

BACHELORARBEIT

# Employer Branding in Öffentlichen Bibliotheken: Eine Meinungsumfrage unter Studierenden und Young Professionals

---

vorgelegt im März 2019 von  
Sarah Capell

1. Prüferin: Prof. Dr. Petra Düren
  2. Prüferin: Prof. Dr. Ute Krauß-Leichert
- 

HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFTEN HAMBURG  
Department Information  
Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement

**HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFTEN HAMBURG**

Hamburg University of Applied Sciences

Employer Branding in Öffentlichen Bibliotheken:  
Eine Meinungsumfrage unter Studierenden und  
Young Professionals



Bachelorarbeit vorgelegt von  
Sarah Capell

## **Abstract**

Die Demografische Alterung und der daraus folgende Fachkräftemangel sind auch in Öffentlichen Bibliotheken immer stärker zu spüren. Aufgrund dessen hat sich das Machtverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern stark verändert. Die jungen Fachkräfte der Generationen Y und Z können deshalb selbstbewusst ihre Wünsche an Arbeitgeber nennen. Um sie effektiv anzuwerben braucht es eine attraktive Arbeitgebermarke. Diese Arbeit wird anfangs eine Lücke in der Forschung zum Thema Employer Branding in Öffentlichen Bibliotheken aufzeigen. Darauf aufbauend sollen Methoden aus der Freien Wirtschaft dahingehend untersucht werden, ob sie sich für die Umsetzung in Öffentlichen Bibliotheken eignen. Nach einer Erläuterung der Marketingmaßnahme Employer Branding folgt eine Analyse der Lebenswelten der Generationen Y und Z, sowie eine beispielhafte Vorstellung von Employer-Branding-Maßnahmen aus der Freien Wirtschaft. Der praktische Teil der Arbeit besteht aus einer quantitativen Umfrage unter Studierenden und Young Professionals aus der deutschen Bibliotheksbranche, deren Ergebnisse gemeinsam mit den aus der Literatur erarbeiteten Informationen genutzt werden, um geeignete Employer-Branding-Maßnahmen zu identifizieren.

## **Schlagworte**

Employer Branding, Öffentliche Bibliotheken, Arbeitgebermarke, Personalmanagement, Personalgewinnung, Generation Y, Generation Z

## Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	II
Abkürzungen.....	II
1. Einleitung .....	1
2. Fachkräftemangel in Öffentlichen Bibliotheken.....	2
3. Stand der Forschung.....	3
4. Die Arbeitgebermarke.....	5
4.1. Employer Brand .....	6
4.2. Employer Branding .....	8
5. Generationenbezogenes Employer Branding .....	9
5.1. Generation Y .....	11
5.2. Generation Z .....	15
5.3. Zusammenfassung .....	19
6. Methoden des Employer Brandings in der freien Wirtschaft .....	20
6.1. Durchführung.....	21
6.2. Methoden .....	24
6.2.1. Mitarbeiterbindung.....	25
6.2.2. Mitarbeitergewinnung.....	28
7. Befragung von Studierenden und Young Professionals.....	32
7.1. Konzeption der Umfrage .....	33
7.2. Auswertung.....	35
8. Handlungsempfehlungen.....	41
9. Fazit.....	43
Literatur.....	45
Anhang .....	50

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 „Priorisierung der Einflussfaktoren auf das affektive Commitment der Generation Z“ (nach Brademann, 2019) .....	18
Abbildung 2 „Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen des Employer Branding“ (nach Immerschnitt et al., 2019).....	20
Abbildung 3 „Prozessablauf des Employer Branding“ (nach Immerschnitt et al., 2019) .....	23
Abbildung 4 Screenshot „People @ Personio“ (Personio, 2019) .....	30
Abbildung 5 „Positive Eindrücke von persönlichen Kontakten mit potenziellen Arbeitgebern“ (Eigene Darstellung) .....	40

## Abkürzungen

AG	Arbeitsgruppe
BuB	Bibliothek und Information, Fachmagazin (ursprünglich Buch und Bibliothek)
dbv	Deutscher Bibliotheksverband
et al.	et alia – und andere
JIM-Studie	Jugend, Information, (Multi-) Media Studie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
mpfs	Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest
u.Ä.	und Ähnliches
vgl.	vergleiche

## 1. Einleitung

Die Demografische Alterung ist ein Thema, mit dem sich die deutsche Wirtschaft schon seit mehr als zehn Jahren befasst. Die Auswirkungen dieser Entwicklung sind in vielen Bereichen der Gesellschaft zu spüren, nicht zuletzt auf dem Arbeitsmarkt. Auch der öffentliche Dienst hat immer mehr mit einer Fachkräfteknappheit zu kämpfen. (PWC, 2017)

Zurzeit sind mit den Babyboomern (geb. 1956-65) und den Generationen X (1966-80), Y (1981-95) und Z (1996-2010) vier Generationen auf dem Arbeitsmarkt vertreten (Klaffke, 2019). Sie alle haben unterschiedliche Werte und Bedürfnisse und viele individuelle Vorstellungen von einer Arbeitsstelle und einem Arbeitgeber. Weiterhin haben die verschiedenen Generationen ein sehr unterschiedliches Selbstverständnis über ihre Rolle auf dem Arbeitsmarkt. Der Geburtenrückgang in Kombination mit dem starken Altern der Gesellschaft schafft eine Machtverschiebung, die es den Generationen Y und Z wie keiner anderen Generation vor ihnen ermöglicht Forderungen an ihre potenziellen Arbeitgeber zu stellen und ihren beruflichen Werdegang nach ihren eigenen Vorstellungen zu gestalten. (Hesse et al., 2015) Dies stellt Arbeitgeber bei der Werbung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor Herausforderungen.

Auch Öffentliche Bibliotheken werden mit diesem Problem zunehmend konfrontiert. Fachkundige Mitarbeitende sind eine der wichtigsten Ressourcen für Bibliotheken (Schleihagen, 2018). Jedoch hat das Image der Öffentlichen Bibliotheken in den letzten Jahren stark gelitten. Sie werden nicht als moderne, attraktive Arbeitgeber wahrgenommen und können jetzt schon einen Rückgang an qualifizierten Bewerbungen verzeichnen (dbv, 2018). Die Wirtschaftsforschung hat in den letzten Jahren viele Methoden entwickelt, um die jungen Fachkräfte von Morgen effektiv anzuwerben. Doch welche dieser Methoden eignen sich auch für die Umsetzung in Öffentlichen Bibliotheken?

Um diese Frage zu beantworten, wird diese Arbeit zunächst in das Thema des Fachkräftemangels in Bibliotheken einführen und eine Forschungslücke in diesem Themenbereich aufzeigen. Anschließend an

eine Betrachtung des Employer Brandings wird die Lebenswelt der Generationen Y und Z in ihrer Rolle als zukünftige Arbeitnehmende untersucht. Nach einer Übersicht über Employer Branding Methoden aus der freien Wirtschaft wird eine quantitative Umfrage unter in Deutschland Studierenden und Young Professionals aus dem Bibliotheksbereich durchgeführt, um ihre Wünsche und Vorstellungen bezüglich des Arbeitslebens besser einschätzen zu können. Schließlich wird nach einer Interpretation der Umfrageergebnisse soweit wie möglich die Eignung der Methoden für Öffentliche Bibliotheken eingeschätzt.

## 2. Fachkräftemangel in Öffentlichen Bibliotheken

Der Demografische Wandel bezeichnet die Änderung der Altersstruktur, genauer ist er eine geläufige Bezeichnung für die Demografische Alterung (Schmid, 2019). In Deutschland zeigt sich der Demografische Wandel vor allem durch einen immer höheren Altersdurchschnitt der Gesellschaft. Durch das Altern der geburtenstarken Generation der Babyboomer (geb. 1956 bis 1965) und die gleichzeitig niedrige Zahl an Geburten in den folgenden Jahrgängen, verbunden mit einer sinkenden Sterblichkeit durch immer bessere medizinische Versorgung, wird das durchschnittliche Alter der Deutschen in Zukunft vermutlich weiter steigen. (Kühn, 2017)

Die steigende Tertiärisierung der deutschen Gesellschaft, also die Entwicklung der Gesellschaft hin zu einer Wissens- und Informationsgesellschaft, begünstigt nicht zuletzt durch die Digitalisierung, sorgt für einen steigenden Trend hin zu Wissensarbeit (im Gegensatz zu körperlicher Arbeit). Dementsprechend steigt der Bedarf an Fachkräften, die für diese Art der Arbeit qualifiziert sind. Sie müssen vermehrt interdisziplinäre Fähigkeiten mitbringen und diese in komplexen Zusammenhängen anwenden. Dieser verstärkte Ruf nach qualifizierten und möglichst vielseitigen Fachkräften gekoppelt mit der durch den Demografiewandel bedingten sinkenden Anzahl an verfügbaren Arbeitnehmenden (Fachkräftemangel) und einem generationsbedingten veränderten Werteverständnis der Workforce (Hesse et. al, 2019) sorgt für

einen zunehmenden Wettbewerb um junge Talente, dem „War for Talent“. (Holste, 2012)

Auch Öffentliche Bibliotheken, die mitten in der Entwicklung der Gesellschaft hin zu einer Informationsgesellschaft agieren, müssen sich zunehmend mit den Gegebenheiten der Fachkräfteknappheit beschäftigen (dbv, 2018). Vor diesem Hintergrund können Methoden, wie Employer Branding (Arbeitgebermarkenbildung auf Deutsch) und speziell das generationsbezogene Employer Branding einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Arbeitgeber bieten. Öffentliche Bibliotheken haben oft wenig Budget und nur begrenzte Personalstunden, die für Employer Branding Projekte verfügbar wären. Zusätzlich müssen sie ihre Entscheidungen mit unterschiedlichsten Stakeholdern (Interessengruppen) abstimmen. Aus diesen Gründen ist davon auszugehen, dass sie von klaren Informationen über die Vorstellungen und Wünsche ihrer aktuellen und potenziellen neuen Mitarbeitenden profitieren würden, um ein möglichst kostengünstiges und effektives Employer Branding zu betreiben.

### 3. Stand der Forschung

Viele Methoden des Employer Brandings, wie das Praktikum, werden schon in den meisten Öffentlichen Bibliotheken angewendet. Jedoch gibt es bis jetzt nur sehr wenig Forschung zu diesem Thema. Die Suche nach wissenschaftlichen Arbeiten oder Artikeln zum Thema Employer Branding in Öffentlichen Bibliotheken ergab drei relevante Treffer aus den letzten Jahren. Im Jahr 2017 veröffentlichte Alexandra Simtion den Artikel „Arbeitgeber, bewirbt euch!“ im Fachmagazin „BUB“, in dem sie auf die Problematik des Fachkräftemangels hinwies und die Bedeutung von Mitarbeitenden als wertvolle Multiplikatoren herausarbeitete. Sie unterstrich vor allem die Veränderung der Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt zwischen Arbeitgebern und potenziellen Bewerbern, welche dazu führen, dass Arbeitgeber sich „bewerben“ müssten. (Simtion, 2017) In einer aktuellen Studie des dbv-Landesverbands Baden-Württemberg wurde bestätigt, dass immer mehr offene Stellen in Bibliotheken nicht mit

qualifizierten Bewerbern besetzt werden können. Es wird betont, dass Bibliotheken eine dringende Imageverbesserung des Berufsbildes und der Institutionen anstreben müssen, um sich als Arbeitgeber attraktiver präsentieren zu können. (dbv, 2018)

Ein weiterer im Jahr 2018 im Fachmagazin BUB erschienener Artikel von Barbara Schleihagen beschäftigt sich außerdem mit der Frage, wie neues Personal für veränderte Bibliotheken zu gewinnen sei. Auch hier wird auf das schlechte Image von Bibliotheken hingewiesen und die dementsprechend schlechte Bewerberlage beschrieben. Weiterhin wird auf die Gründung der verbändeübergreifend agierenden AG Personalgewinnung hingewiesen, die sich damit beschäftigt „die komplexe Thematik [der Fachkräfteknappheit] breit zu beleuchten, den Handlungsbedarf zu bestimmen und zu prüfen, unter welchen Voraussetzungen eine große Personalgewinnungskampagne durchgeführt werden könnte“ (Schleihagen, 2018). Die AG Personalgewinnung identifizierte mehrere Handlungsbereiche und schlug dementsprechende Lösungsansätze vor, darunter eine Kampagne zur Personalgewinnung.

Da zum Employer Branding im Bereich der deutschen Öffentlichen Bibliotheken noch nicht viel geforscht wurde, wird diese Arbeit auf Forschung aus der freien Wirtschaft zurückgreifen. Diese beschäftigt sich schon seit Jahren mit dem Thema und hat insbesondere bezüglich der Generationen Y und Z mehrere Methoden entwickelt, um ihre Bewerberlage zu verbessern. Hauptquellen für diese Arbeit waren dementsprechend beispielsweise Texte von Ruthus und Klaffke, die sich beide speziell mit den Möglichkeiten des Employer Brandings bezogen auf die Generationen Y und Z beschäftigen (Ruthus, 2014; Klaffke, 2014). Auch Hesse und Mattmüller stellen in ihrem Buch „Perspektivwechsel im Employer Branding“ nach einer Analyse der Generationen mehrere Methoden des Employer Brandings vor (Hesse et al., 2015). „Employer Branding für KMU“ aus dem Jahr 2019 von Immerschnitt und Stumpf hat besondere Relevanz für das behandelte Thema, da es sich mit Employer Branding mit einem Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen befasst. Diese haben durch ihre kleinere Personal- und Budgetgrößen deutlich mehr mit Bibliotheken gemeinsam, als große,

internationale Firmen und können so leichter als Vorbild dienen. (Immerschnitt et al., 2019)

#### 4. Die Arbeitgebermarke

Zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind das beste Aushängeschild eines jeden Unternehmens und jeder Institution. Sie vertreten das Unternehmen nicht nur in allen Kontaktpunkten mit Kunden und Geschäftspartnern, sondern auch im Privaten, beispielsweise beim Gespräch unter Bekannten. Hesse et al. schreiben hierzu „Künftige und aktuelle Mitarbeitende bilden eine zentrale Zielgruppe im gesamten Marketinggefüge eines Unternehmens.“ (Hesse et. al, 2015). Sie argumentieren, dass sowohl aktuelle als auch zukünftige Mitarbeitende nicht ausschließlich als Teil des Unternehmens zu betrachten sind, sondern auch getrennt davon als Empfänger des Marketings gesehen werden können, welches ein Unternehmen aussendet. Dies mache den Arbeitsplatz zu einem Produkt, das „entsprechend angepasst und kommuniziert“ werden müsse, damit es seiner Zielgruppe entspricht. (Hesse et. al, 2015) Damit sind Mitarbeitende eine in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzende Zielgruppe des Marketing-Prozesses.

Neues Personal anzuwerben wird zunehmend anspruchsvoller. Human Resources Departments müssen in Zukunft deutlich strategischer agieren und langfristige Ziele verfolgen, um passende Talente anwerben zu können. In einer Zeit, in der Karrieren immer seltener einem linearen Verlauf folgen und sich von einer langjährigen Beschäftigungszeit an einem einzigen Arbeitsplatz hin zu mehr Fluktuation und „Job Nomadentum“ (Hesse et al., 2015) entwickeln, ist eine attraktive Arbeitgebermarke wichtiger denn je, um passende Mitarbeitende zu gewinnen und an sich zu binden. (Hesse et al., 2015)

Über die Bedeutung einer starken Zusammenarbeit von Marketing- und Personalabteilungen, um eine attraktive Arbeitgebermarke zu bewerben, schreibt auch Jan Hauke Holste.

*„Wird die Analogie für Marketing erweitert, so wird auch dort für exzellente Produkte geworben. ‚Tue Gutes und sprich darüber‘ als goldene Regel des Marketings greift auch hier.“ (Holste, 2012)*

Wenn also der Marketingbegriff auch auf den Bereich der Personalgewinnung angewendet wird, eröffnen sich neue Möglichkeiten. „Tue Gutes und sprich darüber“ wird zum Grundprinzip nicht nur einer erfolgreichen Marketingstrategie, sondern auch der Personalgewinnung. Die Arbeitgebermarke wird über das Employer Branding an potenzielle Bewerber vermarktet. Somit besteht eine zunehmende Notwendigkeit für die erwähnte Zusammenarbeit zwischen Marketing- und Personalabteilungen. Hesse et. al definieren zwei zentrale Zielgruppen für diese Vermarktung: Die potenziellen Mitarbeitenden (externes Marketing) und die bereits vorhandenen Mitarbeitenden (internes Marketing). (Hesse et. al, 2015) Beide gilt es anzusprechen und für das Unternehmen zu gewinnen.

Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten der Employer Brand und des Employer Brandings näher vorgestellt.

