

**Masterarbeit**

**Einfluss von Employer-Branding-Botschaften auf die  
österreichische Generation Z mit tertiärer Ausbildung bei  
der Bewerberabsicht**

ausgeführt am Department Marketing & Sales

durch

**Tatjana Holzmann, BA**

**S51255**

betreut von

**FH-Prof. Mag. Dr. Astrid Oberzaucher**

Sommersemester 2024

Graz, 18. März 2024

# Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich

- die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst,
- andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt,
- die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht,
- den Einsatz von generativen KI-Modellen (z.B. ChatGPT) kenntlich gemacht
- und mich sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 18. März 2024

Tatjana Holzmann

.....

Tatjana Holzmann

## **Zusammenfassung**

Die Arbeitswelt ist durch die Globalisierung, die Digitalisierung, den demografischen Wandel sowie den Generationen- und Wertewandel geprägt. Die steigende Knappheit an Fachkräften und die hohe Fluktuation auf dem Arbeitsmarkt üben Druck auf Unternehmen aus, sich als attraktivste\*n Arbeitgeber\*in zu positionieren. Diese Entwicklung hat das Interesse von Unternehmen geweckt, die erkannt haben, dass herkömmliche Methoden zur Rekrutierung und Bindung von Talenten möglicherweise neu durchdacht werden müssen, um den Erwartungen der Generation Z gerecht zu werden.

Ziel dieser Masterarbeit war, herauszufinden, welchen Einfluss Employer-Branding-Botschaften auf die österreichische Generation Z mit tertiärer Ausbildung bei der Bewerberabsicht darstellen. Um diesen Einfluss zu untersuchen, wurde eine quantitative Forschung in Form einer Online-Befragung durchgeführt. Basierend auf den Ergebnissen der quantitativen Studie ergab sich, dass soziale Aspekte wie das Arbeitsumfeld und die Unternehmenskultur von hoher Relevanz für die Generation Z sind, während Entwicklungsfaktoren innerhalb des Unternehmens als weniger bedeutend eingestuft wurden.

Die Masterarbeit betont die Relevanz einer fortlaufenden Pflege der Arbeitgebermarke durch Unternehmen, wobei die Bedürfnisse und Werte der Generation Z berücksichtigt werden müssen, um langfristig im Wettbewerb um erstklassige Talente erfolgreich zu sein.

## **Abstract**

The world of work is shaped by globalization, digitalization, demographic change and changing generations and values. The increasing shortage of skilled workers and high fluctuation in the labor market are putting pressure on companies to position themselves as the most attractive employer. This development has piqued the interest of companies who have realized that traditional methods of recruiting and retaining talent may need to be rethought to meet the expectations of Generation Z.

The aim of this master's thesis was to find out what influence employer branding messages have on the Austrian Generation Z with tertiary education when it comes to their intention to apply for a job. In order to investigate this influence, quantitative research was conducted in the form of an online survey. Based on the results of the quantitative study, it was found that social aspects such as the working environment and corporate culture are highly relevant for Generation Z, while development factors within the company were rated as less important.

The master's thesis emphasizes the relevance of ongoing employer brand management by companies, whereby the needs and values of Generation Z must be considered in order to be successful in the competition for first-class talent in the long term.

# Inhaltsverzeichnis

|       |                                                                 |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1.    | Einleitung .....                                                | 1  |
| 1.1   | Ausgangssituation .....                                         | 2  |
| 1.2   | Problemstellung .....                                           | 3  |
| 1.3   | Zielsetzung und Forschungsfrage .....                           | 3  |
| 2.    | Wandel am Arbeitsmarkt .....                                    | 5  |
| 2.1   | Globalisierung.....                                             | 5  |
| 2.2   | Digitalisierung/Mediatisierung.....                             | 6  |
| 2.3   | Demografischer Wandel .....                                     | 7  |
| 2.4   | Aktuelle Situation am österreichischen Arbeitsmarkt .....       | 9  |
| 2.5   | Generationenkonzept .....                                       | 10 |
| 2.6   | Abgrenzung Generation Z .....                                   | 12 |
| 2.7   | Merkmale, Prägungen und Charakterisierung der Generation Z..... | 13 |
| 3.    | Employer Branding .....                                         | 15 |
| 3.1   | Definition Employer Branding .....                              | 15 |
| 3.1.1 | Abgrenzung zum Personalmarketing .....                          | 16 |
| 3.2   | Arbeitgebermarke .....                                          | 17 |
| 3.3   | Employer of Choice .....                                        | 19 |
| 3.4   | Talent Management.....                                          | 19 |
| 3.5   | Funktionen des Employer Brandings.....                          | 20 |
| 3.5.1 | Internes Employer Branding.....                                 | 23 |
| 3.5.2 | Externes Employer Branding .....                                | 23 |

