

Miriam Karcher

Anspruchshaltung von Berufseinsteigern in der Kommunikationsbranche

Empirische Untersuchung der Anforderungen und
Motivstruktur bei Strategen und Onlinern

Bachelorarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2017 GRIN Verlag
ISBN: 9783668687936

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/418150>

Miriam Karcher

Anspruchshaltung von Berufseinsteigern in der Kommunikationsbranche

Empirische Untersuchung der Anforderungen und Motivstruktur bei Strategen und Onlinern

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Bachelorarbeit

im Studiengang Werbung und Marktkommunikation
an der Hochschule der Medien Stuttgart

Anspruchshaltung von Berufseinsteigern in der Kommunikationsbranche

Empirische Untersuchung der Anforderungen und
Motivstruktur bei Strategen und Onlinern

vorgelegt von

Miriam Karcher

am 11.09.2017

zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts (B.A.)

Kurzfassung

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Nachwuchsmangels in der Kommunikationsbranche rücken Anforderungen und Wünsche der Berufseinsteiger an den Arbeitgeber stärker in den Fokus des Personalmanagements. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Anspruchshaltung von Nachwuchskräften an den Arbeitgeber in der Kommunikationsbranche. Konkret wird sich dabei mit der Frage auseinandergesetzt, wie sich die Anforderungshaltungen und Motivstruktur zwischen Onlinern und Strategen unterscheiden. Im Theorieteil der Arbeit werden dafür die persönlichen Hintergründe der Nachwuchskräfte näher beleuchtet sowie auf die sich wandelnden Anspruchshaltungen an den Arbeitgeber im Kontext des Generationenkonzeptes eingegangen. Außerdem wird der Zusammenhang von Motivation und Anforderungen an den Arbeitgeber mit Hilfe von Motivationstheorien erläutert. Der Einfluss der Employer Brand in diesem Kontext wird beispielhaft durch die Employer Brand der Serviceplan Gruppe aufgezeigt. Der empirische Teil deckt die Priorisierung der Anforderungen an den Arbeitgeber auf und ermittelt die, hinter diesen Anforderungen stehenden, Bedürfnisse der Nachwuchskräfte. Dies geschieht durch qualitative Interviews, bestehend aus der Kano- sowie der Laddering Methode. Aufbauend auf dem Vergleich der Ergebnisse von Strategen und Onlinern werden zusammenfassende Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber in der Kommunikationsbranche abgeleitet. Im Fokus dabei steht, dass für Nachwuchskräfte beider Bereiche Wachstumsbedürfnisse und speziell sich weiterentwickeln zu können am wichtigsten sind. Für die Webdeveloper sind außerdem die Bedürfnisse nach Sicherheit und Freude sowie für die Strategen die Bedürfnisse nach Wertschätzung und Anerkennung besonders bedeutend. Darüber hinaus wird am Beispiel der Employer Brand der Serviceplan Gruppe aufgezeigt, durch welche Anreize die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden kann.

Schlagwörter: War for Talents, Strategie, Webdevelopment, Nachwuchskräfte, Kommunikationsbranche, Motivation, Anspruchshaltung, Serviceplan Gruppe

Abstract

Considering that the communication sector is facing an increasing shortage of young professionals, human resources management is in constant need of a better understanding of what drives career starters during their search for a job. The present paper examines the expectations and requirements of young professionals towards potential employers within the said sector and additionally answers the question what distinguishes Onliners and Strategists from each other regarding their demands and motives. The deducted research questions are first topic of a theoretical discussion about the personal background from both types of young professionals. It is aimed at putting their mindset and demands into context of the generation concept. Moreover, the connection between basic human motivation on the one hand and demands of employees regarding their jobs on the other hand, is analyzed by means of using various motivational theories. It is also pointed out what impact the employer brand can have on the overall external image, which is exemplarily illustrated by using the employer brand of the Serviceplan Group. Furthermore, the empirical examination first specifies the demands of career starters in detail, then prioritizes them and eventually reveals the human needs being addressed by those demands. For this, in-depth interviews were performed on eight participants, first using the Kano method and afterwards the Laddering technique. The findings are utilized to develop a recommendation particularly for employers of the communication sector on how to proceed with young professionals targeting especially strategists and web developers. Results indicate that the strongest motives which drive career starters from both ranges are the needs for personal growth and self-development. Additionally, web developers are pushed by the needs for security and pleasure whereas strategists are more likely to feel the needs for appreciation and recognition. In a final analysis, it is demonstrated what incentives improve the attraction of employers. In this context, once again the employer brand of the Serviceplan Group serves as an example.

