für die Generation Y auf dem Schweizer Arbeitsmarkt verzichtet werden.

Typische Vertreter der Generation Y in beiden Kulturkreisen wollen in einer freundlichen Atmosphäre arbeiten.

Attribut »freundliche Arbeitsatmosphäre« In diesem Fall waren beim Testen der Interaktionen beide Slopes signifikant (Schweizer Slope $p=0.001$ und russischer Slope $p=0.000$). Je stärker sich die Ver-

treter beider Kulturkreise als typische Generation-Yler sehen, desto wichtiger wird dieses Attribut für sie. Die beiden Slopes überkreuzen sich bei der Subgruppe der typischen Vertreter der Generation Y (Gen Y=2) in beiden Kulturkreisen. Dies liefert einen Beleg dafür, dass typische Vertreter der Generation Y unabhängig von möglichen kulturellen Unterschieden in einer freundlichen Atmosphäre arbeiten und Spaß am Job haben wollen. Dieser Befund bestätigt die Aussagen aus der Literatur. Für die Praktiker bedeutet dies, dass bei der Konzipierung der Employer Value Proposition für die Subgruppe der typischen Vertreter der Gen Y die freundliche Arbeitsatmosphäre unbedingt hervorgehoben werden sollte. Für die Subgruppe der untypischen Vertreter der Generation Y kann in der Employer Value Proposition auf dieses Attribut verzichtet werden.

Attribut »leistungsbezogene Bonuszahlung« Die Interaktion ist in beiden Fällen (der Schweizer Slope- p -Wert 0.000 und der russische Slope- p -Wert 0.001) signifikant. Die Wichtigkeit dieses Attributs steigt, je mehr sich die Befragten als typische Vertreter der Generation Y sehen. Für die Subgruppe der untypischen Vertreter der Generation Y unter Schweizern ist dieses Attribut jedoch weniger bedeutsam. Bei der Subgruppe der typischen Vertreter der Generation Y in der Schweiz ist das Gegenteil der Fall: Unternehmen müssen einem typischen Generation-Yler in der Schweiz ein erfolgsorientiertes Lohnmodell bieten können. Für die untypischen Vertreter der Generation Y in Russland ist der Wichtigkeitswert dieses Attributes zwar höher als in der Schweiz, dennoch sollte das Unternehmen in seiner Employer Value Proposition auch hier zwischen den untypischen und den typischen Vertretern unterscheiden. Eine Empfehlung wäre, in der Employer Value Proposition für die Subgruppe der untypischen Vertreter einen soliden Fixlohn zu kommunizieren. Für die Subgruppe der typischen Vertreter der Generation Y in Russland sind eher die leistungsbezogenen Boni besonders attraktiv.

Attribut »gute Möglichkeiten für einen schnellen Berufsaufstieg« Auch bei diesem Attribut ist die Interaktion in beiden Fällen signifikant ($p=0.000$). Die Gen Y attitudes üben Einfluss auf die Wichtigkeit dieses konkreten Attributes aus. Für Unternehmen bedeutet das: Auf dem russischen wie auch auf dem Schweizer Arbeitsmarkt sollte auf dieses Attribut in der Employer Value Proposition eingegangen werden, wenn man die typischen Vertreter der Generation Y für das Unternehmen gewinnen möchte. Generell ist für die Vertreter der russischen Generation Y dieses Attribut wichtiger als für die

Schweizer. Um die russischen Generation-Yler auf sich aufmerksam zu machen, sollte dieses Attribut in der Employer-Branding-Kampagne an erster Stelle stehen. Auf dem Schweizer Arbeitsmarkt kann dieses Attribut als Zusatzbenefit erwähnt werden, jedoch nicht an der ersten Stelle. Die untypischen Vertreter der Generation Y in Russland fühlen sich ebenfalls von diesem Attribut angezogen. In der Schweiz sollte generell ein differenzierterer Ansatz bei der Employer Value Proposition verfolgt werden: Während die typischen Vertreter der Generation Y auch in der Schweiz gute Karrieremöglichkeiten beim Arbeitgeber erwarten, sind die untypischen Vertreter in der Schweiz hinsichtlich dieses Attributes weniger anspruchsvoll. Bei Letzteren muss dieses Attribut nicht Teil einer Employer Value Proposition sein.