|        |                                                                                                                     |    |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.5.3  | Vorteile des Employer Branding.....                                                                                 | 24 |
| 4.     | Arbeitgeberattraktivität.....                                                                                       | 25 |
| 4.1    | Modelle der Arbeitgeberattraktivität.....                                                                           | 27 |
| 4.1.1  | ERG-Theorie .....                                                                                                   | 27 |
| 4.1.2  | P-O-Fit.....                                                                                                        | 28 |
| 4.1.3  | 5-Faktoren-Modell .....                                                                                             | 30 |
| 4.2    | Faktoren der Arbeitgeberattraktivität .....                                                                         | 33 |
| 4.3    | Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive der Generation Z.....                                                  | 35 |
| 4.3.1  | Arbeitsumfeld .....                                                                                                 | 39 |
| 4.3.2  | Vergütung.....                                                                                                      | 40 |
| 4.3.3  | Sozialleistungen .....                                                                                              | 40 |
| 4.3.4  | Flexible Arbeitszeiten .....                                                                                        | 41 |
| 4.3.5  | Home-Office .....                                                                                                   | 42 |
| 4.3.6  | Work-Life-Balance.....                                                                                              | 42 |
| 4.3.7  | Weiterbildungsmöglichkeiten .....                                                                                   | 43 |
| 4.3.8  | Zugang zu moderner Technologie .....                                                                                | 44 |
| 4.3.9  | Abwechslung in der Tätigkeit .....                                                                                  | 44 |
| 4.3.10 | Kompatibilität mit den eigenen Lebenszielen.....                                                                    | 45 |
| 4.4    | Zwischenfazit.....                                                                                                  | 45 |
| 5.     | Konzeptionelle Basis und Hypothesenbildung.....                                                                     | 48 |
| 5.1    | Aktueller Forschungsstand bezüglich der Attraktivität eines Arbeitgebenden                                          | 48 |
| 5.2    | Aktueller Forschungsstand bezüglich der Generation Z in Österreich .....                                            | 53 |
| 5.2.1  | Die österreichische Generation Z am Arbeitsplatz.....                                                               | 54 |
| 5.3    | Aktuelle Ansätze zur Untersuchung des Einflusses von Employer-Branding-<br>Botschaften auf die Bewerberabsicht..... | 55 |
| 5.3.1  | Employer Branding: Arbeitgeberattraktivität und der Einsatz von sozialen<br>Medien                                  | 55 |

|        |                                                                                                                                  |    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.3.2  | Der Einfluss der Arbeitgeberattraktivität, Unternehmensreputation und der Nutzung von Social Media auf die Bewerberabsicht ..... | 57 |
| 5.3.3  | Die Beziehung zwischen Markenattraktivität und der Absicht, sich für eine Stelle zu bewerben .....                               | 58 |
| 5.4    | Hypothesenbildung.....                                                                                                           | 59 |
| 5.4.1  | Interessenswert → Bewerberabsicht .....                                                                                          | 59 |
| 5.4.2  | Sozialer Wert → Bewerberabsicht .....                                                                                            | 59 |
| 5.4.3  | Wirtschaftlicher Wert → Bewerberabsicht.....                                                                                     | 60 |
| 5.4.4  | Entwicklungswert → Bewerberabsicht .....                                                                                         | 60 |
| 5.4.5  | Anwendungswert → Bewerberabsicht .....                                                                                           | 60 |
| 5.5    | Erstellung eines konzeptionellen Modells.....                                                                                    | 61 |
| 6.     | Empirische Untersuchung.....                                                                                                     | 62 |
| 6.1    | Forschungsmethode.....                                                                                                           | 62 |
| 6.2    | Befragung .....                                                                                                                  | 62 |
| 6.3    | Online-Befragung .....                                                                                                           | 63 |
| 6.3.1  | Methodenkritik.....                                                                                                              | 64 |
| 6.4    | Operationalisierung der Konstrukte .....                                                                                         | 65 |
| 6.5    | Aufbau und Ausgestaltung des Fragebogens .....                                                                                   | 67 |
| 6.6    | Durchführung und Auswertung der Pretests .....                                                                                   | 68 |
| 6.7    | Grundgesamtheit .....                                                                                                            | 69 |
| 6.8    | Stichprobe .....                                                                                                                 | 70 |
| 6.9    | Datenerhebung und Datenauswertung.....                                                                                           | 71 |
| 6.10   | Gütekriterien der quantitativen Forschung .....                                                                                  | 71 |
| 6.10.1 | Objektivität .....                                                                                                               | 71 |
| 6.10.2 | Reliabilität.....                                                                                                                | 73 |
| 6.10.3 | Validität .....                                                                                                                  | 75 |
| 7.     | Ergebnisse der empirischen Forschung .....                                                                                       | 76 |