Keywords: War for Talents, Strategy, Webdevelopment, Junior employees, communications industry, Motivation, Requirements attitude, Serviceplan Group

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
Abstract	3
Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	8
1 Einleitung	9
1.1 Aktualität und Relevanz der Thematik	9
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	10
1.3 Kooperationspartner Serviceplan Gruppe	11
2 Definition und Hintergründe der Berufseinsteiger in der Kommunikationsbranche	12
2.1 Erläuterung und Eingrenzung der Berufsbilder im Bereich Strategie und Online	13
2.1.1 Strategist/ Analyst	14
2.1.2 Webdeveloper	14
2.1.3 Vergleich der Nachwuchskräfte dieser Berufsbilder	16
2.2 Nutzung des Generationenkonzeptes als Erklärungsansatz wandelnder Anforderungen an den Arbeitgeber	16
2.2.1 Begrifflichkeiten und Herkunft des Generationenbegriffes	17
2.2.2 Verwendung und Kritik des Generationenkonzeptes	18
2.2.3 Überblick der Generationen auf dem Arbeitsmarkt	20
2.2.4 Anforderungen an den Arbeitgeber im Wandel	24
3 Motivation als Entscheidungsfaktor der Arbeitgeberwahl	28
3.1 Begriffsdefinitionen in der Motivationsthematik	28
3.2 Bedürfnisse als Ausgangspunkt der Motivation	29
3.2.1 Bedürfnispyramide nach Maslow	29
3.2.2 Existence-Relatedness-Growth-Theorie von Alderfer	32
3.2.3 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	33
3.3 Job-Characteristics-Model nach Hackman/ Oldham	35

3.4	Einfluss des Employer Brandings auf die Motivation von Nachwuchskräften bei der Arbeitgeberwahl	37
3.4.1	Begriffsdefinition und Relevanz des Employer Branding bei der Arbeitgeberwahl	39
3.4.2	Employer Value Proposition und Benefits der Serviceplan Gruppe.....	40
4	Zwischenfazit und Ableitung der Forschungsfragen.....	42
5	Empirische Forschung	43
5.1	Methodologie und Interviewformen	43
5.1.1	Kano-Methode.....	43
5.1.2	Laddering-Methode.....	47
5.2	Forschungspraxis.....	52
5.2.1	Auswahl der Interviewpartner anhand von Stellenausschreibungen.....	53
5.2.2	Durchführung der Interviews/ Datenerhebung.....	54
5.2.3	Aufbereitung der Interviews und Vorgehen bei der Datenauswertung.....	57
5.3	Darstellung der Ergebnisse	59
5.3.1	Anspruchshaltungen der Nachwuchskräfte gegenüber dem Arbeitgeber	59
5.3.2	Motivstrukturen der Nachwuchskräfte.....	70
5.4	Kritische Methodenreflexion	84
6	Zusammenfassende Handlungsempfehlungen	86
6.1	Empfehlungen in Bezug auf die Motivansprache der Nachwuchskräfte	86
6.2	Empfehlungen basierend auf der Employer Brand und den Benefits der Serviceplan Gruppe	88
7	Fazit und Ausblick	94
	Anhang A: Stellenanzeigen der Serviceplan Gruppe.....	96
	Anhang B: Benefits der Serviceplan Gruppe.....	98
	Anhang C: Interviewleitfaden	100
	Anhang D: Datenanalyse und Datenkodierung	104
	Anhang E: Summary Codes	125
	Anhang F: Implikationsmatrizen.....	128
	Anhang G: Ergebnistabellen der Männer und Frauen.....	130
	Literaturverzeichnis	132