#### 4.1. Employer Brand

Um den Prozess des Employer Brandings nachvollziehen zu können, wird zunächst der Begriff der Employer Brand erläutert. Die Employer Brand, Arbeitgebermarke zu Deutsch, unterscheidet sich von der Produkt- und Unternehmermarke. Der Begriff „Marke“ selbst wird vom Gabler Wirtschaftslexikon definiert als „Summe aller Vorstellungen (...), die ein Markenname oder ein Markenzeichen bei Kunden hervorruft, bzw. (...) hervorrufen soll, um die Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (Burmann, 2019). Die Produktmarke, auch Herstellermarke genannt, bezeichnet diese Marke auf Basis des Produkts eines Herstellers und dessen Abgrenzung zu den Produkten anderer Hersteller. (Burmann, 2019) Die Dachmarke, oder auch Unternehmensmarke, wiederum bezeichnet die Gesamtheit der Produkte,

die ein Unternehmen führt und die einzigartigen Eigenschaften dieses Unternehmens in Abgrenzung zu anderen Unternehmen. Beispiele für Produktmarken sind etwa die Dove- und Axe-Produkte. Diese wiederum stammen aber beide vom selben Unternehmen, Unilever, das seine eigene Dachmarke hat. (Naujokat, 2019) Die Employer Brand, auf die sich diese Arbeit konzentriert, hat in der Literatur viele Definitionen, die alle einen unterschiedlichen Schwerpunkt legen. (siehe dazu Immerschnitt et al., 2019)

Im weiteren Text wird die folgende Definition von Immerschnitt und Stumpf genutzt, die aus einer Analyse verschiedener Definitionen entstanden ist und alle relevanten Aspekte des Employer Brands zu erfassen scheint.

*„Ziel der Employer Brand: Es muss ein an einer bestimmten Zielgruppe ausgerichtetes strategisches Konzept vorliegen, das ein den Erwartungen der Zielgruppe entsprechendes Qualitätsversprechen vermittelt. Somit gelingt es einer Marke, wahrgenommen zu werden und sich nachhaltig in den Köpfen der Konsumenten zu verankern.“*  
(Hesse et al., 2019)

Die Arbeitgebermarke ist, genau wie die Produktmarke, der Dachmarke eines Unternehmens untergeordnet. Sie ist das Ziel des Employer Brandings. Eine Employer Brand muss der Definition zufolge an einer bestimmten Zielgruppe ausgerichtet sein, im Fall dieser Arbeit also den Generationen Y und Z, den ‚Konsumentinnen und Konsumenten‘ der Marke. In ihren Köpfen soll das Bild von Öffentlichen Bibliotheken als positiver Arbeitgeber fest verankert werden. Um dieses Ziel zu erreichen braucht es eine Analyse der Zielgruppe und ihren Erwartungen an einen Arbeitgeber. Immerschnitt und Stumpf bezeichnen die Employer Brand außerdem als Qualitätsversprechen. Dies impliziert einen weiteren Aspekt der Arbeitgebermarke, der in vielen Texten betont wird: Die Authentizität der Marke. Eine starke Arbeitgebermarke soll klar und spezifisch die Kennwerte des Unternehmens kommunizieren und wahre und prüfbare Inhalte, sowie ein einlösbares Leistungsversprechen haben. (Immerschnitt et al., 2019) Dies ist besonders in der heutigen Zeit ein zentraler Aspekt der

Markenkommunikation. Dazu auch Jasper Hugo Grote, Mitgründer der Innovationsagentur Dark Horse:

*„Die Möglichkeiten, Informationen aus erster Hand zu bekommen, sind durch das Internet und der damit eingehenden Kulturrevolution nicht mehr rückgängig zu machen. Wenn also Unternehmenskommunikation potenzielle Mitarbeiter mit Versprechen anlockt, die nicht gehalten werden können, kann man sich sicher sein, dass man sie wieder verliert und dass hundert Andere vor einem entsprechenden Schritt gewarnt werden.“ (Hesse et al., 2015)*

Dies wird durch eine Studie aus dem Jahr 2017 weiter unterstrichen, die zeigte, dass zu diesem Zeitpunkt 95% der 14-29-Jährigen und 97% der 30-49-Jährigen ein Smartphone besaßen. (Statista, 2017a) Gekoppelt mit der hohen Medienkompetenz der Generationen Y und Z ist es einfacher als je zuvor für die Menschen der Zielgruppe die Qualitätsversprechen, die Unternehmen ihnen machen, zu überprüfen.

#### 4.2. Employer Branding

Als Employer Branding wird der Prozess bezeichnet, an dessen Ende die Employer Brand, die Arbeitgebermarke, steht. Immerschnitt und Stumpf bezeichnen ihn als „identitätsbasierte Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber“ (Immerschnitt et al., 2019). Ihnen zufolge bezeichnet Employer Branding also einen Prozess, der komplett auf der Identität des werbenden Unternehmens fußt. Die Marke, die durch so einen Prozess entsteht, muss also zwangsläufig von den Aspekten beeinflusst sein, die das Unternehmen ausmachen. Sie ist beispielsweise abhängig vom Betriebsklima oder dem vorhandenen Führungsstil.

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Employer Branding wie folgt:

*„Employer Branding kennzeichnet den Aufbau und die Pflege von Unternehmen als Arbeitgebermarke. (...) Angesichts des zunehmenden*

*Personal- und Fachkräftemangels sowie Talentwettbewerbs vieler Branchen und Unternehmen, dienen der Aufbau und die Pflege einer Arbeitgebermarke dazu, sich gegenüber Mitarbeitern und möglichen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um so einen Beitrag zur Mitarbeitergewinnung und -bindung zu leisten.“*  
(Lies, 2019, Employer Branding)

Der Prozess des Employer Brandings wird hier als logische Schlussfolgerung der Entwicklungen des Personal- und Fachkräftemangels gesehen, der durch den Demografischen Wandel entstanden ist. Der Zweck der Bildung einer Arbeitgebermarke wird klar definiert als Werkzeug zu Mitarbeitergewinnung und -bindung.

Employer Branding lässt sich dabei in interne und externe Maßnahmen aufteilen. Der Fokus von internem Branding liegt auf der Bindung des bestehenden Personals an das Unternehmen, indem die Betriebskultur und -abläufe dahingehend analysiert werden die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Das externe Employer Branding legt den Fokus auf die Gewinnung potenzieller neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Dabei muss die Ansprache immer „neuartig, innovativ und zielgruppenspezifisch sein“ (Hesse et. al, 2015), um Aufmerksamkeit zu erregen. Die Angesprochenen müssen sich individuell gemeint fühlen und ein realistisches Bild des Arbeitgebers vermittelt bekommen. (Hesse et. al, 2015)

## 5. Generationenbezogenes Employer Branding

Employer Branding ist somit ein zentrales Thema für die Zukunft eines jeden Arbeitgebers. Ein wichtiger Fokus des Employer Brandings ist die Anpassung des Marketings an seine Zielgruppe. Für Institutionen, die neue Fachkräfte anwerben möchten, sind das zunehmend Menschen der Generationen Y und Z. Zwischen den Jahren 1981 und 1995 geboren (Generation Y), sind sie teilweise schon seit einigen Jahren auf dem Arbeitsmarkt vertreten oder sie sind kurz davor als Young Professionals in den Beruf zu starten. Die Generation Z (geboren 1995 bis 2010) hingegen

ist teilweise noch im Schulalter oder befindet sich im Studium, bzw. in der Ausbildung. (Klaffke, 2019) Wollen Öffentliche Bibliotheken die Generationen Y und Z ansprechen ist es essenziell, sich mit ihren Besonderheiten zu beschäftigen. Für effektives generationsbezogenes Employer Branding ist nicht nur die Beschäftigung mit den Prozessen dieser Marketingmaßnahme wichtig. Untrennbar damit verbunden ist auch eine Analyse der Zielgruppen und ihrer Lebenswelten. In diesem Zusammenhang ist es beispielsweise zentral, sich mit der Entwicklung der Digitalisierung und der Rolle, die sie im Leben der beiden Generationen spielt, auseinanderzusetzen. (Hesse et. al, 2015)

Im Folgenden werden die erwähnten Generationen näher definiert. In der Literatur bestehen sehr viele unterschiedliche Definitionen der Eigenschaften und exakten zeitlichen Einordnungen der einzelnen Generationen. Da die Generationenbegriffe in dieser Arbeit genutzt werden, um den übergreifenden Sachverhalt des Employer Brandings zu besprechen, wird im Folgenden nicht näher diskutiert, welche der Definitionen die richtige ist. Vielmehr soll mithilfe von unterschiedlichen Texten ein im Rahmen dieser Arbeit verwendbarer Generationen-Begriff erarbeitet werden. Wie Jan Hauke Holste bespricht, sind nicht alle Autoren von der Sinnhaftigkeit einer Diskussion um unterschiedliche Generationenbegriffe und der daraus folgenden Notwendigkeit einer generationengerechten Personalarbeit überzeugt. Sie argumentieren, dass die Unterschiede zwischen Individuen größer seien, als die zwischen Generationen. (Holste, 2012) Der Grundgedanke dieser Kritik ist durchaus sinnig und würde in anderen Kontexten sicher zur Diskussion einladen, denn jeder Mensch ist ein Individuum und Unterschiede nach verschiedenen Aspekten, wie Bildung, Geschlecht oder Herkunft usw. können signifikant sein. Jedoch ist es im Kontext des Employer Brandings besonders für Institutionen, die große Gruppen von potenziellen Bewerbern erreichen möchten, hilfreich die Zielgruppen in Segmente zu teilen, um ihr Marketing zumindest teilweise nach den Bedürfnissen ihrer Zielgruppe ausrichten zu können. (Holste, 2012) Daher erscheint es für die Übersichtlichkeit sinnvoll die gewählte Segmentierung beizubehalten.

Die Grundlage für die folgende Besprechung der Generationsbegriffe ist die Definition des Dudens, der eine Generation definiert als: „Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe [mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung]“ (Duden, 2019)

### 5.1. Generation Y

Die Generation Y wird als Gruppe der Menschen, die ungefähr zwischen 1981 und 1995 geboren ist, bezeichnet (Klaffke, 2019). Weiterhin werden sie häufig als Millennials bezeichnet, da sie um die Jahrtausendwende (Millennium) ins Arbeitsleben eintraten. Um der eingangs genannten Definition des Dudens gerecht zu werden, wird die Definition, der in diesem Text behandelten Gruppe auf Menschen dieser Altersgruppe beschränkt, die in Deutschland geboren wurden. Dadurch kann, trotz der Unterschiede in Bereichen, wie Geschlecht, Bildung und Einkommen davon ausgegangen werden, dass sie sozial in etwa ähnlich orientiert sind und für die Zwecke dieser Arbeit ausreichend ähnliche Erfahrungen gemacht haben.

#### Prägende Ereignisse

Zu den prägenden Ereignissen, die die Generation Y durchlebte, zählen beispielsweise die Finanzkrise aus dem Jahr 2008, der Terroranschlag am 09.11.2001 und der Klimawandel sowie seine ökologische Folgen. (Hesse et al, 2015) Millennials werden auch als die ersten Digital Natives bezeichnet, da ihre Generation den kompletten Wechsel von einer Kindheit, die besonders für die ersten Jahrgänge kaum mit Technik in Kontakt stand, hin zu einer Jugend, in der sich die Technik immer schneller entwickelte, durchlebte. Weiterhin kann durch das Aufkommen von sozialen Medien eine verstärkte Entwicklung hin zu einem Wunsch nach mehr Teilhabe und Vernetzung vermutet werden. (Klaffke, 2014) Durch die Globalisierung des Handels, den damit einhergehenden stetig verringerten Logistikkosten und der Verbreitung von Niedrigpreisanbietern gibt es immer mehr Wahlmöglichkeiten für Konsumenten. Diese führen auch durch die Verbreitung des Internets und den dadurch entstandenen unzähligen

Preisvergleichs- und Bewertungsportalen zu einer immer stärkeren Marktmacht für den Verbraucher. Klaffke sieht durch diese Entwicklungen eine vermehrte Individualisierung innerhalb der Generation mit Konsumenten, deren Wahlentscheidungen dementsprechend „reflektierter, flexibler, sowie anspruchsvoller“ (Klaffke, 2014) seien.

### Werte

Für die Generation Y gelten traditionelle gesellschaftliche Werte weniger zwingend als für die vorangegangenen Generationen. (Hesse et. al, 2015) Sie wuchsen beispielsweise mit einer „stärkere[n] Pluralisierung der Lebensformen“ (Klaffke, 2014) auf und führen diese auch fort. Dazu gehören beispielsweise Patchwork-Familien und alleinerziehende Mütter und Väter. Ihr soziales Netz nimmt für Millennials eine zentrale Rolle in ihrem Leben ein und gute Freund- und Partnerschaften, sowie ein angenehmes Familienleben stellen zentrale Werte für diese Generation dar. Dies setzt sich auch in Online-Kontakten fort, denn Millennials sehen soziale Netzwerk-Plattformen allgemein als wichtig an. (Klaffke, 2014) Sie zeigen außerdem ein deutliches Interesse an den Themen der ökologischen Verantwortung und des Klimaschutzes. (Hucke, 2013) Dies kann unter anderem damit begründet werden, dass sie mit den Folgen des Klimawandels aufgewachsen sind (Hesse et. al, 2015). Während der formativen Jahre der Generation Y wandelte sich die Gesellschaft immer mehr zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. (Holste, 2012) Wettbewerbsvorteile für Unternehmen ergeben sich nun immer mehr aus immateriellen Werten. Weiterhin ist die Arbeit immer spezialisierter und verlangt daher nach qualifiziert ausgebildeten Fachkräften. Dies hat für Arbeitnehmende die Folge, dass das lebenslange Lernen „zentral für die Erhaltung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit“ (Klaffke, 2014) ist, sie also darauf angewiesen sind sich ihr Leben lang weiterzubilden, um als Bewerber wettbewerbsfähig zu bleiben.

## Ansprüche ans Arbeitsleben

Zentral für die Ansprüche, die die Generation Y an ihr Arbeitsleben stellt, ist eine ausgeprägte Work-Life-Balance und Abwechslung im Beruf. Dies folgt aus der bereits festgestellten Bedeutung des familiären und sozialen Netzwerkes dieser Generation. Sie möchte, dass ihre Arbeit sich ihrem Privatleben anpasst, nicht umgekehrt. Vor diesem Hintergrund gewinnen flexible Arbeitszeitmodelle an Bedeutung. (vgl. Klaffke, 2014; Hesse et. al, 2015)

Weiterhin steigt die Bedeutung einer Wertesymmetrie zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden. Angehörige der Generation Y erwarten von ihren Arbeitgebern Werte, die sie selbst auch vertreten. Das bedeutet, dass eine Angleichung der Werte zwischen den beiden Gruppen nicht nur wichtig für die Mitarbeiterbindung ist, sondern auch an Bedeutung für die Rekrutierung von neuen Fachkräften gewinnt. (Hesse et. al, 2015) Die „SINNDex“ Studie aus dem Jahr 2013 zeigte, dass 60% der befragten Fachkräfte mit ihrer Arbeit anderen Menschen helfen und die Welt verändern möchten. „Wer sich selbst ethisch und fair verhalten möchte, verlangt das ebenso von seinem Chef und seinem Unternehmen.“ (Hesse, 2015) Die Motivation hierfür kann unter anderem im Klimawandel und dessen Auswirkungen auf die Zukunft vermutet werden (Hesse et. al, 2015). Die Studie sieht außerdem einen Zusammenhang zwischen der Finanzkrise von 2008, in deren Nachwirkungen viele Jahrgänge der Generation Y aufgewachsen ist, und einem erhöhten Sicherheitsbedürfnis bezüglich ihres Arbeitsplatzes. Dies führt zu einem stärkeren Verlangen nach Nachhaltigkeit, die auch vom Arbeitgeber erwartet wird. Des Weiteren ergab sich, dass sich 79% der Befragten auf jeden Fall Kinder wünschen; 54% möchten sogar innerhalb von 3 Jahren im Beruf Kinder bekommen. (Hesse, 2015) Wenn Arbeitgeber ihr Personal also vor dem Hintergrund des War for Talent halten oder für sich gewinnen möchten, so müssen sie sich auf diese Wünsche einstellen und familienfreundliche Arbeitsplätze schaffen. Die Generation Y setzt heute außerdem, teilweise bedingt durch die Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen, Fortbildungs- und

Weiterentwicklungsmöglichkeiten bei ihrer Arbeitsstelle voraus. Klaffke schreibt dazu:

*„Um das Risiko zu verringern, dass sich Generation Y-Mitarbeiter nach neuen Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt umsehen, ist es unerlässlich, Transparenz über die im Unternehmen bestehenden Entwicklungsoptionen zu schaffen.“*  
(Klaffke, 2014)

Dazu zählt er eine klare Kommunikation über Möglichkeiten und typische Karriereverläufe im Unternehmen sowie eine stärkere Individualisierung der Weiterbildungsangebote. Dies wird auch unterstrichen von den Ergebnissen einer Studie, die in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung besprochen wurde, welche besagt, dass die Generation Y im Durchschnitt schon nach einem halben Jahr kündigt, wenn Motivation für sie nicht vorhanden ist (Astheimer et al., 2013). Vor diesem Hintergrund zählt es sich für Arbeitgeber aus so authentisch wie möglich zu agieren.