|       |                                                                         |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 7.1   | Soziodemografische Merkmale .....                                       | 76 |
| 7.2   | Hypothesenprüfung .....                                                 | 81 |
| 7.2.1 | Deskriptive Statistik.....                                              | 82 |
| 7.3   | Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....                                  | 83 |
| 7.3.1 | Zusammenfassung der Hypothesenprüfung.....                              | 86 |
| 8.    | Diskussion .....                                                        | 87 |
| 8.1   | Zusammenfassung .....                                                   | 87 |
| 8.1.1 | Einfluss der Employer-Branding-Botschaften auf die Bewerberabsicht..... | 88 |
| 8.2   | Limitationen und Implikationen für weitere Forschungen .....            | 89 |
|       | Literaturverzeichnis.....                                               | 92 |

# Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: österreichische Altersstruktur von 2014 bis 2024 .....                                                                                                    | 8  |
| Abbildung 2: Vergleich Erwerbspersonen und Wohnbevölkerung in Österreich nach Alter und Geschlecht in den Jahren 2021 und 2050.....                                    | 10 |
| Abbildung 3: Eigene Darstellung der Begrifflichkeiten in Anlehnung an Pfeil & Kirchgeorg (2017) .....                                                                  | 20 |
| Abbildung 4: Zielgruppen des Employer Brandings.....                                                                                                                   | 22 |
| Abbildung 5: Bedürfnispyramide nach Maslow mit Ergänzung der ERG-Theorie von Alderfelder.....                                                                          | 28 |
| Abbildung 6: P-O-Fit nach Kristof (1996).....                                                                                                                          | 29 |
| Abbildung 7: Employer Branding: Arbeitgeberattraktivität und der Einsatz von sozialen Medien .....                                                                     | 56 |
| Abbildung 8: Der Einfluss der Attraktivität des*der Arbeitgebers*Arbeitgeberin, Unternehmensreputation und der Nutzung von Social Media auf die Bewerbungsabsicht..... | 57 |
| Abbildung 9: Die Beziehung zwischen Markenattraktivität der Arbeitgebermarke (EB) und der Bewerberabsicht.....                                                         | 58 |
| Abbildung 10: Konzeptionelles Modell .....                                                                                                                             | 61 |
| Abbildung 11: Verteilung der Geschlechter .....                                                                                                                        | 76 |
| Abbildung 12: Verteilung der Ausbildung.....                                                                                                                           | 77 |
| Abbildung 13: Verteilung der Ausbildungsbereiche .....                                                                                                                 | 78 |
| Abbildung 14: Verteilung der Bundesländer .....                                                                                                                        | 79 |
| Abbildung 15: Deskriptive Statistik.....                                                                                                                               | 82 |

# **Tabellenverzeichnis**

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Übersicht der Generationen .....                                                                            | 11 |
| Tabelle 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an Berthon et al. (2005) .....                                              | 33 |
| Tabelle 3: Faktoren, die Mitglieder der Generation Z bei der Wahl des*der Arbeitgebers*Arbeitgeberin beeinflussen..... | 37 |
| Tabelle 4: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scheidegger & Müller (2015).....                                         | 39 |
| Tabelle 5: Forschungen zur Arbeitgeberattraktivität .....                                                              | 51 |
| Tabelle 6: Internetnutzung Österreich, EU, Nordamerika .....                                                           | 54 |
| Tabelle 7: Operationalisierung .....                                                                                   | 66 |
| Tabelle 8: Aufbau des standardisierten Fragebogens .....                                                               | 68 |
| Tabelle 9: Cronbachs Alpha Werte der verwendeten Skalen .....                                                          | 74 |
| Tabelle 10: Zusammenfassung der soziodemografischen Merkmale.....                                                      | 80 |
| Tabelle 11: Auflistung der Hypothesen .....                                                                            | 81 |
| Tabelle 12: Darstellung der Irrtumswahrscheinlichkeiten .....                                                          | 82 |
| Tabelle 13: Modellzusammenfassung .....                                                                                | 84 |
| Tabelle 14: Koeffizienten .....                                                                                        | 85 |
| Tabelle 15: Zusammenfassung der Hypothesenüberprüfung.....                                                             | 86 |