Fazit

Evidenzbasiertes Handeln kann als wesentlicher Prädiktor (Statistik: zur Vorhersage eines Merkmals herangezogene Variable) für die Entscheidungsqualität und die daraus resultierende Leistung der Organisation betrachtet werden.¹⁹ Es ist eine beachtliche empirische Evidenz dafür vorhanden, dass jüngere Mitarbeiter sich durch eine Reihe von typischen Generationsbesonderheiten von anderen Generationen in der Arbeitswelt unterscheiden. Es gibt somit die Generationenspezifika, welche für unterschiedliche Wertorientierungen der Belegschaft verantwortlich gemacht werden können. Die »Gen Y attitudes«, welche die Generation Y charakterisieren, wurden stark durch die Digitalisierung und Internationalisierung vorangetrieben – also Phänomene, welche die anderen Generationen schlicht nicht beeinflussen konnten. Deshalb ist es berechtigt, vom Generationenmerkmalen in der Arbeitswelt zu sprechen.

Es gibt Generationenspezifika, die für unterschiedliche Wertorientierungen der Belegschaft verantwortlich sind.

Die Vertreter der Generation Y können mithilfe der evidenzbasierten Methode in Subgruppen aufgeteilt werden. Jedes Unternehmen muss für sich entscheiden, welche Subgruppe es für die Organisation gewinnen will und gemäß den Erwartungen dieser Zielgruppe bzw. Subgruppe seine spezifische zielgruppenorientierte Employer Value Proposition definieren, die den Kern des evidenzbasierten Employer Branding ausmacht. Arbeitgeber müssen beachten, dass je nach Employer-Brand-Attribut einerseits die Gen Y attitudes und die Zugehörig-

Impulse für die Praxis

Wie kann die Evidenz helfen, eine wirksame Employer Value Proposition und somit ein für die Zielgruppe funktionierendes Employer Brand zu gestalten?

- Die Klassifizierung der Vertreter der Generation Y auf Basis des Self-Assessment-Tests bietet die Möglichkeit, datenbasiert eine Entscheidung in Bezug auf die für das Unternehmen passende Zielgruppe bzw. Subgruppe der Generation Y zu treffen.
- Sie sollten sich der verschiedenen Erwartungen von Subgruppen unterschiedlicher kultureller Herkunft bewusst sein und somit auch die Employer Value Proposition gemäß diesen Erwartungen gestalten.
- Mehrere Attribute, die ein ganzheitliches Employer Brand ausmachen, müssen in Bezug auf die verschiedenen Subgruppen der Generation Y differenziert betrachtet werden.
- Die Erwartungen müssen in regelmäßigen Zeitabständen gemessen werden, um Evidenz aufrechtzuerhalten.
- Die proklamierten Attribute eines Employer Brand bezüglich der potenziellen Kandidaten müssen mit den intern gelebten Versprechungen gegenüber den Mitarbeitern derselben Zielgruppe übereinstimmen.

keit zu einer bestimmten Subgruppe innerhalb der Generation Y und andererseits der Kulturkreis einen stärkeren Einfluss auf die Erwartungen der Generation Y an den Arbeitgeber ausüben können.

Im Sinne des evidenzbasierten Employer Branding erweist sich die präsentierte Methode als ein valides Instrument, um Erwartungen der unternehmensspezifischen Zielgruppen zu ermitteln. Diese Untersuchung ist replizierbar und kann somit in verschiedenen kulturellen Settings durchgeführt werden. Die präsentierte Methode bietet für die international tätigen Unternehmen ein gutes Instrument, um zielgruppenspezifische Employer Value Propositions für die Generation Y im interkulturellen Setting zu entwickeln. Die Herausforderung des evidenzbasierten Employer Branding ist es, die erhobenen Daten möglichst einleuchtend für die Entscheidungsträger zu präsentieren. Die Simple-Slopes-Tests erlauben einen nachvollziehbaren Vergleich zwischen den Präferenzen der Zielgruppen und zeichnen sich durch eine einfache und verständliche Darstellung aus, was auch die Geschäftsleitung schätzen wird. Der Einsatz von statistischen Methoden zur datenbasierten Analyse wird in Zukunft bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien an Bedeutung gewinnen. Entscheidungen datenbasiert zu treffen, ist das Merkmal der Arbeitswelt 4.0, in welcher wir qualifizierte und motivierte Beschäftigte gewinnen und erhalten müssen.

Zusammenfassung

Mitarbeiter aus der Generation Y, die nach 2024 weltweit den größten Teil der Belegschaft ausmachen werden, tragen zum Wettbewerbsvorteil und Gesamterfolg von Institutionen bei. Daher wird es immer wichtiger, Talente verschiedener kultureller Herkunft aus der Generation Y durch eine zielgruppenspezifische Arbeitgebermarke und eine klar definierte Employer Value Proposition zu gewinnen. In diesem Beitrag wird untersucht, welchen Einfluss die Zugehörigkeit zur Generation Y und zu einem bestimmten Kulturkreis auf die Erwartungen von Individuen aus der Generation Y hinsichtlich potenzieller Arbeitgeber ausübt. Die statistische Analyse der Autoren konnte bei angehenden Hochschulabsolventen aus zwei Kulturkreisen acht Attribute eines Employer Brand identifizieren, die innerhalb der Generationskohorte signifikante Unterschiede in der Wichtigkeitsstufe aufweisen. Auch die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Subgruppen innerhalb der Generation Y spielt bei den Erwartungen an den potenziellen Arbeitgeber und daher auch bei der Erarbeitung einer Employer-Branding-Strategie eine Rolle.