### Kommunikation

Eine im Jahr 2017 durchgeführte Studie zeigt, dass die 20-29-jährigen, sowie die 30-39-jährigen mit 24% und 31% zu den größten Nutzergruppen der Job-Plattform Xing zählten (Statista, 2017b). Da viele Menschen der genannten Altersgruppe sich im Übergang ins Berufsleben und dadurch auf Jobsuche befinden, steht zu vermuten, dass die Beliebtheit der Job-Plattform Xing darin begründet liegt. Einer aktuellen YouGov-Studie zufolge sind Millennials zu 76% auf Facebook und zu 50% auf Instagram zu finden. Während die Mitgliederzahl auf Facebook in den letzten Jahren allerdings stagniert, steigt die Nutzung von Instagram stetig, zuletzt von 15% im Jahr 2015 auf 50% in 2018. Weiterhin sind 28% der Millennials auf Snapchat zu finden. (Inhoffen, 2018)

Aufgrund der Altersstruktur der Generation (zur Zeit dieser Arbeit ca. 24-38 Jahre alt) sind ihre Vertreterinnen und Vertreter in vielen verschiedenen Lebenssituationen. So sind die jüngsten Jahrgänge teilweise noch im

Studium oder der Ausbildung, während die älteren als Young Professionals im Berufsalltag stehen.

## 5.2. Generation Z

Als Generation Z wird die Gruppe jener Menschen bezeichnet, die zwischen ca. 1996 und 2010 geboren wurden. (Klaffke, 2019) Angehörige der Generation werden auch als Generation Internet oder iGeneration bezeichnet. Sie unterscheiden sich zur Generation Y unter anderem dahingehend, dass sie die erste Generation waren, die durch dessen öffentliche Verbreitung ab 1995 komplett mit dem Internet aufgewachsen sind. (Klaffke, 2014) Da die formative Phase der Generation Z von Hermeier für die Zeit der End-2000er Jahre angenommen wird, sind Aussagen über sie derzeit zu einem großen Teil hypothetischer Natur. Viele Angehörige der Generation befinden sich noch im Schulalter und der Anteil derer, die tatsächlich schon im Arbeitsleben stehen ist sehr gering. Dies beschränkt folglich ihre Sicht auf die Arbeitswelt und macht dementsprechend Studien über diese Sicht nur bedingt aussagekräftig. (Hermeier et al., 2019)

### Prägende Ereignisse

Brademann et al. sehen „die gemeinsamen Wertevorstellungen, die sich durch kollektive Erfahrungen und gesellschaftliche Entwicklungen (...) ergeben“ (Brademann et al., 2019) als bestimmendes Merkmal einer Generation. Für die Generation Z ist dies beispielsweise die Umwandlung der Gesellschaft zu einer Informationsgesellschaft. (Brademann et al., 2019) Hesse et. al schreiben der Generation Z eine „angeborene Digitalisierung“ zu. (Hesse et. al, 2015) Für sie sei der Umgang mit Technik selbstverständlich, da sie häufig mit Lern- und Spielcomputern aufgewachsen und von klein auf an Smartphones gewöhnt seien. Dementsprechend unterscheidet sich auch das Kommunikationsverhalten der Generation Z radikal von dem der anderen Generationen. Kommunikation finde viel stärker online und durch Instant Messages auch schneller statt als bei vorangegangenen Generationen, wobei das

Smartphone das Haupt-Kommunikationsmittel sei. (Hesse et. al, 2015) Dies zeigt sich auch in der JIM-Studie aus dem Jahr 2017, in der das Smartphone mit 97% im Gerätebesitz unter Jugendlichen weit vorn liegt. (mpfs, 2017)

Insbesondere in den letzten Jahren ist das Engagement der Generation Z gegen den Klimawandel gestiegen. Dies zeigt sich in Deutschland beispielsweise aktuell in der Ausbreitung der Bewegung „Fridays For Future“, bei der Schüler, Auszubildende und Studierende zunehmend freitags ihren Schulen und Bildungsstätten fernbleiben und stattdessen gegen die aktuelle Klimapolitik demonstrieren gehen. (Kuhlmann, 2019) Der Jugendforscher Klaus Hurrelmann schreibt den Protestierenden Pragmatismus zu, da die Bewegung nicht ideologiegetrieben sei, sondern von den realen Konsequenzen des Klimawandels. (Breyton, 2019)

### Werte

Vertreter der Generation Z streben, ähnlich wie Millennials, nach Anerkennung und suchen immer nach Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung. Jugendliche der Generation Z nehmen nach eigener Aussage Datenschutz sehr ernst. Sie teilen zwar weiterhin viele Fotos und Texte, sind aber sehr darauf bedacht, wer diese sehen kann. Diese Entwicklung kann einer der Gründe für die Beliebtheit von Messenger-Apps, wie Whatsapp und Snapchat sein, die es Nutzern erlauben privat Fotos, Videos und Texte zu teilen, welche sich im Fall von Snapchat sogar sehr schnell wieder selbst löschen. (Hesse et. al, 2015) Die Digitalisierung des Alltags führt nach Klaffke dazu, dass innerhalb der Generation Z Werte wie Autonomie, Flexibilität und der Wunsch nach Transparenz weiter fokussiert werden. (Klaffke 2014)

Aufgewachsen in einer zunehmend multikulturellen, digitalisierten und gleichgestellten Gesellschaft und mit einer Schul- und Ausbildungslaufbahn, in der Auslandsaufenthalte sehr verbreitet sind, gilt die Generation Z als zunehmend selbstbewusst, gut gebildet und vielfältig. (Hesse et al., 2019)

## Ansprüche an Arbeitsleben

*„Es kommt ihnen nicht mehr nur auf das Fachwissen an, sondern auch darauf, ob jemand seine Mitarbeiter führen kann. (...) Sie bevorzugen Führungskräfte mit Mentorfähigkeiten, die Visionen haben und diese auch an ihre Mitarbeiter weitergeben können.“ (Hesse et al., 2019)*

Damit führt die Generation Z einen Trend fort, der mit der Generation Y begann: Ihr Respekt gegenüber Führungspersonen und Hierarchien gründet sich auf Kompetenz und Erfahrung, er wird nicht automatisch aufgrund von Status gegeben. Sie möchte mit ihren Kolleginnen und Kollegen auf Augenhöhe arbeiten und hat eine Abneigung gegenüber autoritärer Führung. (Klaffke, 2014)

Damit einher geht auch, dass sich die Generation bei einer möglichst selbstbestimmten Arbeitsweise viel Feedback und Transparenz von ihren Vorgesetzten wünscht. Weiterhin sind klare, fest geregelte Arbeitszeiten, die eine 24/7-Verfügbarkeit ausschließen und feste, verlässliche Strukturen sehr wichtig für die Generation Z. Sie möchte ihre Feierabende und Wochenenden frei von der Arbeit halten. (Brademann et al., 2019) Passt den Vertretern der Generation Z ihre Arbeitssituation nicht, so sind sie sehr schnell bereit zu kündigen. Dies ist bei ihnen sogar noch schneller der Fall, als bei der vorangegangenen Generation Y. (Brademann et al., 2019) Eine Studie zur Bindungswilligkeit der Generation Z wies allerdings auch ihre Bereitschaft nach, sich dauerhaft an ein Unternehmen zu binden, wenn gewisse Faktoren erfüllt sind. Diese Faktoren wurden in der untenstehenden Tabelle (Abbildung 1) festgehalten, in der die linke, obere Ecke mit den Basisfaktoren beginnt, welche nach Aussage der Befragten vorhanden sein müssen. Darunter werden die Leistungsfaktoren und die nicht gewünschten Faktoren gezeigt. Auf der rechten Seite der Tabelle sind Faktoren abgebildet, die „Begeisterung hervorrufen“ und daher als besonders motivierend angesehen werden. (Brademann et al., 2019)

Basisfaktor (Muss)	Begeisterungsfaktoren (Kann)
Persönliche Entwicklung	Selbstbestimmung/Entfaltung
Sicherheit	Fürsorge
Entlohnung	Aufgabe klar/strukturiert
Transparenz	Aufgabe abwechslungsreich
Wertschätzender Umgang	Aufgabe herausfordernd
Leistungsfaktoren (Sollte)	Projektarbeit
Zufriedenheit/berufliche Identifikation	Beziehung zum Vorgesetzten
Harmonie	Führungsstil
Anerkennung/Wertschätzung	Führungsverantwortung
Nähe/Beziehung zur Führungskraft	Arbeitsplatzausstattung
Aufgabe sinnvoll und spaßbringend	HR-Praktiken
Nicht gewünschte Faktoren	Positive Unternehmenskultur
Ordnung	Partizipation
Mitarbeiterumgang – Konkurrenzsituation	Trennung Beruf und Privat
Work-Life-Balance Arbeitszeit	

Abbildung 1 „Priorisierung der Einflussfaktoren auf das affektive Commitment der Generation Z“ (nach Brademann, 2019)

Hesse et al. zufolge haben „Anerkennung und Selbstverwirklichung (...) die Luxuslimousine als Statussymbol abgelöst“ (Hesse et al., 2019). Die Generation Z strebt zwar auch nach einem hohen Gehalt, aber wichtiger sind ihr immaterielle Dinge, wie genug Zeit mit der Familie verbringen zu können und einen erfüllenden Beruf zu haben. Den Grund für diese veränderte Wertigkeit von Motivatoren wird in der Tatsache gesehen, dass durch die steigende Scheidungsrate viele Personen der Generation Z Scheidungskinder sind, die ihren Fokus (anders als ihre Eltern) folglich eher auf ein funktionierendes Familienleben legen möchten als sich für ihre Arbeit aufzuopfern. (Hesse et al., 2019)

### Kommunikation

Wie bereits festgestellt ist das Smartphone als am weitesten verbreitetes Kommunikationsmittel der deutschen Generation Z ein wichtiger Bestandteil ihres Lebens. Es wird außerdem zunehmend auch als Mittel für die Jobsuche genutzt. Dies bedeutet, dass die mobile Jobsuche zunehmen wird und Branding sowie Stellenanzeigen, die sich an die Vertreter der Generation Z richten, folglich Smartphone-freundlich gestaltet sein müssen. (Hesse et al., 2019)

*„Während die älteren Generationen Facebook für ein modernes Medium halten, ist dies bei der Generation Z schon wieder aus der Mode gekommen. Auf dieser Plattform die heutigen Schüler anzuwerben, bringt also nichts. Denn sie sind dort nicht anzutreffen.“ (Hesse et al., 2019)*

Angehörige der Generation Z nutzten im Jahr 2017 zu 92% den Messengerdienst WhatsApp, zu 69% sind sie auf YouTube anzutreffen. Mit ähnlich hohen Werten sind in dieser Statistik Instagram (65%) und Snapchat (57%) vertreten. Facebook liegt dagegen weit zurück mit nur 14%. (Statista, 2017c)

Jüngere Jahrgänge der Generation sind kaum bei Xing oder LinkedIn unterwegs. Werbung im Monolog, wie sie über Flyer und Plakate stattfindet, funktioniert bei dieser Generation nicht mehr, anders als bei Generation Y und den vorherigen. Sie ist durch die tägliche Nutzung des Internets an Dialoge gewohnt und daran, dass ihre Fragen schnell beantwortet werden. Die Generation Z „ist es gewöhnt, dass Informationen überall und jederzeit zugänglich sind“ (Hesse et al., 2019). Dabei wird die individuelle Ansprache immer wichtiger, denn gruppenübergreifende Trends werden seltener, während das Individuum in den Vordergrund rückt: „Das gilt auch für das Employer Branding: Es muss das Individuum ansprechen und überzeugen, nicht aber den Massenmarkt“ (Hesse, 2015).

### 5.3. Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass beide Generationen vieles gemeinsam haben, welches sie von den ihnen vorangegangenen Generationen unterscheidet. Den größten Einfluss auf ihre Entwicklung hatten die Digitalisierung sowie die Entwicklung hin zu einer informationsbasierten Gesellschaft. Sie sind Digital Natives und sich ihres Werts als Fachkräfte auf einem Arbeitsmarkt, der auf sie angewiesen ist, bewusst. Statussymbole haben für beide Generationen signifikant an Bedeutung verloren. So wird zwar von beiden das Smartphone am Arbeitsplatz als wichtig angesehen, jedoch liegt der Fokus darauf, es in die

Arbeit einzubinden (bspw. zur Nutzung des großen sozialen Netzwerks oder zur Informationsrecherche). (Ruthus, 2014)

Generation Y wird aus Sicht des Arbeitsmarkts zusätzlich zu dieser Entwicklung vorrangig durch ihren Wunsch nach Nachhaltigkeit und Sicherheit im Beruf, Flexibilität und einer ausgeprägten Work-Life-Balance mit genug Zeit für Familie und Freunde geprägt. Für die Generation Z sind Modernität des Arbeitgebers, geregelte Arbeitszeiten, das Arbeiten auf Augenhöhe und Anerkennung für ihre Leistungen wichtige Bedürfnisse. Als nachhaltige Dienstleister, die vergleichsweise sichere Arbeitsplätze bieten und Teil des Wandels der Gesellschaft hin zu einer Informationsgesellschaft sind, können Bibliotheken sich diese Punkte in ihrem Marketing durchaus zu Nutze machen.

## 6. Methoden des Employer Brandings in der freien Wirtschaft

Wie anfangs herausgearbeitet, ist die Ansprache der ‚neuen‘ Generationen mit viel Umdenken in der Art des Marketings und Employer Brandings gekoppelt. Im folgenden Kapitel werden mögliche Methoden des Employer Brandings vorgestellt. Es lohnt sich jedoch im Voraus einen Überblick über die Nutzen und Kosten der Durchführung von Employer Branding Projekten zu gewinnen.

Kosten	Nutzen
Personalkosten (Projektgruppe)	Einsparung von Rekrutierungskosten (langfristig)
Externe Spezialisten und Berater	Steigerung der Motivation und Loyalität der Mitarbeiter
Markenentwicklung/Entwicklung eines Slogans durch externe Berater	Erhöhung des Bekanntheitsgrads
Werbemaßnahmen bzw. -mittel zu internen Umstrukturierungskosten	Verbesserung des Arbeitgeberimages
Seminar- und Weiterbildungskosten	Zukünftige Wettbewerbsvorteile durch passende Stellenbesetzungen

Abbildung 2 „Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen des Employer Branding“ (nach Immerschnitt et al., 2019)

Denn auch wenn für Unternehmen große Vorteile mit Employer Branding Projekten erreichbar sind, so können diese ungerechtfertigt teuer

erscheinen. Um einen besseren Überblick zu erlangen bietet es sich an, Nutzen und Kosten einander gegenüberzustellen, wie es in Abbildung 2 geschehen ist. (Immerschnitt et al., 2019)

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass die Durchführung von Employer Branding Projekten zwar Kosten verursacht, aber langfristig zu Einsparungen in den Rekrutierungskosten und Wettbewerbsvorteilen führen kann. Die Durchführung der Projekte kann entweder komplett intern passieren, komplett von externen Dienstleistern übernommen werden oder nur teilweise extern abgewickelt werden. Bei erfolgreicher Durchführung resultiert das Employer Branding in einer allgemeinen Verbesserung des Arbeitgeberimages und der Bekanntheit sowie in einer Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden. (Immerschnitt et al., 2019)

### 6.1. Durchführung

Employer-Branding-Projekte entstehen unter anderem aus einer Informationsasymmetrie zwischen Arbeitgeber und potenziellen Arbeitnehmenden. Als Außenstehende sind Arbeitssuchende immer im Informationsnachteil einem Unternehmen gegenüber. Sie können beispielsweise nicht erkennen, wie das Betriebsklima ist oder wie die Abläufe, Strukturen und Atmosphäre innerhalb des Unternehmens funktionieren. Das kann schnell dazu führen, dass sie nicht wissen welcher Arbeitgeber am besten zu ihren Vorstellungen und ihrem Können passt. Dieses Problem wird als adverse Selektion bezeichnet. (Erlei, 2019)