# 1. Einleitung

In einer sich ständig verändernden und hoch wettbewerbsorientierten Arbeitswelt, die durch globale Märkte, digitale Innovation und Schwerpunkt auf eine persönliche Entfaltung im Beruf gekennzeichnet ist, sind Arbeitgeber\*innen gefordert, innovative Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um neue Talente zu gewinnen und zu binden (Leekha & Sharma, 2014, S. 1). Der zunehmende Fachkräftemangel und die Fluktuation auf dem Arbeitsmarkt setzen Unternehmen unter Druck, sich als eine\*r der attraktivsten Arbeitgeber\*innen zu positionieren, insbesondere vor dem Hintergrund des rasanten Wandels in der Technologie (Pandita, 2021, S. 557). Aufgrund des weltweiten Mangels an qualifizierten und erfahrenen Arbeitskräften suchen Unternehmen nach neuen Wegen, um diese zu halten und zu rekrutieren (El-Menawy & Saleh, 2023, S. 2). In diesem Zusammenhang können sich Arbeitgeber\*innen durch Employer Branding differenzieren und wettbewerbsfähiger werden, um Talente anzuziehen (Glufke Reis & Lacombe, 2016, S. 103).

Die Untersuchung von Generationsunterschieden hat seit Beginn des neuen Jahrtausends an Popularität und Bedeutung gewonnen (Fratričová & Kirchmayer, 2018, S. 28). Die Generationentheorie besagt, dass Menschen, die in der gleichen Generation geboren wurden, ähnliche Eigenschaften und grundlegende Verhaltensprofile aufweisen (Barhate & Dirani, 2021, S. 139). Mit der Generation Z als jüngsten Teilnehmer am Arbeitsplatz erleben Unternehmen eine Verschmelzung von vier Generationen zur gleichen Zeit (Barhate & Dirani, 2021, S. 140). Die einzelnen Generationen weisen unterschiedliche Bedürfnisse, Anreize, Erwartungen, Werte und Standpunkte auf, die bei der Entwicklung des Employer Brandings sorgfältig berücksichtigt werden müssen. Obwohl die Generation Z einige Gemeinsamkeiten mit der Generation Y teilt, gibt es spezifische Eigenheiten und Unterschiede, die im Prozess des Employer Brandings in Betracht gezogen werden sollten (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 204).

## 1.1 Ausgangssituation

Die Verschiebung hin zu einer stark technologisierten Welt sowie der Mangel an Arbeitskräften, der globale Wettbewerb um Talente und die zunehmende Neigung der Menschen, ihre Karrieren häufiger zu wechseln, haben den Wettbewerb intensiviert. Dies hat Unternehmen dazu veranlasst, verstärkt darum zu konkurrieren, die besten Fachkräfte zu gewinnen und langfristig an sich zu binden (Santiago, 2019, S. 142).

Die Generation Z, die bereits 24 Prozent der weltweiten Erwerbsbevölkerung ausmacht und deren Einfluss in den kommenden Jahren weiter wachsen wird, hat spezifische Werte und Präferenzen, die sich von denen früherer Generationen unterscheiden (Ružić et al., 2022). In Österreich lebten im Jahr 2023 bereits 1,5 Millionen Mitglieder der Generation Z (Österreich - Bevölkerung nach Generationen 2023, 2023). Zusätzlich hat sich der Schwerpunkt der Hochschulbildung in den letzten Jahren in vielen Disziplinen deutlich stärker auf berufsorientierte Ausbildung verlagert. Im Rahmen dieser Ausrichtung wurde als Reaktion auf die veränderten Erwartungen von Absolvent\*innen und Arbeitgeber\*innen der Schwerpunkt zunehmend auf die Beschäftigungsfähigkeit und die Ergebnisse der Absolvent\*innen gelegt (Jackling & Keneley, 2009, S. 141). Hochschulabsolvent\*innen, die in den Arbeitsmarkt eintreten, bringen neue Ideen, Methoden, Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen mit sich (Depoo et al., 2022, S. 6).

Dieser wachsende Teil der Arbeitskräfte hat das Interesse von Unternehmen geweckt, die erkannt haben, dass traditionelle Ansätze zur Gewinnung und Bindung von Talenten möglicherweise überdacht werden müssen, um den Erwartungen der Generation Z gerecht zu werden (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 203). Employer Branding ist ein aufstrebendes Feld, das genutzt werden kann, um potenzielle Mitarbeiter\*innen anzuziehen. Es basiert auf der ressourcenorientierten Perspektive und der Theorie des Humanressourcen-Managements, wobei der Fokus auf der Gestaltung des Images von Organisationen als attraktive Arbeitgeber\*innen liegt (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 502). Verschiedene psychologische Konzepte wie Ruf, Anziehungskraft, Image und Markenwert (Berthon et al., 2005; Collins & Stevens, 2002) werden herangezogen, um zu ergründen, welche Aspekte für Jobsuchende von

Bedeutung sind, wenn sie sich für eine Stelle bewerben. In dieser Hinsicht haben Arbeitgeber\*innen begonnen, das Konzept des Employer Brandings verstärkt anzuwenden, um die besten Bewerber\*innen auf dem Arbeitsmarkt anzuziehen und langfristig zu binden (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 203).