Summary

Generation Y employees will make up the biggest part of the world workforce after 2024 and will therefore directly contribute to the creation of a competitive advantage and overall corporate success. It is therefore increasingly important for a company to attract culturally diverse Generation Y talent by means of an efficient target group-oriented employer brand and a clear-cut employer value proposition. The focus of this study lies in assessing the influence that generational specifics and national differences have over the expectations of Generation Y individuals towards their potential employers. After a thorough statistical analysis, the authors have identified eight employer brand attributes that demonstrate significant differences in the importance levels for representatives of two nationalities within the generational cohort. The study delivers proof that also belonging to different subgroups within the same Generation Y plays a role in the expectations setting and therefore must be considered when elaborating an employer branding strategy.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

- Employer Brand – Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Employer Branding, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <https://tinyurl.com/hxjqek> (letzter Zugriff: 8.3.2018).
- Employer Value Proposition – Trost, A./Keim, T.: Arbeitgebermarken im Internet, Tübingen 2007, (PDF auf www.armintrost.de), <https://tinyurl.com/77y55va> (letzter Zugriff: 8.3.2018).
- extrinsische Anreize – Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: extrinsische Motivation, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <https://tinyurl.com/5v6jm2p> (letzter Zugriff: 8.3.2018)
- Generation Y – Karriere.de, Die Probleme der Generation Digital, Glossar, (www.karriere.de), <http://tinyurl.com/blg7nc5> (letzter Zugriff: 8.3.2018).
- intrinsische Anreize – Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: intrinsische Motivation, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/pljuym> (letzter Zugriff: 8.3.2018)
- Konstrukt – Duden (Hrsg.): Das Fremdwörterbuch, 10. Aufl., Mannheim 2010, CD-ROM.

Anmerkungen

- Pfeffer, J./Sutton, R. I.: Evidence-Based Management. In: Harvard Business Review, 84. Jg., 2006, H. 1, S. 1–12.
- Kanning, U. P.: Gibt es die Generation Y? In: Personalmagazin, 17. Jg., 2016, H. 11, S. 34–37.
- Ambler, T./Barrow, S.: The Employer Brand. In: Journal of Brand Management, 4. Jg., 1996, H. 3, S. 185–206.
- Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung, München 2003, S. 10.
- Andratschke, N./Regier, S./Huber, F.: Employer Branding als Erfolgsfaktor. Eine conjoint-analytische Untersuchung, Lohmar/Köln 2009.
- Backhaus, K./Tikoo, S.: Conceptualizing and researching employer branding. In: Career development international, 9. Jg., 2004, H. 5, S. 501–517.
- Michaels, E./Hanfield-Jones, H./Axelrod, B.: The War for Talent, Boston 2001, S. 44.
- Simon, H. et al.: Effektives Personalmarketing. Strategien – Instrumente – Fallstudien, Wiesbaden 1995.
- Stuart, H.: The role of employees in successful corporate branding. In: Thesis, 18. Jg., 2001, H. 4, S. 48–50.
- Lyons, S./Duxbury, L./Higgins, Ch.: An empirical assessment of generational differences in work-related values. In: Human Resources management, 26. Jg., 2005, H. 9, S. 62–71; Cennamo, L./Gardner, D.: Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. In: Journal of Managerial Psychology, 23. Jg., 2008, H. 18, S. 891–906; Knox, S./Freeman, C.: Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. In: Journal of Marketing Management, 22. Jg., 2006, S. 695–716; Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S.: Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010; Kwan, A./Schwartz, J./Liakopoulos, A.: Talent Edge 2020: Building the recovery together – What talent expects and how leaders are responding. Global survey of Deloitte 2011; Twenge, J. M.: A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. In: Journal of Business and Psychology, 25. Jg., 2010, S. 201–210; Twenge, J. M. et al.: Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. In: Journal of Management, 36. Jg., 2010, H. 5, S. 1117–1142; Schiendorfer, A.: Young People Are Showing Greater Environmental Awareness. In: Youth 2011. Youth Barometer: Hopes & Worries. Bulletin – The Credit Suisse Magazine, 117. Jg., 2011, H. 3, S. 8–13; Twenge, J. M./Campbell, S. M.: Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. In: Journal of Managerial Psychology, 23. Jg., 2008, H. 8, S. 862–877; Branham, L.: Keeping the People Who Keep You in Business, New York 2000; Bristow, D. et al.: A Cross-Generational Comparison of Motivational Factors in a Sales Career Among Gen-X and Gen-Y College Students. In: Journal of Personal Selling & Sales Management, 31. Jg., 2011, H. 1, S. 77–85; Hershatter,