An diesem Punkt kommt das Marketing, speziell das Employer Branding, ins Spiel. Die Methode, die in der Literatur als naheliegendes Mittel gegen die adverse Selektion vorgestellt wird und die dem Employer Branding zugrunde liegt, ist das Signaling und Screening. Dabei bedeutet das Signaling das Vermitteln von Informationen der besser informierten Partei (des Unternehmens) an die schlechter informierte Partei (den potenziellen Mitarbeitenden). (vgl. Erlei, 2019; Hesse et al., 2019) Ziel ist es „potenzielle Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und ihnen ein

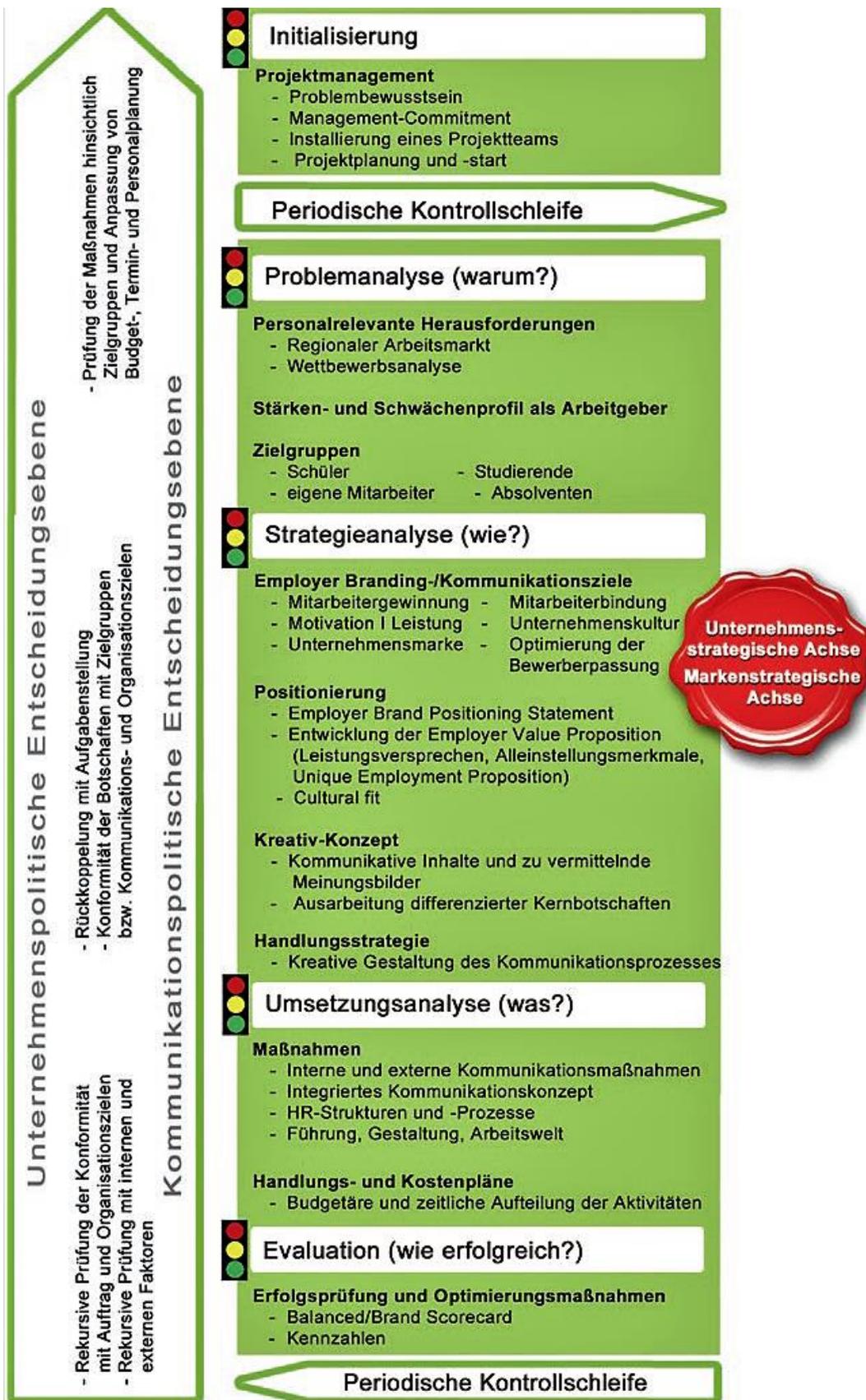
möglichst realistisches Bild von Unternehmen als Arbeitgeber zu vermitteln“ (Hesse et al., 2015). Beim Screening wiederum liegt die Initiative bei der weniger informierten Partei. Potenzielle Mitarbeitende können in diesem Fall beispielsweise in Bewerbungsgesprächen und durch eigene Recherche die gegebenen Informationen überprüfen und so eine informierte Entscheidung treffen.

Im Buch „Employer Branding für KMU“ wird der Ablauf des Employer Branding Prozesses in Form der nachfolgenden Abbildung 3 dargestellt.

Die Abbildung ist in die Strategieebene und die unternehmenspolitische sowie die kommunikationspolitische Entscheidungsebene aufgeteilt. Die Aufgaben in diesen Ebenen sind die regelmäßige Prüfung und Korrektur der Abläufe mit Blick darauf, ob das Projekt noch konform mit den gesetzten Zielen verläuft.

Der erfolgreiche Start von Projekten wird von einigen zentralen Faktoren abhängig gemacht. Zu den wichtigsten zählt das Commitment. Eine Verpflichtung der Leitung zum Prozess und eine Beteiligung aller zuständigen Mitarbeitenden ist unabdingbar, da einige Einzelpersonen im Alleingang das Ziel einer Überarbeitung der kompletten Arbeitgebermarke nicht erreichen könnten. Voraussetzung dafür ist ein allgemeines Verständnis von Employer Branding bei allen Beteiligten sowie den Zielen, die erreicht werden sollen und den jeweiligen Verantwortlichkeiten in diesem Prozess. (Immerschnitt et al., 2019)

Nach der Installierung eines Projektteams wird eine Problemanalyse als nächster Schritt gesehen. Diese beinhaltet eine Analyse der unternehmensspezifischen Herausforderungen sowie eine Stärken- und Schwächenanalyse, welche sich auch für Bibliotheken anbietet.



© Plenos - Agentur für Kommunikation

Abbildung 3 „Prozessablauf des Employer Branding“ (nach Immerschnitt et al., 2019)

Der letzte Schritt dieser Ebene ist die Identifikation von Zielgruppen, die mit der am Ende entstandenen Employer Brand angesprochen werden sollen. Die dritte Prozessebene befasst sich mit der Strategieberatung. Dafür werden die Ziele des Branding-Prozesses festgelegt und eine Positionierung in Bezug zu zentralen Punkten, wie dem Leistungsversprechen und Alleinstellungsmerkmalen, formuliert. Weiterhin wird eine Kommunikations- und Handlungsstrategie ausgearbeitet. Immerschnitt und Stumpf nennen diese Prozessebene auch eine „Festlegung der Soll-Identität der Arbeitgebermarke“ (Immerschnitt et al., 2019). Anschließend werden in der Umsetzungsanalyse die vorher festgelegten Maßnahmen durchgeführt sowie begleitend die entsprechenden Handlungs- und Kostenpläne umgesetzt.

Am Schluss der Verfahrensebenen steht, wie bei jedem Projekt, die Evaluation. Diese Evaluation ist als wiederkehrender Prozess vorgesehen, denn das Employer Branding ist ein Prozess, der langfristig angelegt sein muss, da Ergebnisse erst nach frühestens zwei Jahren merkbar sind (Immerschnitt et al., 2019).

## 6.2. Methoden

Im Folgenden werden verschiedene Methoden des Employer Brandings dargestellt. Die Methoden werden dabei in die zuvor eingeführten Kategorien Mitarbeiterbindung (Interne Maßnahmen) und Mitarbeitergewinnung (Externe Maßnahmen) aufgeteilt.

Gerade in Öffentlichen Bibliotheken, die oft kein großes Budget haben, ist die Frage nach den Ressourcen eine naheliegende. Doch Employer Branding muss nicht teuer sein. Wie im Folgenden vorgestellt wird, gibt es viele Methoden, die eine Institution anwenden kann, ohne viel Geld ausgeben zu müssen. Da eine bibliotheksübergreifende Werbekampagne, für die Imageverbesserung schon durch die AG Personalgewinnung vorgeschlagen wurde (Schleihagen, 2018), wird diese Methode in diesem Text nicht behandelt.

Weiterhin wird die Methode des Marketings mithilfe von Sozialen Medien nur am Rande erwähnt, da diese Methode eine der beliebtesten ist und in sehr vielen anderen Texten detaillierter behandelt wurde, als es in dieser Arbeit der Fall sein kann. Das Ziel der hier erarbeiteten und beispielhaft vorgestellten Methoden soll im Sinne der Aussage von Alexandra Simtion das eines umfassenden Perspektivwandels innerhalb der umsetzenden Institutionen sein, also eine Veränderung nicht nur des äußeren Images sondern auch der inneren Abläufe herbeiführen. (Simtion, 2017)

### 6.2.1. Mitarbeiterbindung

Die Bildung einer attraktiven Arbeitgebermarke beginnt im Inneren des Unternehmens. Eine zentrale Zielgruppe des Employer Brandings sind daher die vorhandenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sie repräsentieren ihre Arbeitsstelle nach außen gegenüber allen anderen Zielgruppen. (Hesse et. al, 2015) Mitarbeitende sind also nicht ‚nur‘ Rezipienten der Arbeitgebermarke, sondern sie helfen als Multiplikatoren dabei sie zu bilden und nach außen zu präsentieren. Auch wenn ein Unternehmen schon attraktiv für potenzielle Mitarbeitende ist, so ist es doch auf Multiplikatoren angewiesen, um diese zu erreichen. (Simtion, 2017) Das interne Marketing umfasst die Entwicklung sämtlicher Personalmanagementprodukte und -prozesse sowie die Gestaltung der Arbeitswelt und Führung im Unternehmen. (Immerschnitt et al., 2019) Was alle intern ausgerichteten Methoden des Employer Brandings gemeinsam haben ist ihr Sinn: Sie sollen letztendlich dafür sorgen, dass das innere Bild, dem durch das Marketing portraitierten, äußeren Bild entspricht. Methoden des internen Marketings dienen einerseits dazu bestehenden Mitarbeitenden die Werte des Unternehmens sowie die Bedeutung der verschiedenen Stakeholder nahelegen und sollen andererseits die Mitarbeiterzufriedenheit steigern, um Motivation und eine stärkere Bindung an das Unternehmen zu fördern. Hesse et. al nennen den Arbeitsplatz in diesem Zusammenhang ein „internes Produkt“, das „entsprechend angepasst und kommuniziert werden [muss], sodass es zur

Zielgruppe passt und die entsprechenden Anforderungen und Bedürfnisse erfüllt“ (Hesse et. al 2015). Wenn interne Maßnahmen an den Bedürfnissen der Angestellten ausgerichtet sind, können sie die allgemeine Zufriedenheit, die Betriebsatmosphäre und die Produktivität deutlich steigern. (Hesse et. al 2015)

### Mehr Flexibilität

Die Deutsche Bahn stellt seit 2018 ihre Tarifmitarbeitenden vor die Wahl, entweder mehr Geld, weniger Wochenarbeitszeit oder sechs Tage mehr Urlaub im Jahr zu erhalten. (Baran, 2018) Dies kann ein Lösungsansatz sein, der auf den Wunsch nach mehr Selbstbestimmung beider Generationen reagiert. Gleichzeitig kann er auch Antworten auf generationenspezifische Wünsche, wie dem Wunsch nach mehr Flexibilität der Generation Y und dem Wunsch nach mehr Freizeit bei verlässlich geregelten Arbeitszeiten der Generation Z, bieten. Weitere mögliche Anreize, die mehr Flexibilität im Arbeitsleben schaffen können, sind Möglichkeiten zu Auszeiten vom Job, wie sie beispielsweise Sabbaticals bieten. Projektbezogene Arbeit mit kurzfristigen Zielen kann motivierend wirken und geht auf das Bedürfnis nach schnellem Feedback beider Generationen ein. Flexible Arbeitszeiten, wie Gleitzeitmodelle, werden inzwischen ebenfalls in vielen Bereichen genutzt. (Hesse et al., 2019)

### Meetings und Absprachen

Die Firma Dark Horse legt viel Wert auf regelmäßige Teambesprechungen, in denen gemeinsam über wichtige, Alle betreffende Fragen gesprochen wird. Zum einen findet dies in wöchentlichen Teamtreffen statt, auf denen Jeder zur Sprache kommen kann. Es geht um Projektbesetzungen, Verantwortlichkeiten während der Woche und Budgetierung. Weiterhin findet jährlich über mehrere Tage eine „Strategieklausur“ statt. Hier treffen sich die Entscheidungsträger zu einer Tagung, um die essenzielle langfristige strategische Planung zu besprechen und beispielsweise zu überprüfen, ob die Vision der Firma noch akkurat ist. Es wird gemeinsam über Themen, wie die allgemeine Zufriedenheit und zukünftige

Veränderungen gesprochen, aber auch darüber, ob die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erfüllt werden. Diese Tagung fördert die Kommunikation der Entscheidungsträger des Unternehmens und ermöglicht es jedem Beteiligten Teil des Entscheidungsprozesses bezüglich der grundsätzlichen Ausrichtung der Firma zu sein. Damit gibt es einen Rahmen regelmäßig über Bedürfnisse und Probleme zu reden und die Handlungsstrategie der Firma danach auszurichten. (Hesse et al., 2019)

### Intranet

Die Einrichtung eines Intranets ergibt insbesondere in großen Einrichtungen Sinn, in denen es nicht möglich ist, regelmäßigen physischen Kontakt zwischen der Führungsebene und allen Mitarbeitenden zu halten. Das Intranet unterstützt die Kommunikation und steigert durch seine Transparenz auch die wahrgenommene Authentizität. Weiterhin erleichtert es die Kommunikation, da Veränderungen schon kommuniziert oder auch diskutiert werden können, bevor die Entscheidungen der Führungsebene beispielsweise in einer Mitarbeiterversammlung vor der großen Gruppe präsentiert werden. (Dörfel, 2013)

### Das Soziokratische Prinzip

Beim Soziokratischen Prinzip, wie es die Firma Dark Horse anwendet, wird in einer großen Runde gemeinsam über Vorschläge zum Verfahren mit Projekten u.Ä. entschieden. Jede beteiligte Person hat ein Vetorecht, das aber mit der Pflicht einhergeht, einen anderen Vorschlag zu machen, über den dann wiederum die gesamte Gruppe abstimmen darf. Diese Treffen fördern die Beteiligung unter allen Mitarbeitenden. Das Gefühl, aktivere Einfluss auf die Ausrichtung der Aufgaben nehmen zu können steigert außerdem die Motivation. Dieses Verfahren erfüllt ein Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und gibt das Gefühl Verantwortung zu tragen, ohne damit auf sich allein gestellt zu sein. Damit passt es ideal zu den Wünschen der jüngeren Mitarbeitenden. (Hesse et al., 2019) In Bibliotheken, die meist hierarchisch aufgestellt sind und durch ihre verschiedenen Stakeholder viele Entscheidungen nicht autark treffen können, ist dieses Prinzip nicht

komplett umsetzbar. Jedoch könnte es eine interessante Anregung geben und beispielsweise in kleinen, projektbezogenen Teams ausprobiert werden, die sich mit einer Veranstaltung oder einer Öffentlichkeitsarbeitsstrategie auseinandersetzen.