## **1.2 Problemstellung**

Untersuchungen zeigen, dass die gegenwärtige Belegschaft aus Angehörigen von vier unterschiedlichen Generationen besteht: den Babyboomern, die zwischen 1946 und 1964 geboren sind, der Generation X, welche zwischen 1965 und 1979 geboren sind, der Generation Y, welche auch unter dem Begriff Millennials bekannt sind und zwischen 1980 und 1994 geboren sind und der Generation Z, auch Post-Millennials genannt, welche zwischen 1995 und 2010 geboren sind (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 203). Die meisten dieser Studien wurden jedoch in Ländern wie den Vereinigten Staaten (Costanza et al., 2012) und Kanada (Ng et al., 2010), in Europa (Parry & Urwin, 2011a) sowie in Australien und Neuseeland (Parry & Urwin, 2011) durchgeführt. Die häufigsten Publikationen basieren auf der Annahme, dass es erhebliche Generationsunterschiede auf dem Arbeitsmarkt gibt, was nicht nur zu einem höheren Ausmaß an Konflikten am Arbeitsplatz, sondern auch dazu führt, dass die Methoden des Personalmanagements wie Einstellung, Vergütung und Entwicklung neu überdacht werden müssen (Glufke Reis & Lacombe, 2016, S. 104). In Österreich wurden bereits Arbeitswerte sowie gelebte nationale kulturelle Werte der Generation Z (Aldjic & Farrell, 2022) erforscht, jedoch liegen keine Untersuchungen der Generation Z mit tertiärer Ausbildung vor.

## **1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage**

Das Ziel dieser Masterarbeit besteht darin, basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen durch die wissenschaftliche Recherche und der empirischen Untersuchung einen Beitrag zu den Gebieten Employer Branding, Arbeitgeberattraktivität und der Generation Z zu leisten. Konkret soll in dieser Arbeit der Einfluss von Employer-Branding-Botschaften auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z mit tertiärer Ausbildung untersucht werden.

Die vorliegende Masterarbeit setzt sich insgesamt aus acht Kapiteln zusammen, wobei das erste Kapitel die Einleitung, Ausgangssituation, Problemstellung und Zielsetzung umfasst. Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit dem Wandel am Arbeitsmarkt, wobei die Themen Globalisierung, Digitalisierung/Mediatisierung sowie die aktuelle Situation am österreichischen Arbeitsmarkt und das Generationenkonzept mit Fokus auf die Generation Z behandelt werden. Im dritten Kapitel werden die Begriffe Employer Branding, Arbeitgebermarke, Employer of Choice und Talent Management thematisiert. In Kapitel vier wird die Arbeitgeberattraktivität inklusive Modelle und Faktoren erläutert. Diese wird speziell aus der Perspektive der Generation Z erläutert. Im sechsten Kapitel wird eine Übersicht über den derzeitigen Forschungsstand gegeben, bevor ein Modell zur Bewertung des Einflusses von Employer-Branding-Botschaften präsentiert und Hypothesen aufgestellt werden. Im siebten Kapitel werden das Forschungsdesign, die Stichprobe näher erläutert, die Hypothesen getestet und die Studienergebnisse präsentiert. Die Diskussion umfasst das achte und abschließende Kapitel dieser Masterarbeit. Diese bildet eine Zusammenfassung der Ergebnisse, die Beantwortung der Forschungsfragen und diskutiert etwaige Limitationen. Abschließend erfolgt ein Ausblick.

Aus der oben genannten Problemstellung und Zielsetzung ergibt sich die nachfolgende zentrale Forschungsfrage:

*„Welchen Einfluss haben Employer-Branding-Botschaften auf die österreichische Generation Z mit tertiärer Ausbildung bei der Bewerberabsicht?“*

## **2. Wandel am Arbeitsmarkt**

Dieses Kapitel widmet sich der Globalisierung, der Digitalisierung/Mediatisierung, dem demografischen Wandel sowie der aktuellen Situation am österreichischen Arbeitsmarkt. Außerdem wird das Generationenkonzept mit Fokus auf die Generation Z sowie den Merkmalen, Prägungen und Charakterisierungen dieser behandelt.