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow.....	30
Abbildung 2: Motivations- und Hygienefaktoren nach Herzberg.....	34
Abbildung 3: Job-Characteristics-Model nach Hackman/ Oldham.....	36
Abbildung 4: Motivating Potential Score.....	37
Abbildung 5: Employer Brand der Serviceplan Gruppe	40
Abbildung 6: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	44
Abbildung 7: Evaluationstabelle zur Ermittlung der Kano-Kategorien	46
Abbildung 8: Summary Code zum Thema Weinkühler nach Reynolds/ Gutmann	51
Abbildung 9: Ladder zum Thema Weinkühler nach Reynolds/ Gutmann	52
Abbildung 10: Datenanalyse und Datenkodierung: Beispiel Interview W2	58
Abbildung 11: Vergleich der Priorisierung von Männern und Frauen: Cafeteria.....	62
Abbildung 12: Vergleich der Priorisierung von Männern und Frauen: Weiterbildungs- und Karriereplan	62
Abbildung 13: Vergleich der Priorisierung von Männern und Frauen: Home-Office, flache Hierarchien, direktes Feedback.....	63
Abbildung 14: Vergleich der Priorisierung von Männern und Frauen: Im Team arbeiten, Verantwortung und Entscheidungsmacht	63
Abbildung 15: Vergleich der Priorisierung von Männern und Frauen: Eigenes Büro, Sabbatical.....	64
Abbildung 16: Vergleich der Priorisierung von Männern und Frauen: Erreichbarkeit nach den Arbeitszeiten.....	64
Abbildung 17: Motivstruktur der Nachwuchskräfte in der Strategie	71
Abbildung 18: Motivstruktur von Nachwuchskräften im Webdevelopment	74
Abbildung 19: Vergleich der Motivstrukturen von Strategen und Webdevelopern.....	79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung der prägenden Ereignisse, Merkmale und Werte, der für den Arbeitsmarkt relevanten Generationen.....	23
Tabelle 2: Gegenüberstellung der generationenspezifischen Anforderungen an den Arbeitgeber	25
Tabelle 3: Benefits der Serviceplan Gruppe.....	41
Tabelle 4: Übersicht der Interviewpartner.....	53
Tabelle 5: Priorisierung der Anforderungen an den Arbeitgeber der Nachwuchskräfte insgesamt	60
Tabelle 6: Kategorisierung der Anforderungen an den Arbeitgeber der Strategen.....	65

Tabelle 7: Kategorisierung der Anforderungen an den Arbeitgeber der Webdeveloper	67
Tabelle 8: Einordnung des Summary Codes zu den Bedürfnissen von Maslow und Alderfer.....	80
Tabelle 9: Handlungsempfehlungen für die Serviceplan Gruppe im Überblick	92

Abkürzungsverzeichnis

Arbeitgeber-USP	Arbeitgeber-Unique-Selling-Proposition
EACA	European Association of Communications Agencies
ERG-Theorie	Existence-Relatedness-Growth
HVM	Hierarchical-Value-Map
VIE-Theorie	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e.V.

1 Einleitung

1.1 Aktualität und Relevanz der Thematik

„Der War for Talents wird sich künftig dramatisch verschärfen“.¹

Als Gründe dafür zählen besonders der demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel.² Laut statistischem Bundesamt ist ab 2020 mit einer verstärkten Abnahme der Erwerbstätigenzahl zu rechnen.³ Infolgedessen werden im Jahr 2060 elf Millionen Arbeitskräfte weniger auf dem Arbeitsmarkt sein als im Jahr 2013. Neben diesem Rückgang altert unsere Gesellschaft zudem, was die Suche nach Nachwuchskräften zusätzlich erschwert.⁴