Der Großteil der hier vorgestellten Methoden bezieht sich auf die Themen der Kommunikation und des Informationsaustausches. Dies begründet sich in der Tatsache, dass offene Kommunikation und eine möglichst auf Augenhöhe stattfindende Führung wichtige Werte für die Zielgruppen der Generationen Y und Z sind. Neben den näher beschriebenen Methoden gibt es natürlich noch viele weitere. Oft wird beispielsweise auf eine an die Altersstruktur des Betriebs angepasste Gesundheitsvorsorge hingewiesen. (Klaffke, 2014) Letztendlich kommt die Methodenwahl immer auf die individuelle Situation eines Betriebs oder einer Institution an. Über allen Maßnahmen muss aber die Bereitschaft zur Veränderung der Unternehmenskultur stehen, falls diese nötig wird. Denn es ist nicht damit getan einzelne Methoden umzusetzen, solange strukturelle Probleme, wie ein unpassender Führungsstil, ein unangenehmes Betriebsklima oder inadäquate Bezahlung ignoriert werden. Um die passenden internen Methoden für den jeweiligen Betrieb zu finden oder überhaupt einen Veränderungsbedarf festzustellen, empfiehlt sich eine Umfrage unter den Mitarbeitenden. Diese (anonyme) Umfrage kann die verschiedenen vorhandenen Mitarbeiter-Gruppen aufzeigen und ihre jeweiligen Erwartungen und Wünsche detaillierter darstellen. Dies ermöglicht es somit dem Arbeitgeber auf sie einzugehen. (Hesse et al., 2019)

### 6.2.2. Mitarbeitergewinnung

Das externe Employer Branding dient der Mitarbeitergewinnung, legt also seinen Fokus auf potenzielle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Wie bereits herausgearbeitet, ist es für Unternehmen ratsam ihr Image im Marketing nicht unrealistisch zu beschönigen, da sich in Zeiten von sozialen Medien

und Bewertungsplattformen, wie Kununu, schlechte Erfahrungen von Bewerbern und ehemaligen Mitarbeitenden sehr schnell herumsprechen. Dementsprechend wird dieses Problem häufig wie folgt zusammengefasst:

*„Die größte Herausforderung für ein Unternehmen in der Employer-Branding-Kommunikation besteht daher darin, Wege zu finden, Inhalte korrekt, ehrlich und authentisch einschließlich Makel zu vermitteln und gleichzeitig dennoch ein vorteilhaftes Bild des Arbeitgebers und seiner Kultur zu zeichnen.“ (Hesse et al., 2019)*

Bei der Kommunikation der Employer Brand kann zwischen den unpersönlichen (sich an breite Massen richtend) und den persönlichen Mitteln (an einzelne Personen gerichtet) unterschieden werden. Die unpersönlichen Mittel, wie Image- und Stellenanzeigen, bieten den Vorteil viele Menschen auf einmal zu erreichen und somit die Marke weit streuen zu können. Persönliche Mittel, wie die Teilnahme an Fach- und Karrieremessen oder dem Halten von Vorträgen an Hochschulen, hingegen bieten eine höhere Glaubwürdigkeit und durch die direktere Kommunikation mehr Kontrolle über die Wirkung. (Hesse et al., 2019)

### Transparenz schafft Authentizität

Wie im Kapitel fünf festgestellt, ist das Thema Transparenz sehr wichtig für Vertreter der Generationen Y und Z. Diese kann mit verschiedenen Mitteln geschaffen werden. Die Nutzung der eigenen Internetpräsenz bietet sich als kostengünstige Variante an. Blogs, wie der Community-Blog der Firma Southwest Airlines, in dem Mitarbeitenden Artikel über ihre Aktivitäten oder besondere Events in der Firma schreiben, stellen eine relativ zeitaufwändige, aber sehr persönliche Art der Kommunikation dar. Dort werden beispielsweise Fotos von Fortbildungen geteilt und Beiträge über gemeinnützige Aktionen erstellt. Dies schafft Transparenz und gibt sowohl Kundinnen und Kunden als auch potenziellen Mitarbeitenden einen Blick hinter die Kulissen. (Southwest Airlines Co., 2016)

Auch die Marketingfirma Personio legt Wert auf Transparenz. Auf ihrer Webseite stellt sie ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Fotos und

einem Kurzinterview zu ihrem Job und dessen Aufgaben vor (siehe Abbildung 4). Diese Maßnahme bietet interessierten Bewerbern die Möglichkeit sich vorab ein genaueres Bild vom Team und teilweise vom Miteinander zu machen. Nach eigenen Aussagen Personios gab es in Bewerbungsgesprächen schon sehr positive Rückmeldungen zu dieser Praxis. Weiterhin ist dies eine Methode, die abhängig von der Form (Videobeitrag oder Text mit einem Foto) sehr kosten- und zeitsparend umgesetzt werden kann. (Personio, 2018)



Abbildung 4 Screenshot „People @ Personio“ (Personio, 2019)

### Face to Face Kommunikation

Diese Methode der direkten Kommunikation kann viele verschiedene Formen annehmen. Beispielsweise ist es möglich themenbezogene Vorträge oder einzelne Vorlesungen an Hochschulen oder weiterbildenden Schulen zu halten. Auch der Besuch von Fach- und Karrieremessen ist eine Option. Diese Methode ermöglicht eine direkte und damit auch sehr individuelle Art der Kontaktaufnahme. Die durchführenden Mitarbeitenden wirken in diesen Fällen als Markenbotschafter und sollten entsprechend ausgewählt und geschult sein. Sie geben der Firma oder Institution ein Gesicht für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber. (Hesse et al., 2019)

### Ansprechender Internet- und Social-Media-Auftritt

Um junge Generationen effektiv ansprechen zu können, muss die Art der Kommunikation an ihren Informationsbedarf und ihre Kommunikationswege angepasst werden. Das bedeutet heutzutage, dass

jedes Unternehmen und jede Institution eine ansprechende Webseite und einen Social-Media-Auftritt haben sollte. (Hucke, 2013)

Die Deutsche Bahn beispielsweise unterstützt ihr Employer Branding durch ein Karriereportal, mit einer tagesaktuellen Stellenbörse. Dort können sich Interessierte ein Bild von der Firma machen und sich über aktuelle freie Stellen informieren. Außerdem gibt es dort Tipps zu verschiedenen Themen wie dem Bewerbungsablauf und dem Vorstellungsgespräch. Das Ziel ist nicht nur passiv präsent für die Bewerber zu sein, sondern sie aktiv in ihrer Wahl zu unterstützen. (Baran, 2018) Die Bewerbungsprozesse möglichst barrierefrei zu gestalten trägt außerdem zur allgemeinen Wahrnehmung des Unternehmens als transparent bei. Durch die Gewöhnung an eine sehr schnelle Kommunikation über Instant-Messaging-Apps erwartet besonders die Generation Z schnelle Rückmeldungen auf Bewerbungen. Wenn die Möglichkeit schnelle Antworten verschicken zu können nicht gegeben ist, sind Lösungen wie Bewerberportale denkbar, die durch ihre Transparenz auch Verständnis schaffen. (Hesse et al., 2019)

#### Events für Schülerinnen und Schüler

Auf „langfristige Nachwuchsplanung“ (Hesse et al., 2019) setzt die Firma Telekom mit diversen Marketing Angeboten für Schülerinnen und Schüler. Sie beteiligt sich beispielsweise an großen Familienveranstaltungen. Hier kann die Firma nicht nur direkten Kontakt mit Schülerinnen und Schülern aufbauen und diese für ihre Produkte gewinnen, sondern auch ihre Eltern erreichen. Weiterhin investiert die Telekom in ein Jugendmagazin, in dem Informationen zu Berufen innerhalb der Firma ansprechend dargestellt werden. (Hesse et al., 2019) Diese Art der Arbeit ermöglicht einen direkten persönlichen Kontakt, der einen bleibenden Eindruck hinterlassen kann.

Neben den genannten Methoden gibt es natürlich noch viele weitere, welche aus Platzgründen nicht behandelt wurden. So ist beispielsweise das Praktikum eine sehr beliebte Art interessierte Bewerberinnen und Bewerber einen Blick hinter die Kulissen werfen zu lassen und sie vom Unternehmen

zu überzeugen. Innovative Projekte und Ideen sind weitere Möglichkeiten auf sich aufmerksam zu machen. Zentral für alle Maßnahmen des externen Employer Brandings ist es die Bewerberinnen und Bewerber dort anzusprechen, wo sie sich aufhalten. Das kann auf den sozialen Medien und auf Fachmessen sein, aber auch in Schulen und Hochschulen. Wichtig ist es, herauszufinden, wo sich die Zielgruppe befindet und wie ihre Lebenswelt aussieht, sodass Methoden effektiv eingesetzt werden können.

## 7. Befragung von Studierenden und Young Professionals

Nachdem das Thema Employer Branding für die Generationen Y und Z in den vorangegangenen Kapiteln mithilfe der Literatur behandelt wurde, sollen nun anhand einer quantitativen Umfrage einige Hypothesen überprüft werden. Wie bereits festgestellt, konnte bis auf wenige Ausnahmen kaum aktuelle Forschung zu diesem Bereich innerhalb der Öffentlichen Bibliotheken gefunden werden. Eine Studie, die im Jahr 2017 vom dbv durchgeführt wurde, befasste sich mit der Bewerberlage in Öffentlichen Bibliotheken und stellte fest, dass immer mehr offene Stellen nicht mit ausreichend qualifizierten Bewerbern und Bewerberinnen besetzt werden können. Dieses Problem betrifft Bibliotheken aller Sparten. Es wurde weiterhin festgestellt, dass 22,6% der Stellen bis 2027 neu besetzt werden müssen. (dbv, 2018) Nun gilt es also herauszufinden, wie man die gewünschte Zielgruppe an jungen Fachkräften erreicht. Dazu ist es essenziell aufzuzeigen, was diese Zielgruppe von ihren potenziellen Arbeitgebern erwartet und wie sie sich ihr Arbeitsleben vorstellt. Vorangegangen wurde mithilfe der Literatur untersucht, welche Wünsche die Vertreter der Generationen Y und Z an ihre Arbeitgeber in der freien Wirtschaft stellen. Darauf aufbauend soll nun herausgefunden werden, wie die Auffassungen von Studierenden und Young Professionals aus Deutschland aussehen, die Studiengänge aus dem Bibliothekswesen besuchen oder in Bibliotheken arbeiten. Dazu wurden auf Basis der Literatur Hypothesen entwickelt, die sich auf das Verhältnis der Generationen Y und Z zu Bibliotheken als Arbeitgebern beziehen. Es gilt zu

erforschen, ob Entwicklungen, die in der freien Wirtschaft zu beobachten sind, auch innerhalb der Bibliotheksbranche zutreffen.

Weiterhin legen alle Hochschulen in Deutschland unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Lehre legen. Daher erscheint es sinnvoll eine quantitative Untersuchung durchzuführen, die innerhalb der Branche möglichst weit gestreut wird. So soll ein Überblick über die Meinungen möglichst vieler Menschen gewonnen werden, die den genannten Zielgruppen zugehörig sind.

### 7.1. Konzeption der Umfrage

Zu Beginn der Konzeption der Umfrage wurde zunächst eine Zielgruppe definiert. Dabei handelt es sich um die bibliothekarischen Fachkräfte der Generationen Y und Z. Diese Generationen sind hauptsächlich im Studium und als Young Professionals im Beruf zu finden, weswegen die Umfrage speziell an diese Zielgruppen gesendet wurde. Nach Fertigstellung des Fragebogens wurde ein Pretest mit vier Testern durchgeführt und nach anschließenden Revisionen wurde die Umfrage am 16.01.2019 online veröffentlicht. Die Laufzeit betrug zwei Wochen. Insgesamt erreichte die Umfrage 279 Teilnehmende, 192 davon gehörten zu den angestrebten Zielgruppen.

Um eine möglichst große Teilnehmerzahl zu erreichen, wurden potenzielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer über verschiedene Wege informiert. Es wurden E-Mails an alle Hochschulen Deutschlands geschrieben, die einen entsprechenden Studiengang anbieten. Weiterhin wurde die Nachricht an die Mailingforen „ForumÖB“ und „InetBib“, sowie an die Gruppe der „New Professionals“ des BIB mit einer Bitte um Weiterverbreitung gesendet. Durch diese Art der Verbreitung war die Auswahl der Teilnehmenden zum Teil durch das Zufallsprinzip bedingt, da die Mails zwar gezielt an die Zielgruppe geschickt wurden, aber nicht kontrolliert werden konnte, wer antwortet und ob jedes Mitglied der Zielgruppe erreicht werden konnte. Weiterhin sind viele der Fragen nur oberflächlich, da der Fokus darauf liegt sich einen breiten Überblick über das Meinungsbild zu verschaffen. Durch

das nur bedingt gegebene Zufallsprinzip und die Natur der Fragen ist die Repräsentativität der Ergebnisse nur bedingt gegeben.

Um zu untersuchen, mit welchen Methoden des Employer Brandings Öffentliche Bibliotheken die Generationen Y und Z erreichen können, eignen sich Fragen nach dem Verhalten dieser Gruppen im Vorfeld von Bewerbungen und solche, die die ausschlaggebenden Gründe für Bewerbungen erfragen. Zu diesem Zweck wurden vier Hypothesen aufgestellt, die in der anschließend erstellten Umfrage überprüft wurden.

- (1) Wenn Studierende und Young Professionals nach Stellenanzeigen von Öffentlichen Bibliotheken suchen, recherchieren sie lieber im Internet nach Informationen über potenzielle Arbeitgeber als in Printmedien.

Wie in Kapitel fünf beschrieben ist die Digitalisierung ein großer Einflussfaktor auf die Entwicklung der Generationen Y und Z und ihnen wird eine hohe Internetaffinität zugeschrieben. Dementsprechend liegt die Vermutung nah, dass diese Affinität sich auch in der Stellensuche zeigt.

- (2) Der Internetauftritt, insbesondere in Form einer eigenen Webseite und des Social-Media-Auftritts einer Öffentlichen Bibliothek, ist sehr wichtig für Studierende und Young Professionals.

Auch diese Hypothese gründet sich auf der Ausgangslage der hohen Internetaffinität beider Generationen. Wenn diese auch bei Studierenden und Young Professionals der Bibliotheksbranche vorhanden ist, so kann vermutet werden, dass ein moderner Internetauftritt potenzieller Arbeitgeber diese in positivem Licht erscheinen lässt.

- (3) Möglichst flexible Arbeitszeiten sind für Studierende und Young Professionals der Generation Y ein wichtiger Faktor bei der Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung in einer Öffentlichen Bibliothek.

Eines der größten Charakteristika der Generation Y ist ihr Wunsch nach einer guten Work-Life-Balance und der Möglichkeit sich ihre Arbeit so

einteilen zu können, wie diese zu ihrem Leben passt. Daher ist zu vermuten, dass diese Generation eine besonders starke Vorliebe für flexible Arbeitszeiten zeigt.

- (4) Eine positive Erfahrung bei einem persönlichen Kontakt vor der Stellensuche, beispielsweise in Form von Besuchen der Hochschule durch einen Vertreter oder eine Vertreterin einer Bibliothek oder über ein Praktikum, beeinflusst die Entscheidung für eine Bewerbung bei der betreffenden Öffentlichen Bibliothek positiv.

Das Praktikum ist eine der beliebtesten Methoden der Freien Wirtschaft, um möglichst früh eine persönliche Bindung zu potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern herzustellen und wird auch in vielen Bibliotheken angeboten. Es wird davon ausgegangen, dass dieser Kontakt sich positiv auf das Bild des Arbeitgebers gegenüber der Zielgruppe auswirkt. (Hesse et al., 2019) Einen weiteren Kontaktpunkt stellt beispielsweise der Besuch von Hochschulen durch Bibliotheken in Form von Vorträgen o.ä. dar. Es soll untersucht werden, ob diese Art des persönlichen Kontakts sich tatsächlich positiv auf das Bewerbungsverhalten bezüglich den jeweils vorgestellten Bibliotheken auswirkt und damit die Bedeutung von Methoden wie diesen abgewogen werden.

## 7.2. Auswertung

Dort, wo es sinnhaft erscheint, weil beispielsweise die Ergebnisse zwischen den einzelnen Gruppen signifikant unterschiedlich waren, wird im folgenden Text zeitweise die Gruppe der Generation Y in Studierende und Young Professionals aufgeteilt. Die Generation Z wird immer als Ganzes betrachtet, da die einzelnen Stichproben zu klein wären, um aussagekräftige Schlüsse aus ihren Antworten zu ziehen. Wenn nicht anders spezifiziert ist die Rede von beiden Generationen als einer Gruppe.

Hypothese 1: Wenn Studierende und Young Professionals nach Stellenanzeigen von Öffentlichen Bibliotheken suchen, recherchieren sie lieber im Internet nach Informationen über potenzielle Arbeitgeber, als in Printmedien.

Zur Prüfung der ersten Hypothese wurde den Befragten eine Bewertungstabelle mit verschiedenen Wegen eine Stellenanzeige zu finden gezeigt. Sie wurden gebeten anzugeben, über welche der Wege sie am liebsten über Stellenanzeigen informiert werden möchten, indem sie die einzelnen Möglichkeiten auf einer Skala von „sehr gut“ (1) bis „nicht gut“ (5) bewerten. Die Hypothese bestätigt sich mit den hohen Zahlen der Befragten, die Online-Medien, wie Mailinglisten (57,7%), das Bibliotheks-Jobportal OpenBiblioJobs (60%) und nicht-branchenspezifische andere Online Job-Portale (41,54%) mit „sehr gut“ bewerteten. Dahingegen liegt die Option der Stellenanzeigen in Fachmagazinen nur im mittleren Bereich (24,5% bewerteten „sehr gut“) und auch die Stellenanzeigen in Zeitungen gehören mit 9,9% „sehr gut“ zu den am wenigsten beliebten Möglichkeiten.

Bezüglich der Studierenden der Generation Y fiel insbesondere auf, dass für sie neben OpenBiblioJobs die Suche auf den Webseiten bekannter Arbeitgeber und der Informationsaustausch über persönliche Kontakte am interessantesten ist. Für Young Professionals der Generation Y liegen OpenBiblioJobs und die Option Mailinglisten mit Abstand an der Spitze. Die gesamte Generation zeigt daneben eine Präferenz für fachfremde Online Job-Portale, wie die Webseiten Monster und Stepstone.