### **2.1 Globalisierung**

Globalisierung wird als die Intensivierung weltweiter sozialer Beziehungen beschrieben, wodurch entfernte Orte so miteinander verbunden sind, dass Ereignisse an einem Ort durch Prozesse beeinflusst werden, die sich an einem entfernten Ort abspielen, und umgekehrt (Giddens, 2017, S. 85). Viele Definitionen des Begriffs betonen die Entstehung von Handlungszusammenhängen auf politischer, ökonomischer sowie gesellschaftlicher Ebene, die herkömmliche staatliche Territorialgrenzen überschreiten (Scherer, 2003, S. 1). Die Globalisierung der Wirtschaft manifestiert sich durch die Erhöhung des internationalen Handels mit Waren und Dienstleistungen sowie die Intensivierung internationaler Geschäftsverbindungen, darunter die Vernetzung von Produktionsstätten sowie Arbeits- und Finanzmärkten. Die Erschließung neuer Märkte, die Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland zur Kostensenkung, die gesteigerte Mobilität auf dem Arbeitsmarkt für spezialisierte Fachkräfte, die Abwicklung globaler Finanztransaktionen und die Möglichkeit globaler Investitionen dienen der langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (Wagner, 2020, S. 99-100).

Durch die starke Zunahme der globalen Vernetzung, die maßgeblich durch die Digitalisierung vorangetrieben wurde, steigt der Wettbewerbsdruck aufgrund einer wachsenden Anzahl von Konkurrenten. Zudem erhöht sich die Dynamik und Komplexität der globalen Märkte, da Entwicklungen in anderen Ländern Auswirkungen auf die eigene Geschäftstätigkeit haben können. Jedoch eröffnen sich im Zuge der Globalisierung auch neue Möglichkeiten, wie etwa länderübergreifende Kooperationen. Für Mitarbeiter\*innen bedeutet die internationale Ausrichtung von Unternehmen eine Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, Geschäftspartnern und Kundinnen und

Kunden, die nicht nur auf denselben Standort, dieselbe Zeitzone oder denselben Kulturkreis beschränkt ist, sondern von einer Vielfalt heterogener Charaktere geprägt wird, die unterschiedliche Wertvorstellungen und diverse Ansätze zur Problemlösung einbringen (Schermuly, 2019, S. 42).

Durch die Globalisierung ist sowohl das freie Reisen als auch der temporäre oder dauerhafte Aufenthalt im Ausland leichter geworden und wird häufiger genutzt (Dahlmanns, 2014, S. 22-23). Studien zeigen, dass Auslandserfahrungen bei Studierenden signifikante Auswirkungen auf Persönlichkeitsmerkmale wie Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Neurotizismus haben. Diese erworbenen Merkmale und internationale Kompetenzen können im späteren beruflichen Umfeld von Vorteil sein, da die Arbeitswelt zunehmend globalisiert ist und neue Anforderungen an Arbeitskräfte stellt. Dazu gehören verbesserte Sprachkenntnisse, Mobilitätsbereitschaft, interkulturelle Kompetenz, Flexibilität, Teamarbeit in internationalen Kontexten sowie technologische Kompetenz (Nerdinger et al., 2008, S. 155-156). Als nachteilige Folgen der Globalisierung für das Arbeitsumfeld werden neben zunehmender Unsicherheit für Beschäftigte auch der erhöhte Druck in Bezug auf Leistung, Kosten, Termine und Zeit genannt (Pfeil & Kirchgeorg, 2017, S. 26).

## **2.2 Digitalisierung/Mediatisierung**

Mediatisierung wird als einer der bedeutendsten Metaprozesse des sozialen Wandels neben Globalisierung betrachtet, der die zunehmende Bedeutung der Medien in einer Gesellschaft hervorhebt und verschiedene Einzelphänomene unter einem Oberbegriff zusammenführt (Pfeil & Kirchgeorg, 2017, S. 27). Historisch gesehen werden kontinuierlich neue publizistische und andere Kommunikationsmedien in die Kultur und Gesellschaft integriert, was zu einer zunehmenden Differenzierung und Komplexität der Kommunikationsumgebungen führt. Gleichzeitig wird das Handeln, das Kommunizieren sowie die gesellschaftlichen Institutionen, Kultur und Gesellschaft selbst in einem immer weiteren Maße von Medien beeinflusst (Hepp et al., 2015, S. 40).