- A./Epstein, M.: Millennials and the world of work: An organization and management perspective. In: *Journal of Business and Psychology*, 25. Jg., 2010, H. 2, S. 211–223; Ng, E. S. W./Schweitzer, L./Lyons, S. T.: New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. In: *Journal of Business and Psychology*, 25. Jg., 2010, H. 2, S. 281–292; Deal, J. J./Altman, D. G./Rogelberg, S. G.: Millennials at work: What we know and what we need to know (if anything). In: *Journal of Business and Psychology*, 25. Jg., 2010, H. 2, S. 191–199; Martin, C. A.: From high maintenance to high productivity. In: *Industrial and Commercial training*, 37. Jg., 2005, H. 1, S. 39–44; Broadbridge, A. M./Maxwell, G. A./Ogden, S. M.: Selling retailing to Generation Y graduates: Recruitment challenges and opportunities. In: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19. Jg., 2009, H. 4, S. 405–420; Terjesen, S./Vinnicombe, S./Freeman, C.: Attracting Generation Y graduates. Organizational attributes, likelihood to apply and sex differences. In: *Career Development International*, 12. Jg., 2007, H. 6, S. 504–522; Ramachandran, D./Artiuch, P.: Harnessing the Global N-Gen Talent Pool. Paper of the New Paradigm Learning Corporation, Toronto 2007; Adachi, B. et al.: *Human Capital Trends 2012. Leap ahead.* Deloitte's annual report 2012; Wong, M. et al.: Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? In: *Journal of Managerial Psychology*, 23. Jg., 2008, H. 8, S. 878–890.
- 11 Parry, E./Urwin, P.: Generational differences in work values: A review of theory and evidence. In: *International Journal of Management Reviews*, 13. Jg., 2011, H. 1, S. 79–96.
- 12 Kopf, E.: Das Bewerbungs-ABC der Generation X/Y/Z. In: *Careerstep*, 2008, H. 3, S. 14–19.
- 13 Tapscott, D.: *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*, New York 2009.
- 14 Tulgan, B.: *Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y*, San Francisco 2009.
- 15 Hubschmid, E.: *Shaping Efficient Employer Branding to Target Generation Y: A Cross-National Perspective on Recruitment Marketing*, Bern 2012.
- 16 Scholz, C.: *Grundzüge des Personalmanagements*, München 2014.
- 17 Lindquist, T.: Recruiting the millennium generation: The new CPA. In: *The CPA Journal*, 2008, S. 56–59.
- 18 Macky, K./Gardner, D./Forsyth, S.: Generational differences at work: Introduction and overview. In: *Journal of Managerial Psychology*, 23. Jg., 2008, H. 8, S. 857–861; Schnorbach, P.: Gen Y for Hire. In: *Material Handling Management*, 64. Jg., 2009, H. 3, S. 34; De Hauw, S./De Vos, A.: Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? In: *Journal of Business and Psychology*, 25. Jg., 2010, H. 2, S. 293–302; Tomlinson, M.: Graduate employability and student attitudes and orientations to the labour market. In: *Journal of education and work*, 20. Jg., 2007, H. 4, S. 285–304; Sutherland, M. M./Torricelli, D. G./Karg, R. F.: Employer-of-choice branding for knowledge workers. In: *South African Journal of Business Management*, 33. Jg., 2002, H. 4, S. 13–20; Herbison, G./Bosemann, G.: Here They Come – Generation Y. Are You Ready? In: *Journal of Financial Service Professionals*, 63. Jg., 2009, H. 5, S. 33–34; vgl. auch Anmerkung 10.
- 19 Externbrink, K./Dormann, C.: *Führen und Entscheiden: Evidence-based Management*, In: Felfe, J. (Hrsg.): *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*, Göttingen 2015, S. 429–440.



Dr. rer. oec. Elena Hubschmid-Vierheilig
Dozentin am Zentrum für Human Capital Management
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
elena.hubschmid@zhaw.ch



Prof. Dr. Norbert Thom
Prof. h. c. et Dr. h. c. mult., Emeritus
und Senior Fellow, Universität Bern
norbert.thom@iop.unibe.ch