Auffallend ist ebenfalls, dass die Befragten aus der Generation Z die Optionen der fachfremden Job-Portale und die gezielte Suche auf Webseiten von bekannten Arbeitgebern allen anderen vorziehen. 45,2% bewerteten die Online Job-Portale mit „sehr gut“, 35,5% fanden sie „gut“. Knapp dahinter finden sich allerdings wieder die Optionen der Mailinglisten, OpenBiblioJobs und persönlichen Kontakte. Bemerkenswert ist auch, dass die Suche nach Stellenanzeigen über Google fast genau so positiv angesehen wird, wie diese beiden Methoden.

Des Weiteren wurden die Befragten gebeten mehrere mögliche Aspekte von Stellenanzeigen nach ihrer Bedeutung zu bewerten. Am wichtigsten waren ihnen dabei die Aspekte ‚Informationen über den Arbeitgeber‘ und ‚Klare Angaben zum Gehalt‘. An dritter und vierter Stelle wurden die Möglichkeiten ‚Wege, weitere Informationen über den Arbeitgeber zu finden‘ und ‚Informationen zur Möglichkeit sich in Teilzeit zu bewerben‘ genannt. Es kann davon ausgegangen werden, dass die meisten Arbeitssuchenden zuerst auf Plattformen nach Stellenanzeigen suchen werden, die ihnen vertraut sind. Daher kann aufgrund der Antworten vermutet werden, dass Stellenanzeigen, die auf der Webseite OpenBiblioJobs und per Mailingliste veröffentlicht werden, die besten Chancen darauf haben schnell von möglichst vielen der Generationen Y und Z bemerkt zu werden. Stellenanzeigen sollten laut den Antworten idealerweise klare Informationen darüber enthalten, wie die betreffende Stelle eingestuft wird und auch aus welchen Gründen dies passiert. Informationen über den Arbeitgeber werden inzwischen in fast allen Stellenanzeigen inkludiert, was sich mit den Wünschen der Befragten deckt. Die Befragten der Generation Z gaben an gern Stellenanzeigen über Google zu suchen, was dafür spricht Stellenanzeigen so zu veröffentlichen, dass sie von Suchmaschinen gefunden werden können. Dies führt außerdem zu einem größeren Pool an potenziellen Leserinnen und Lesern, die beispielsweise nicht in bibliotheksspezifischen Mailinglisten eingetragen sind.

Hypothese 2: Der Internetauftritt, insbesondere in Form einer eigenen Webseite und des Social-Media-Auftritts einer Öffentlichen Bibliothek, ist sehr wichtig für Studierende und Young Professionals.

Um diese Hypothese zu überprüfen, wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben auf einer Bewertungstabelle auszuwählen wie wichtig ihnen die dort genannten Möglichkeiten einer Internetpräsenz sind. Auch hier wurden die Befragten gebeten die Antworten auf einer Skala von „sehr gut“ (1) bis „nicht gut“ (5) zu bewerten. Die Hypothese wurde teilweise dadurch bestätigt, dass 77% Befragten angaben, dass die eigene Webseite eines potenziellen Arbeitgebers ihnen „sehr wichtig“ ist. 39% gaben an die

Präsenz auf der Webseite der jeweiligen Stadt „sehr wichtig“ zu finden. Im Gegensatz dazu wurde die Präsenz auf Sozialen Medien als weniger wichtig eingestuft. Die meisten Sozialen Medien wurden hier durchschnittlich mit „teils teils“ bewertet. Auch wenn die Präsenz auf Sozialen Medien also nicht der wichtigste Aspekt der Online-Präsenz eines potenziellen Arbeitgebers ist, so ist sie doch nicht unwichtig für die Generationen Y und Z. Diese Reihenfolge der Präferenzen blieb über alle Teilgruppen hinweg relativ ähnlich.

Die Antworten bestätigen die Annahme, dass die beiden Generationen die Internetpräsenz eines potenziellen Arbeitgebers als wichtig empfinden. Insbesondere besteht hier eine Vorliebe für die eigene Webseite einer Öffentlichen Bibliothek, getrennt von der ihrer Stadt. Auch die Sozialen Medien sind ein Faktor für viele Befragte. Dementsprechend sollten Bibliotheken diese beiden Aspekte ihres Employer Brandings nicht vernachlässigen.

Hypothese 3: Möglichst flexible Arbeitszeiten sind für Studierende und Young Professionals der Generation Y ein wichtiger Faktor bei der Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung in einer Öffentlichen Bibliothek.

Zur Prüfung dieser These wählten die Befragten zwischen unterschiedlichen Aspekten eines Arbeitsplatzes in einer Öffentlichen Bibliothek aus. Sie konnten beispielsweise zwischen Aspekten, wie ‚Hohes Gehalt‘, ‚Arbeiten im Team‘ und ‚Möglichkeit zur Weiterbildung‘ wählen und diese auf einer Skala von „sehr wichtig“ (1) bis „unwichtig“ (5) bewerten.

Am wichtigsten ist es den Befragten mit netten Kolleginnen und Kollegen zusammenzuarbeiten, da 74% dies mit „sehr wichtig“ bewerten. Direkt im Anschluss folgten kurz nach einander ‚Sicherer Arbeitsplatz‘ und ‚Innovatives Denken‘, welches als „Offenheit für neue Medien, Techniken und Denkweisen“ erklärt wurde. Flexible Arbeitszeiten wurden als sechst-wichtigster Aspekt von 14 Antwortmöglichkeiten bewertet. 41,5% der Befragten sehen sie als „sehr wichtig“ an, 35,4% finden sie „wichtig“. Damit scheint dieser Faktor, wenn auch nicht der zentralste, so doch definitiv ein

wesentlicher Aspekt der Überlegungen bei Bewerbungen zu sein, womit sich die Hypothese bestätigt. Die flexiblen Arbeitszeiten reichen aber im Durchschnitt nicht an die Bedeutung von Aspekten, wie innovativem Denken des Arbeitgebers und der Möglichkeit zu Weiterbildung in einer neuen Stelle heran. Diese Werte blieben über die Gruppen der Studierenden und Young Professionals relativ gleich.

Am wenigsten Bedeutung maßen die Befragten der Generation Y den Aspekten der Gesundheitsförderung, der Möglichkeit zur Teilzeitarbeit und dem hohen Gehalt zu, wobei erwähnenswert ist, dass keine der Antwortmöglichkeiten im Durchschnitt als unwichtig angesehen wurde.

Die Ergebnisse dieser Fragestellung decken sich in etwa mit dem, was aus der Freien Wirtschaft über die Generation Y bekannt ist. Flexible Arbeitszeiten sind ihr vor dem Hintergrund der selbstbestimmten Work-Life-Balance wichtig, jedoch sieht sie mehrere andere Faktoren als wichtiger oder gleichwertig an. Die hohe Bedeutung von netten Kolleginnen und Kollegen lässt vermuten, dass die Generation ihr Arbeitsteam als Teil ihres sozialen Netzwerks ansieht.

Hypothese 4: Eine positive Erfahrung bei einem persönlichen Kontakt vor der Stellensuche, beispielsweise in Form von Besuchen der Hochschule durch einen Vertreter oder eine Vertreterin einer Bibliothek oder über ein Praktikum, beeinflusst die Entscheidung für eine Bewerbung bei der betreffenden Öffentlichen Bibliothek positiv.

58,9% der Befragten aus beiden Generationen haben während ihres Studiums ein Praktikum in einer Öffentlichen Bibliothek gemacht. Davon gaben wiederum 80% an, diese Erfahrung habe entweder dazu geführt oder teilweise dazu beigetragen, dass sie sich vorstellen konnten sich bei dieser Bibliothek zu bewerben. Weiterhin erlebten 83% der Befragten während ihres Studiums oder ihrer Ausbildung einen persönlichen Kontakt mit Öffentlichen Bibliotheken. Hierfür wurden als Beispiele Gastvorträge und die Vorstellung einzelner Bibliotheken oder des Berufsbilds an sich genannt. 89% von dieser Gruppe nahmen die Erfahrung als positiv und

interessant wahr und 71,1% konnten sich nach der Erfahrung vorstellen sich bei der vorgestellten Bibliothek zu bewerben.

Der größte Anteil der Befragten beider Generationen (86%) behielt dabei die Erzählungen aus der Praxis als besonders positiv in Erinnerung. (siehe dazu Abbildung 5) Ein weiterer positiver Aspekt war für 53,8% ein interessantes Vortragsthema. Außerdem fiel auf, dass die Generation Z einen deutlich größeren Wert auf einen charismatischen Vortragenden oder eine Vortragende legt, als die Generation Y. Besondere Werbegeschenke blieben für die Wenigsten in Erinnerung. Dies kann darin begründet sein, dass die Befragten kein Interesse an den Geschenken hatten oder dass es schlicht keine gab.

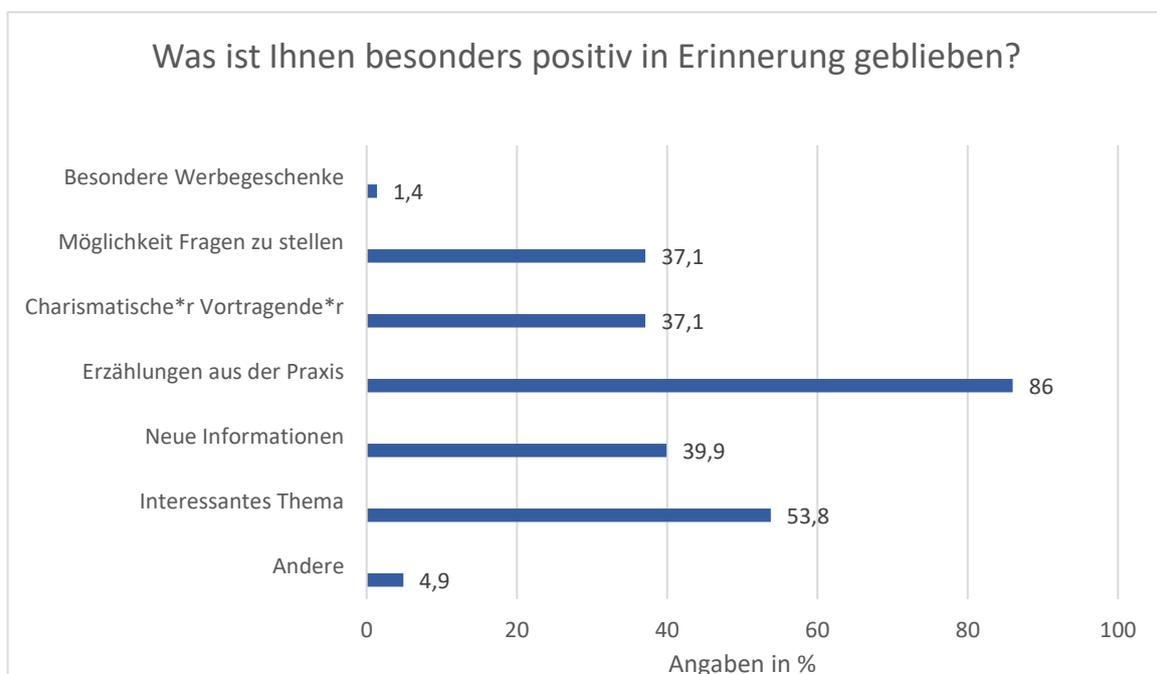


Abbildung 5 „Positive Eindrücke von persönlichen Kontakten mit potenziellen Arbeitgebern“ (Eigene Darstellung)

Weitere Antworten, die die Befragten selbst gaben, waren beispielsweise das sehr professionelle und sichere Auftreten, die Möglichkeit einen Blick hinter die Kulissen gewinnen zu können, innovative Projekte einer Bibliothek vorgestellt zu bekommen und die Alleinstellungsmerkmale einer Bibliothek kennenzulernen.

All diese Antworten bestätigen die gestellte Hypothese, da sie eindeutig zeigen, dass persönlicher Kontakt zu potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern diese positiv bei der Arbeitsplatzwahl beeinflussen kann.

Praktika sind in vielen Öffentlichen Bibliotheken ein regelmäßiges Vorkommen. Dies hat laut den Antworten in dieser Umfrage eindeutig positive Effekte nicht nur für die Praktikantinnen und Praktikanten, die die Bibliotheken und ihre Abläufe näher kennenlernen können. Sondern auch die Bibliotheken scheinen sich durch diese Maßnahme als attraktiver Arbeitgeber in den Köpfen von potenziellen Bewerbenden präsentieren zu können.

Auch Gastvorträge scheinen gern gesehen zu sein. Sie bieten für Öffentliche Bibliotheken eine gute Möglichkeit auf sich aufmerksam zu machen und sich in einem positiven Licht zu präsentieren. Weiterhin bietet diese Methode direkten persönlichen Kontakt zu potenziellen Interessenten. Da für die meisten Befragten der Aspekt des interessanten Themas zentral war, lohnt es sich die Interessen der Zielgruppe herauszufinden und Vorträge daran anzupassen.

## 8. Handlungsempfehlungen

Nach Besprechung der Literatur und Durchführung der Umfrage soll in diesem Kapitel ein Versuch unternommen werden die Bedürfnisse der Generationen Y und Z zusammenzufassen und aufgrund dessen einige Methoden vorzuschlagen, die sich für Employer Branding Projekte in Öffentlichen Bibliotheken eignen.

Die Generationen haben viele Gemeinsamkeiten. Sie kennen sich beide sehr gut mit digitalen Medien aus und sehen diese als selbstverständliche Hilfsmittel im Alltag und Arbeitsleben an. Ein Unterschied zwischen ihnen ist, dass die Generation Y eine ausgewogene Work-Life-Balance anstrebt, in der Arbeit und Freizeit nicht streng getrennt sein müssen, während die Generation Z eine sehr klare Trennung von Arbeit und Freizeit wünscht. Beide Generationen wünschen sich einen sicheren und nachhaltigen Arbeitsplatz mit netten Kolleginnen und Kollegen, bei einem authentischen

Arbeitgeber, der innerhalb der Branche innovativ agiert. Maßnahmen des externen Employer Brandings, die einen Blick hinter die Kulissen gewähren, scheinen sehr gut angenommen zu werden und zielführend zu sein. Beide legen weit weniger Wert auf Statussymbole und streben stattdessen verstärkt sinnstiftende Arbeit mit möglichst großem Potenzial zur Selbstverwirklichung an (Ruthus, 2014).

Am stärksten unterscheidet die jungen Fachkräfte aber ihr Selbstwertverständnis von den vorherigen Generationen. Sie sind sich der Tatsache bewusst, dass sie sich durch den Fachkräftemangel und dem damit einhergehenden veränderten Machtgefüge die Arbeitgeber aussuchen und daher mit klar formulierten Wünschen in den Arbeitsmarkt eintreten können. (Hesse et al., 2015)

Die Option für flexible Arbeitszeiten ist sicherlich nicht in jeder Öffentlichen Bibliothek für alle Mitarbeitenden umsetzbar, da Bibliotheken als Dienstleister auf die Anwesenheit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angewiesen sind. Dennoch kann geprüft werden, ob einzelne Stellen sich für flexible Zeiten eignen. Insbesondere durch den Einsatz von RFID-Technik können Nutzer die Grundservices von Öffentlichen Bibliotheken auch ohne die Anwesenheit von Mitarbeitern nutzen, sodass die Möglichkeit besteht die Arbeitszeiten flexibler zu gestalten. Diese Möglichkeit kann einen Anreiz insbesondere für die Generation Y darstellen, indem auf ihr Bedürfnis nach einer selbstbestimmten Work-Life-Balance eingegangen wird. Eine der kostengünstigsten Methoden sind die regelmäßigen Teambesprechungen, wie sie in vielen Öffentlichen Bibliotheken schon umgesetzt werden. Sie nehmen meist eine Stunde pro Woche in Anspruch. Sie unterstützen den offenen Austausch über Probleme und sorgen für besseres gegenseitiges Verständnis im Team sowie eine Klarheit über Verantwortlichkeiten. Da beide Generationen sowohl den Wunsch nach selbstständiger Arbeit und regelmäßigem Feedback haben, kann diese Methode als eine für das ganze Team nützliche Maßnahme eingesetzt werden.

Besonders wichtig für das externe Marketing sind die Themen der Transparenz und Authentizität. Öffentliche Bibliotheken sind nachhaltige

Einrichtungen, die den nachhaltigen Konsum von Medien und die Bildung der Gesellschaft unterstützen. Dies kann und sollte, genauso wie die Menschen hinter dieser Arbeit, im Marketing von Bibliotheken als Arbeitgeber eine zentrale Rolle spielen. Die Umfrage ergab, dass Methoden, die auf der persönlichen Kontaktaufnahme gründen, wie Praktika und Vorträge, besonders gut angenommen werden. Hier könnte es sich also lohnen, diese und ähnliche Methoden weiterzuführen und inhaltlich auszubauen, sowie darauf zu achten sie professionell durchzuführen.