Ursprünglich bezeichnet "Digitalisieren" die Umwandlung analoger Daten in Binärcode. Die gewonnenen digitalen Daten werden dann auf einem entsprechenden Speichermedium abgelegt. Dadurch können beispielsweise gedruckte Werke als E-Books heruntergeladen, Musiktitel im MP3-Format auf verschiedenen Geräten abgespielt und Fotos mit einer Bildbearbeitungssoftware im JPEG-Format weiterverarbeitet werden (Keller & Seifert, 2009, S. 20-21). Die "Digitale Transformation" oder "Digitaler Wandel" bezieht sich nicht nur auf die Umwandlung analoger Daten in digitale Formate und die Automatisierung von Prozessen, sondern auch tiefgreifende Veränderungen von Geschäftsmodellen durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Insbesondere die verbesserte interne Vernetzung innerhalb des Unternehmens sowie die Verbindung mit Kundinnen und Kunden, Kooperationspartnern und Lieferanten sowie die Erfassung von Kundenbedürfnissen sind von zunehmender Bedeutung (Wallmüller, 2017, S. 22-24).

## **2.3 Demografischer Wandel**

Der demografische Wandel umfasst fortlaufende Veränderungen hinsichtlich der Bevölkerungsgröße und struktureller Merkmale wie Alter, Geschlecht, Staatsangehörigkeit bzw. Herkunft, Bildungsniveau und Religionszugehörigkeit sowie Geburten, Todesfälle und Migrationsbewegungen. Dieser Wandel wird auch als dynamischer Prozess bezeichnet (Fent & Fürnkranz-Prskawetz, 2020, S. 33), da dieser aufgrund der sich ständig veränderten Landschaft, Kriege und Naturkatastrophen (Bürge, 2016, S. 36) nie abgeschlossen ist. Ein Lebenswandel hat weitreichende wirtschaftliche und soziale Auswirkungen. Ein Grund dafür ist der enge Zusammenhang zwischen Wirtschaftsaktivität und demografischen Merkmalen der Menschen wie Alter, Geschlecht, Abstammung und Bildungsniveau (Fent & Fürnkranz-Prskawetz, 2020, S. 3). Der demografische Wandel beeinflusst die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur in den kommenden Jahren. Dies hat enorme Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und damit auf das Arbeitskräftepotenzial (Bürge, 2016, S. 37).

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Altersstruktur der in Österreich lebenden Personen im Zeitraum von 2014 bis 2024. Zu Beginn des Jahres 2024 waren in Österreich 19,3 Prozent der Bevölkerung jünger als 20 Jahre, während 60,9 Prozent

im Alter zwischen 20 und 64 Jahren waren. Die Personen in der Altersklasse der 65-Jährigen und älter machte 19,9 Prozent aus. Dies markierte den achten aufeinanderfolgenden Anstieg des Bevölkerungsanteils der Seniorinnen und Senioren und erreichte erneut einen historischen Höchststand (Statista, *Altersstruktur Österreich 2024*, 2024).