Bereits heute sind diese Auswirkungen des Wandels für Unternehmen in der Kommunikationsbranche spürbar und die Suche nach Fachkräften wie nach Hochschulabsolventen steigt.⁵ Bei einer Studie der European Association of Communications Agencies im Jahr 2013 gaben 80 % der befragten deutschen Agenturen an, Probleme bei der Rekrutierung von Nachwuchs zu haben.⁶ Besonders die Bereiche Strategie, Text und Online sind schwer zu besetzen.⁷ Der damalige Hauptgeschäftsführer des Zentralverbands der deutschen Werbewirtschaft e. V. (ZAW), Manfred Parteina, betonte bereits 2011 im Zusammenhang der Nachwuchsproblematik die Relevanz der Personalpolitik.⁸

Dabei stellt die Rekrutierung geeigneter Hochschulabgänger die größte Herausforderung dar. Von Agenturseite wird oft nicht die Fülle an Bewerbern beklagt, sondern die Schwierigkeit geeigneten Nachwuchs zu finden.⁹ Bei geringem Budget und umkämpften Talenten ist es relevant zu wissen, wie man diese effektiv erreicht und von sich überzeugt. Hierfür ist es wichtig, die Ansprüche und Erwartungen des Nachwuchses zu

¹ Schuldt 2015:18

² Vgl. Günther 2014: 37

³ Vgl. nachfolgend Statistisches Bundesamt 2015

⁴ Vgl. Günther 2014:14

⁵ Vgl. Kienbaum 2015b:14ff

⁶ Vgl. Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. 2013:7

⁷ Vgl. Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. 2013; Kist 2013; Statista 2012

⁸ Vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft ZAW e.V. 2011

⁹ Vgl. Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. 2013:33ff

kennen, was als größte Herausforderung für das Personalmarketing in diesen Jahren gilt.¹⁰

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit setzt sich mit der Anspruchshaltung an den Arbeitgeber verschiedener Berufsgruppen in Kommunikationsagenturen auseinander. Dabei werden gezielt die Anforderungen sowie die dahinterstehenden Motivstrukturen der Nachwuchskräfte aufgedeckt.

Ziel der Arbeit ist es, die folgende Fragestellung zu beantworten: *Wie unterscheiden sich die Anspruchshaltung und die Motivstruktur von Onlinern und Strategen in Bezug auf künftige Arbeitgeber?*

Die Untersuchung wird beispielhaft an der Agenturgruppe Serviceplan durchgeführt, weshalb sich Teile der Theorie und der Empfehlung auf diese beziehen.

Um die Fragestellung zu beantworten, werden die zu vergleichenden Berufsbereiche Online und Strategie auf zwei konkrete Berufsbilder eingegrenzt und auf diese Nachwuchskräfte näher eingegangen. Dafür werden deren Hintergründe, die Anforderungen sowie Aufgaben dieser Absolventenprofile vorgestellt und anschließend verglichen.

Im nächsten Teil werden die Anforderungen an den Arbeitgeber thematisiert. Dafür wird auf das Generationenkonzept zurückgegriffen, die derzeit relevanten Generationen vorgestellt und auf die Anforderungen dieser Generationen an den Arbeitgeber im Wandel eingegangen.

Das darauffolgende Kapitel 3 widmet sich den motivationstheoretischen Hintergründen und dem Zusammenhang von Motivation und Anspruchshaltung an den Arbeitgeber. Hierfür werden verschiedene Motivationstheorien vorgestellt. Anschließend wird darauf eingegangen, wie man durch Anreize und mit Hilfe der Employer Brand an Attraktivität für Nachwuchskräfte gewinnt. Beispielhaft dafür wird die Employer Value Proposition und die Benefits der Serviceplan Gruppe vorgestellt.

Kapitel 4 fasst den Theorieteil zusammen und bildet damit die Grundlage für die Ableitung der beiden konkreten Forschungsfragen.

Diese zwei Fragen beziehen sich zum einen auf die Anforderungen an den Arbeitgeber und zum anderen auf die Motive und Bedürfnisse der Nachwuchskräfte und werden empirisch beantwortet. Dafür werden qualitative Interviews, bestehend aus der Kano-methode und dem Laddering-Verfahren, nach den erläuterten Kriterien und dem be-

¹⁰ Vgl. ebd.; Statista 2014b