In Anbetracht der Bedeutung, die das Internet und digitale Medien für die Generationen Y und Z haben, ist es wichtig einen zeitgemäßen Internetauftritt zu haben. Dies beinhaltet eine moderne, möglichst barrierefreie Webseite, die umfassend über die Bibliothek als Arbeitgeber informiert. Weiterhin ist es essenziell nicht nur den Inhalt, sondern auch die Auffindbarkeit von Stellenanzeigen zu beachten. Wenn mit den herkömmlichen Wegen nicht genügend geeignete Bewerber und Bewerberinnen gefunden werden können, so kann es sich lohnen Stellenanzeigen beispielsweise auch auf fachfremden Plattformen zu veröffentlichen. Möglich wäre auch die stärkere Nutzung einer ausgeweiteten Karriereplattform, wie OpenBiblioJobs, als deutschlandweite Anlaufstelle für alle Stellenanzeigen und alle interessierten Bewerber und Bewerberinnen.

## 9. Fazit

Abschließend lässt sich sagen, dass die Forschung zum Thema Employer Branding in Öffentlichen Bibliotheken Deutschlands noch nicht sehr weit fortgeschritten ist. Dennoch ist dies ein Thema, dem in der Fachwelt immer mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird. Forschung, deren Zielgruppe Unternehmen in der Freien Wirtschaft sind, kann Denkanstöße für Methoden und Projekte in Öffentlichen Bibliotheken geben. Jedoch ist sie immer nur bedingt übertragbar auf die Umstände des Öffentlichen Dienstes. Dementsprechend sind Ansätze zur Untersuchung der

Problematik und zur Verbesserung des Bibliotheksimages, wie sie die AG Personalmanagement in Angriff genommen hat, zukunftsweisend.

Während der Sichtung der Literatur fiel immer wieder auf, dass beide Generationen in den Medien und vielen wissenschaftlichen Publikationen häufig mit negativ belasteten Adjektiven beschrieben werden. Sie werden beispielsweise als „behütet und unselbstständig“ (Schleihagen, 2018), oder „illoyal, verwöhnt, visionsfrei“ (Fuelbeck, 2015) beschrieben. Bibliotheken sollten sich zu Beginn ihres Employer Branding Prozesses bewusst mit der Frage auseinandersetzen, wie zielführend diese Herangehensweise an den Prozess ist, wenn versucht werden soll eben diese Generationen als zukünftige Kolleginnen und Kollegen zu gewinnen. (Zu diesem Thema siehe auch: Klaffke, 2014)

Die meisten der in dieser Arbeit vorgestellten Methoden sind als Maßnahme für einzelne Bibliotheken umsetzbar. Jedoch gibt es so viele Bibliotheken, die sich in Größe, verfügbaren Personalstunden und Budget stark unterscheiden, dass es von Vorteil erscheint länder- und verbändeübergreifend zu agieren, wie es durch die AG Personalgewinnung schon geschieht.

Öffentliche Bibliotheken bieten vergleichsweise sichere Arbeitsplätze, mit einer für die Gesellschaft sinnstiftenden und positiven Arbeit. Diese Punkte haben das Potenzial die Generationen Y und Z bei ihren Bedürfnissen nach Sicherheit und Nachhaltigkeit abzuholen, denn die „jungen Fachkräfte von morgen wollen mit ihrer Arbeit Menschen helfen und die Welt verändern“ (Hesse, 2015). Diese positiven Aspekte müssen im Marketing authentisch vermittelt werden, um die jungen Generationen effektiv anwerben zu können.

Mit der richtigen Expertise und genug Motivation können Öffentliche Bibliotheken dem Demografiewandel in den kommenden Jahren also selbstbewusst begegnen.

## Literatur

ASTHEIMER, Sven, 2013. „Die Ochsentour hat ausgedient“ [online]. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, 06.03.2013 [Zugriff am 14.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/2.3113/im-gespraech-jutta-rump-die-ochsentour-hat-ausgedient-12212631-p2.html>

BARAN, Engin, 2018. *Employer Branding: Komm zu uns, bleib bei uns, binde dich an uns – so bauen Sie eine starke Arbeitgeber-Marke auf*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3658193416

BRADEMANN, Isabell, 2019. Generation Z- Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben. In: Burghard Hermeier. *Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 345-360. ISBN 978-3658233969

BREYTON, Ricarda, 2019. „Die Jugendlichen missachten Vorgaben- aus Kalkül“ [online]. Berlin: Axel Springer SE. 26.03.2019 [Zugriff am: 15.02.2019]. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/politik/deutschland/article187701430/Fridays-for-Future-Jugendforscher-Klaus-Hurrelmann-ueber-Schulstreiks.html>

BURMANN, Christoph, Prof., Dr., 2019. *Marke* [online]. Wiesbaden: Springer Gabler. 06.03.2019 [Zugriff am: 10.01.2019]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marke-36974DÖRFEL>, Lars, Hrsg., 2013. *Instrumente und Techniken der internen Kommunikation: Instrumente zielgerichtet einsetzen, Dialoge erfolgreich managen*. 1. Auflage. Berlin: School for Communication and Management. ISBN 978-3940543332

DBV, 2018. *Engpässe bei Stellenbesetzungen und Nachwuchsgewinnung: Ergebnisse der dbv-Umfrage zur Situation bei Stellenbesetzungen in Bibliotheken in Baden-Württemberg*. In: BuB [online]. 08-09/2018 [Zugriff am 10.02.2019]. Verfügbar unter: <https://www.b-u-b.de/wp-content/uploads/2018-08.pdf>

Duden, 2019. *Generation* [online]. Berlin: Bibliographisches Institut GmbH. 06.03.2019 [Zugriff am: 20.12.2019]. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Generation>

ERLEI, Mathias, Prof., Dr., 2019. *Adverse Selektion* [online]. Wiesbaden: Springer Gabler. 10.02.2019 [Zugriff am: 10.02.2019]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/adverse-selection-26952>

FUELBECK, Tobias, 2015. *Illoyal, verwöhnt, visionsfrei: Warum die Arbeitswelt vor der Generation Z zittert* [online]. Berlin: Huffpost. 07.03.2019 [Zugriff am: 20.02.2019]. Verfügbar unter: [https://www.huffingtonpost.de/2015/08/05/generation-z-arbeitswelt\\_n\\_7939606.html?utm\\_hp\\_ref=germany](https://www.huffingtonpost.de/2015/08/05/generation-z-arbeitswelt_n_7939606.html?utm_hp_ref=germany)

HESSE, Gero, Hrsg., 2015. *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3658063832

HERMEIER, Burghard, Hrsg., 2019. *Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. FOM-Edition. ISBN 978-3658233969

HOLSTE, Jan Hauke, 2012. *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN978-3834944412

PWC, 2017. *Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst* [online]. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [Zugriff am: 24.02.2019]. Verfügbar unter: <http://www.demografie->

portal.de/SharedDocs/Downloads/DE/Studien/Fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-Dienst.pdf?\_\_blob=publicationFile&v=1

HUCKE, Maxi, 2013. *Generation Y- Wie man die Berufseinsteiger von morgen erreicht*. In R. Stock-Homburg. Handbuch Strategisches Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler, S.128-148. ISBN 978-36580043168

IMMERSCHNITT, Wolfgang und Marcus STUMPF, 2019. *Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3658231323

INHOFFEN, Lisa, 2018. *Social Media Marketing* [online]. *Millennials erfolgreich über Instagram bewerben*. Köln: YouGov Deutschland GmbH, 01.03.2019 [Zugriff am 01.03.2019]. Verfügbar unter: <https://yougov.de/news/2018/12/03/social-media-marketing-millennials-erfolgreich-ube/>

KLAFFKE, Martin, Hrsg., 2014. *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3658023249

KLAFFKE, Martin, Prof., Dr., 2019. *Generationen-Management* [online]. Wiesbaden: Springer Gabler. 06.03.2019 [Zugriff am: 20.12.2019]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/generationen-management-99636>

KUHLMANN, Susanne, 2019. „*Wir streiken weiter bis gehandelt wird*“ [online]. Köln: Deutschlandradio. 26.03.2019 [Zugriff am: 15.02.2019]. Verfügbar unter: [https://www.deutschlandfunk.de/fridays-for-future-wir-streiken-weiter-bis-gehandelt-wird.697.de.html?dram:article\\_id=441812](https://www.deutschlandfunk.de/fridays-for-future-wir-streiken-weiter-bis-gehandelt-wird.697.de.html?dram:article_id=441812)

KÜHN, Franka, 2017. *Die demografische Entwicklung in Deutschland* [online]. *Eine Einführung*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. 06.03.2019 [Zugriff am 15.12.2018]. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/196911/fertilitaet-mortalitaet-migration>

LIES Jan, Prof., Dr., 2019. *Employer Branding* [online]. Wiesbaden: Springer Gabler. 10.02.2019 [Zugriff am: 10.02.2019]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538>

MPFS, 2017. *JIM-Studie 2017* [online]. *Jugend, Information, (Multi-) Media*. Stuttgart: Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest. 26.03.2019 [Zugriff am: 15.02.2019]. Verfügbar unter: [https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2017/JIM\\_2017.pdf](https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2017/JIM_2017.pdf)

NAUJOKAT, Torben, 2019. *Die wichtigsten Markenarten in einfachen Worten erklärt* [online]. Berlin: Modulearn. 06.03.2019 [Zugriff am: 10.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.modu-learn.de/verstehen/marketing-vertrieb/markenarten/>

PERSONIO, 2018. *Employer Branding: Best Practice für 2019* [online]. München: Personio GmbH. 05.03.2019 [Zugriff am: 20.02.2019]. Verfügbar unter: <https://www.personio.de/blog/employer-branding-best-practice/>

PERSONIO, 2019. *People @ Personio* [online]. München: Personio GmbH. 05.03.2019 [Zugriff am: 20.02.2019]. Verfügbar unter: <https://www.personio.de/blog/category/personio/>

RUTHUS, Julia, 2014. *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y: Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3658079178

SCHMID, Josef, Prof., Dr., 2019. *Demografischer Wandel* [online]. Wiesbaden: Springer Gabler. 06.03.2019 [Zugriff am: 15.12.2018]. Verfügbar unter:  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/demografischer-wandel-52754>

SCHLEIHAGEN, Barbara, 2018. *Wie gewinnen wir neues Personal für veränderte Bibliotheken? Die BID AG Personalgewinnung hat ihre Arbeit aufgenommen.* In: BuB [online]. 08-09/2018 [Zugriff am 10.02.2019]. Verfügbar unter: <https://www.b-u-b.de/wp-content/uploads/2018-08.pdf>

SIMTION, Alexandra, 2017. *Arbeitgeber, bewirbt euch! Wie der Fachkräftemangel einen Paradigmenwechsel erzwingt- und Bibliotheken neue Chancen eröffnet.* In: BuB [online]. 02-03/2017 [Zugriff am 10.02.2019]. Verfügbar unter:  
<https://b-u-b.de/wp-content/uploads/2017-02.pdf>

STATISTA, 2017a. Anteil der Smartphone-Nutzer in Deutschland nach Altersgruppe [online]. Hamburg: Statista GmbH [Zugriff am 14.01.2019]. Verfügbar unter:  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/459963/umfrage/anteil-der-smartphone-nutzer-in-deutschland-nach-altersgruppe/>

STATISTA, 2017b. Nutzung von Xing nach Altersgruppen in Deutschland [online]. Hamburg: Statista GmbH [Zugriff am 20.01.2019]. Verfügbar unter:  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/812598/umfrage/nutzung-von-xing-nach-altersgruppen-in-deutschland/>

STATISTA, 2017c. Mehrfach tägliche Nutzung von Social Media Apps in der Generation Z in Deutschland [online]. Hamburg: Statista GmbH [Zugriff am 10.01.2019]. Verfügbar unter:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/815477/umfrage/mehrfach-taegliche-nutzung-von-social-media-apps-in-der-generation-z-in-deutschland/>

SOUTHWEST AIRLINES CO., 2016: *Southwest Stories* [online]. Southwest Airlines. 05.03.2019 [Zugriff am: 19.02.2019]. Verfügbar unter: <https://www.southwestaircommunity.com/t5/Southwest-Stories/bg-p/stories> (Southwest Airlines Co., 2016)

## Anhang

Ergebnisse der Umfrage „Employer Branding in Öffentlichen Bibliotheken“

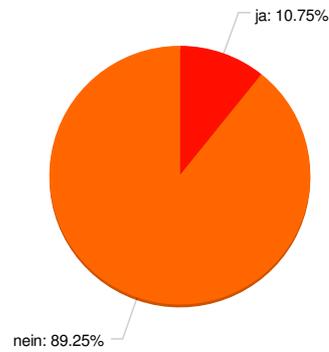
# Employer Branding in Öffentlichen Bibliotheken - Eine Meinungsumfrage unter Studierenden und Young Professionals

1. Sind Sie schon einmal bewusst mit Employer Branding in Kontakt gekommen?

Anzahl Teilnehmer: 279

30 (10.8%): ja

249 (89.2%): nein

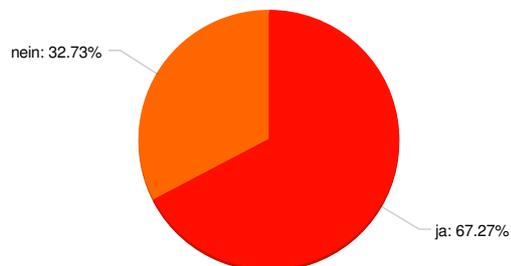


2. Stellen Öffentliche Bibliotheken für Sie eine positive Arbeitgebermarke dar? \*

Anzahl Teilnehmer: 278

187 (67.3%): ja

91 (32.7%): nein

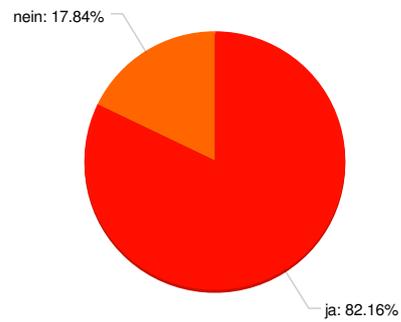


3. Erinnern Sie sich daran, während des Studiums oder der Ausbildung mit öffentlichen Bibliotheken in Kontakt gekommen zu sein?  
(Gab es beispielsweise Vorträge von Bibliothekar\*innen? Wurden einzelne Bibliotheken oder der Beruf vorgestellt?) \*

Anzahl Teilnehmer: 269

221 (82.2%): ja

48 (17.8%): nein

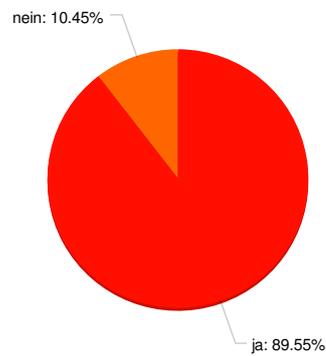


4. Haben Sie diese Erfahrung allgemein als positiv oder interessant wahrgenommen?

Anzahl Teilnehmer: 220

197 (89.5%): ja

23 (10.5%): nein

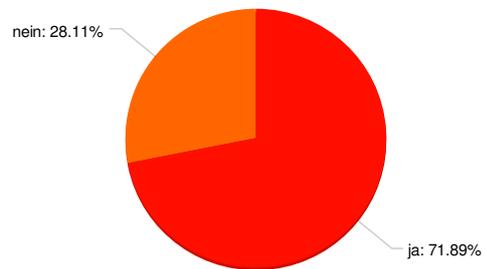


5. Können oder konnten Sie sich nach dieser Erfahrung vorstellen sich bei einer der vorgestellten Öffentlichen Bibliotheken zu bewerben? \*

Anzahl Teilnehmer: 217

156 (71.9%): ja

61 (28.1%): nein



## 6. Was ist Ihnen besonders positiv in Erinnerung geblieben?

Anzahl Teilnehmer: 184

99 (53.8%): Interessantes Thema

83 (45.1%): Neue Informationen

154 (83.7%): Erzählung aus der Praxis

66 (35.9%): Charismatische\*r Vortragende\*r

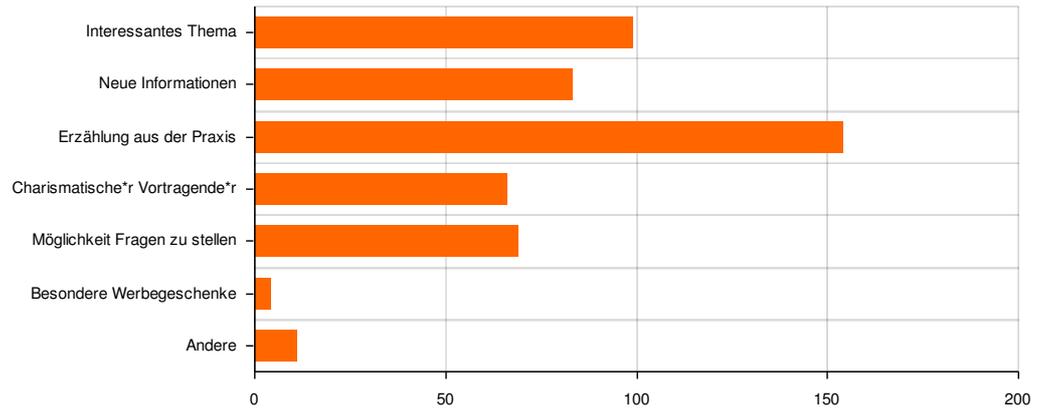
69 (37.5%): Möglichkeit Fragen zu stellen

4 (2.2%): Besondere Werbegeschenke

11 (6.0%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- wie mit einem umgegangen wird. Was man selbst gefragt wird. Sie groß das Interesse an einem erscheint?
- Professionelles Auftreten (also Banner der Bibliothek, sicheres vortragen, gute Inhalte)
- Der Blick hinter die Kulisse
- Innovative Projekte der Bibliothek
- Möglichkeit zum Filmdreh für Projektteam
- Praktikum mit positiven Erfahrungen absolviert
- Neue Praktiken wurden vorgestellt (z.B. Kooperationen mit Volkshochschule und Anstreben eines Neubaus zusammen, o. ä.)
- Praxissemester
- Alleinstellungsmerkmal der Bibliothek
- entspanntes Arbeitsumfeld
- Übersicht über die Breite der späteren beruflichen Optionen

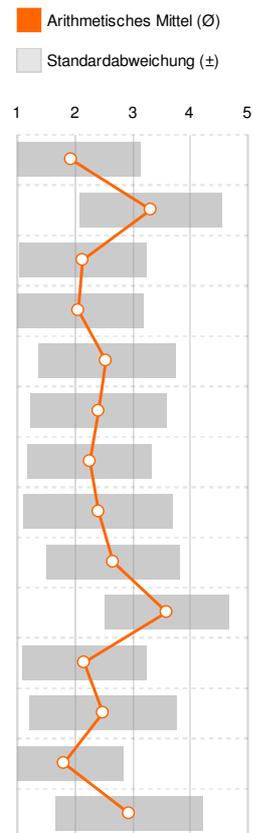


7. Wenn Sie die freie Wahl hätten, über welchen dieser Wege würden Sie gern von Stellenanzeigen aus dem Bibliotheksbereich erfahren? (Unabhängig davon, wo die Stellenanzeigen momentan auffindbar sind.)

Bitte bewerten Sie die aufgeführten Wege von "Finde ich sehr gut" bis "Finde ich nicht gut". \*

Anzahl Teilnehmer: 239

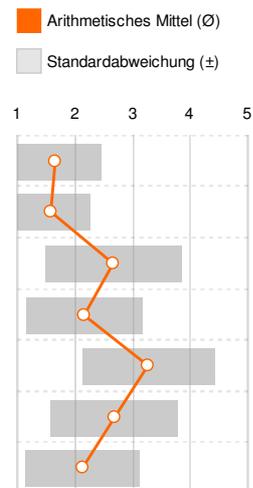
	sehr gut		eher gut		teils teils		weniger gut		nicht gut		Ø	±
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Mailinglisten	118x	49,37	60x	25,10	34x	14,23	11x	4,60	16x	6,69	1,94	1,19
Stellenanzeigen in Zeitun...	26x	10,88	38x	15,90	55x	23,01	77x	32,22	43x	17,99	3,31	1,24
Gezielte Suche auf Webse...	80x	33,47	90x	37,66	36x	15,06	23x	9,62	10x	4,18	2,13	1,11
Online Job-Portale (mons...	97x	40,59	70x	29,29	40x	16,74	24x	10,04	8x	3,35	2,06	1,13
Schwarzes Brett, z.B. in d...	51x	21,34	82x	34,31	51x	21,34	37x	15,48	18x	7,53	2,54	1,20
Stellenanzeigen in Fachm...	57x	23,85	89x	37,24	46x	19,25	31x	12,97	16x	6,69	2,41	1,18
Stellenanzeigen auf der W...	67x	28,03	88x	36,82	49x	20,50	28x	11,72	7x	2,93	2,25	1,08
Soziale Medien	72x	30,13	77x	32,22	35x	14,64	32x	13,39	23x	9,62	2,40	1,30
Besuch von Fachmessen	43x	17,99	68x	28,45	72x	30,13	39x	16,32	17x	7,11	2,66	1,16
Besuch von fachfremden J...	9x	3,77	28x	11,72	71x	29,71	76x	31,80	55x	23,01	3,59	1,08
Persönliche Kontakte	77x	32,22	86x	35,98	47x	19,67	20x	8,37	9x	3,77	2,15	1,08
Suche über Google	68x	28,45	64x	26,78	53x	22,18	32x	13,39	22x	9,21	2,48	1,28
OpenBiblioJobs	126x	52,72	52x	21,76	49x	20,50	4x	1,67	8x	3,35	1,81	1,03
Newsletter einzelner Einr...	40x	16,74	52x	21,76	64x	26,78	49x	20,50	34x	14,23	2,94	1,29



8. Was gehört Ihrer Meinung nach zu einer guten Stellenanzeige? \*

Anzahl Teilnehmer: 239

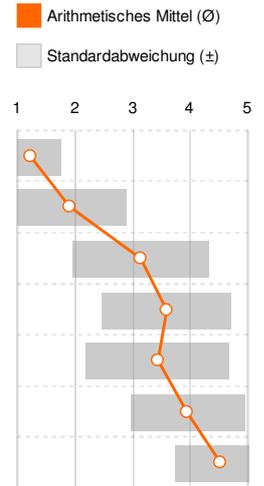
	sehr wichtig		wichtig		teils teils		eher unwichtig		unwichtig		Ø	±
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Klare Angaben zum Geha...	119x	49,79	94x	39,33	19x	7,95	4x	1,67	3x	1,26	1,65	0,80
Informationen über den A...	124x	51,88	96x	40,17	16x	6,69	3x	1,26	-	-	1,57	0,68
Informationen zur Handh...	38x	15,90	87x	36,40	55x	23,01	36x	15,06	23x	9,62	2,66	1,19
Wege, weitere Informati...	71x	29,71	90x	37,66	51x	21,34	23x	9,62	4x	1,67	2,16	1,01
Link zum Account des Ar...	21x	8,79	35x	14,64	75x	31,38	74x	30,96	34x	14,23	3,27	1,14
Informationen zur Handh...	36x	15,06	72x	30,13	79x	33,05	37x	15,48	15x	6,28	2,68	1,10
Informationen zur Möglic...	66x	27,62	108x	45,19	43x	17,99	14x	5,86	8x	3,35	2,12	0,99



9. Wie wichtig ist Ihnen, dass ein potenzieller Arbeitgeber auf diesen Online-Plattformen vertreten ist? \*

Anzahl Teilnehmer: 239

	sehr wichtig (1)		wichtig (2)		teils teils (3)		eher unwichtig (4)		unwichtig (5)		Arithmetisches Mittel ( $\bar{x}$ )	Standardabweichung ( $\pm$ )
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
Eigene Webseite	192x	80,33	42x	17,57	3x	1,26	1x	0,42	1x	0,42	1,23	0,53
Webseite der Stadt	97x	40,59	92x	38,49	32x	13,39	12x	5,02	6x	2,51	1,90	0,98
Facebook	17x	7,11	60x	25,10	78x	32,64	43x	17,99	41x	17,15	3,13	1,18
Twitter	8x	3,35	35x	14,64	66x	27,62	68x	28,45	62x	25,94	3,59	1,12
Instagram	16x	6,69	46x	19,25	58x	24,27	57x	23,85	62x	25,94	3,43	1,25
Youtube	2x	0,84	20x	8,37	52x	21,76	80x	33,47	85x	35,56	3,95	0,99
Snapchat	-	-	6x	2,51	24x	10,04	48x	20,08	161x	67,36	4,52	0,78



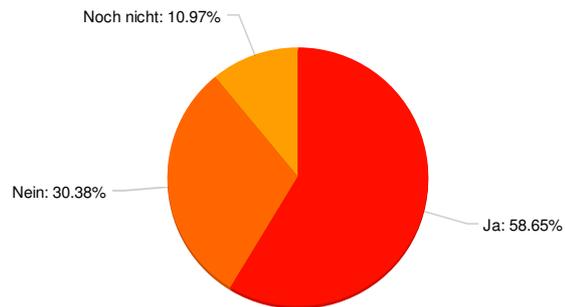
10. Haben Sie während Ihres Studiums ein Praktikum in einer Öffentlichen Bibliothek absolviert? \*

Anzahl Teilnehmer: 237

139 (58.6%): Ja

72 (30.4%): Nein

26 (11.0%): Noch nicht

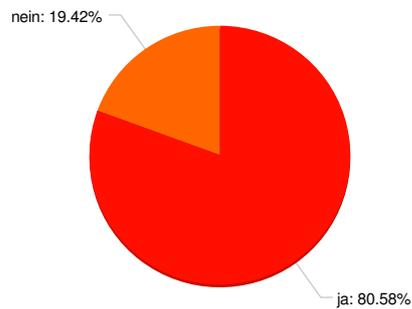


11. Hat der Kontakt durch das Praktikum dazu geführt oder dazu beigetragen, dass Sie sich vorstellen konnten sich nach dem Studium bei dieser Bibliothek zu bewerben?

Anzahl Teilnehmer: 139

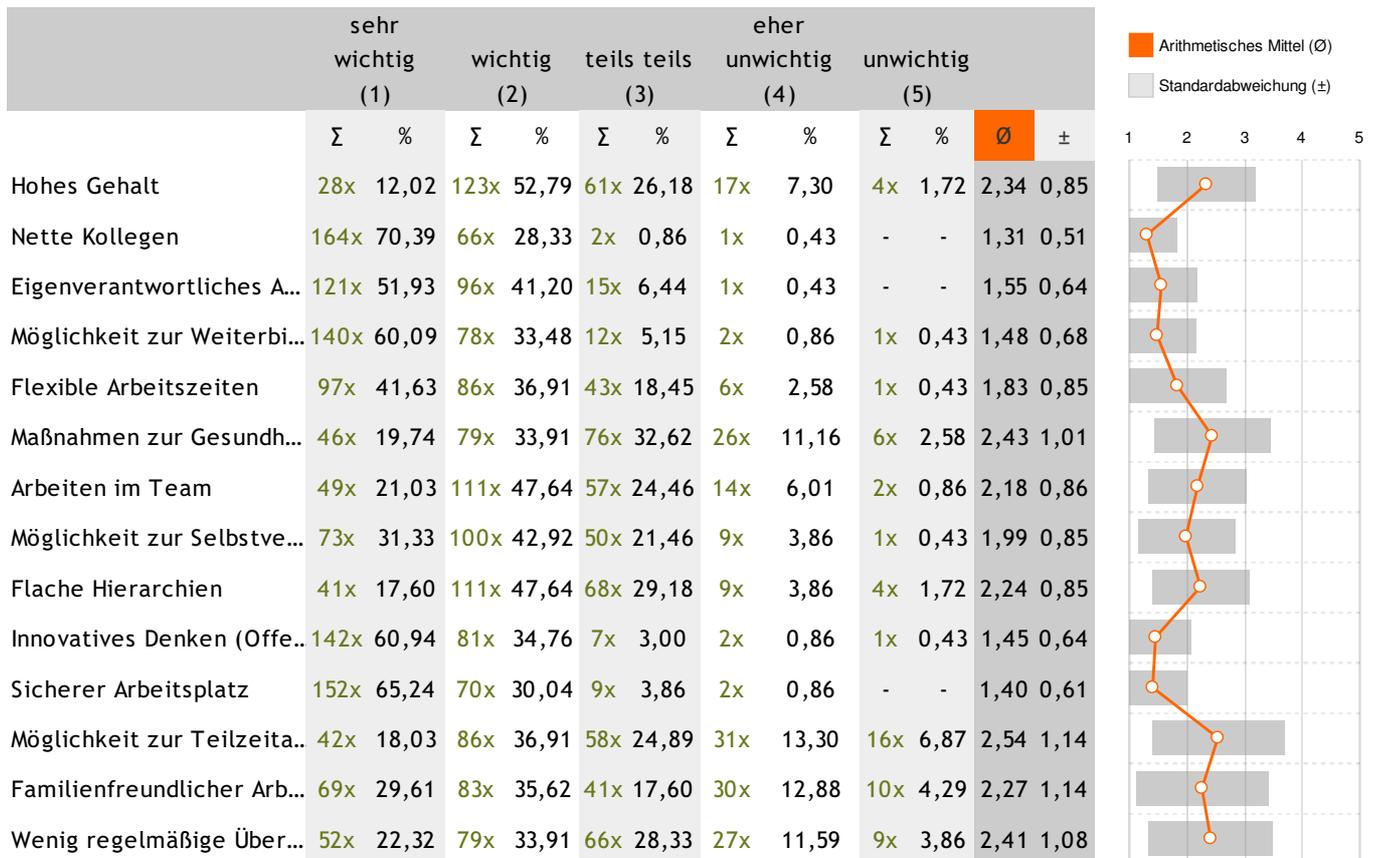
112 (80.6%): ja

27 (19.4%): nein



12. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bei der Auswahl eines neuen Arbeitsplatzes in einer Öffentlichen Bibliothek? \*

Anzahl Teilnehmer: 233



13. Welcher Tätigkeit gehen Sie momentan nach? \*

Anzahl Teilnehmer: 233

126 (54.1%): Student\*in

89 (38.2%): Berufstätig in der Bibliotheksbranche

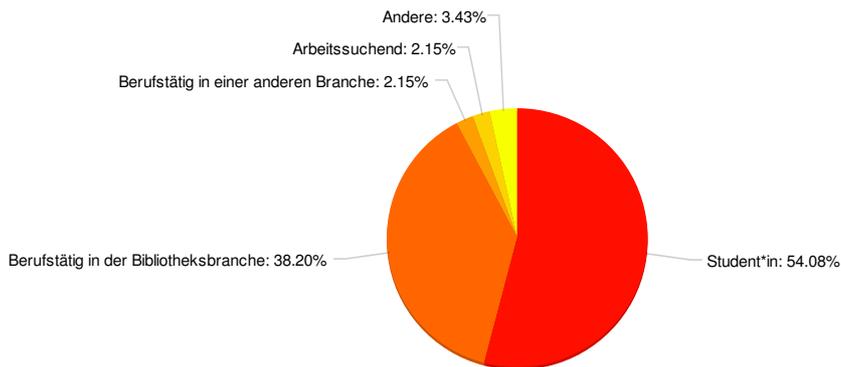
5 (2.1%): Berufstätig in einer anderen Branche

5 (2.1%): Arbeitssuchend

8 (3.4%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Berufstätig in der Bibliotheksbranche und Studentin
- berufs begleitend Studierende(r)
- Auszubildende
- Student & parallele Berufstätigkeit in einer anderen Branche
- Auszubildende in der Bibliotheksbranche
- (Werk)Student und nebenbei Teilzeitbeschäftigt in einer Bibliothek (20h)
- Berufstätig in der Bibliotheksbranche UND Studierend
- Student\*in und nebenbei tätig in der Bibliotheksbranche



14. Welcher Altersgruppe gehören Sie an? \*

Anzahl Teilnehmer: 233

1 (0.4%): 0-8 Jahre

- (0.0%): 9-15 Jahre

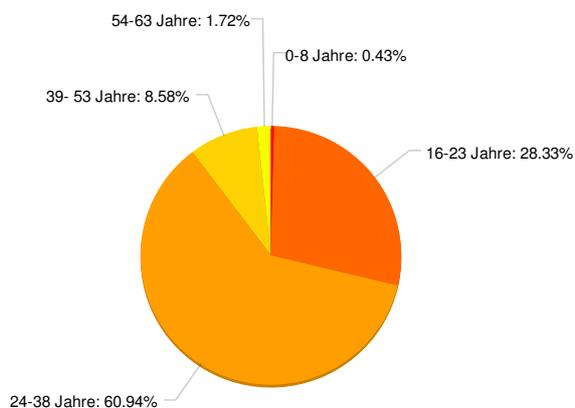
66 (28.3%): 16-23 Jahre

142 (60.9%): 24-38 Jahre

20 (8.6%): 39- 53 Jahre

4 (1.7%): 54-63 Jahre

- (0.0%): 64+ Jahre



## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.