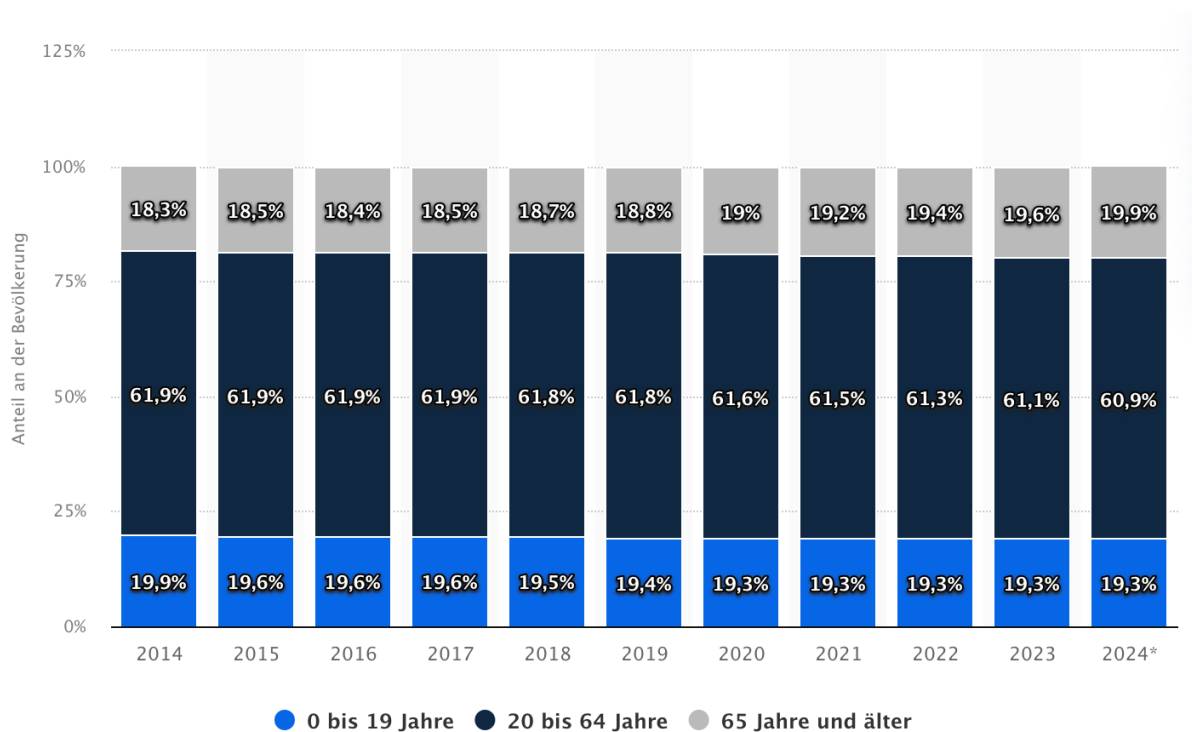


Abbildung 1: österreichische Altersstruktur von 2014 bis 2024  
Quelle: Statista (2024)

Infolgedessen sinkt auch die Anzahl der erwerbsfähigen Personen auf etwa 53%, was auf eine Zunahme der Lebenserwartung und eine niedrige Fertilitätsrate (1,48 Kinder pro Frau im Jahr 2021) zurückzuführen ist (*Geburtenrate Österreich 2023*, o. J.). Aus diesem Grund ist es für Unternehmen umso wichtiger, gezielt die jüngere Generation (Generation Z) anzusprechen, um sie frühzeitig als potenzielle Arbeitnehmer zu gewinnen und einen zukünftigen Bewerberpool zu sichern. Der Arbeitskräftemangel führt zu einer grundlegenden Veränderung von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. Der bisherige Arbeitgebermarkt entwickelt sich zunehmend zu einem Arbeitnehmermarkt, ein Phänomen, das auch als "The War for Talent" bekannt ist.

Dieser Begriff beschreibt den zunehmenden Wettbewerb zwischen Unternehmen um die qualifiziertesten Fach- und Führungskräfte. Hauptursache dafür ist der in diesem Kapitel behandelte demografische Wandel und die daraus resultierende Überalterung der österreichischen Bevölkerung, welche zu einem Mangel an Arbeitskräften führt. Folglich werden Unternehmen in Zukunft verstärkt zeitliche und finanzielle Ressourcen aufwenden müssen, um geeignete Mitarbeiter\*innen zu identifizieren und einzustellen (Busold, 2019, S. 37).

## **2.4 Aktuelle Situation am österreichischen Arbeitsmarkt**

Der Wettbewerb um Fachkräfte hat bereits vor mehreren Jahren begonnen und wird durch bedeutende Veränderungen wie Globalisierung, Digitalisierung und demografischen Wandel weiter angeheizt. Insbesondere im akademischen Bereich besteht die Gefahr eines Fachkräftemangels, da neu entstehende Arbeitsplätze ein komplexeres und interdisziplinäres Fähigkeitsprofil erfordern (Meister & Willyerd, 2010, S. 20). Dieser Trend wird aufgrund steigender Anforderungen an die Qualifikation der Arbeitnehmer verstärkt, während Routineaufgaben vermehrt ausgelagert werden. Die sinkende Verfügbarkeit und steigende Nachfrage nach Arbeitskräften führen zu einem Wandel auf dem Arbeitsmarkt (Holste & Dinges, 2012, S. 8).

Die Bevölkerungsstruktur Österreichs wird durch das Bevölkerungswachstum infolge niedrigerer Geburtenraten, einer längeren Lebenserwartung sowie unterschiedlicher Zu- und Abwanderung bestimmt (Fent & Fürnkranz-Prskawetz, 2020, S. 3). Demografische Prognosen gehen davon aus, dass die Bevölkerung bis 2050 um 7,7 Prozent zunehmen wird und in etwa 30 Jahren 9,6 Millionen Menschen in Österreich leben werden. Mit plus 54,7 Prozent konzentriert sich dieses Bevölkerungswachstum auf die Altersgruppe der über 64-Jährigen. Die Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren wird in den nächsten 30 Jahren voraussichtlich um 4,8 Prozent zurückgehen und die Erwerbsbevölkerung wird weiter altern. Mehr ältere Arbeitnehmer prägen den Arbeitsmarkt von morgen (Auer, 2022, S.1).

Die folgende Abbildung zeigt Erwerbspersonen (blau) aus selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten, Zivil- und Präsenzdienern, mithelfende Angehörige

sowie Personen, die als arbeitslos vorgemerkt sind. Diese stehen im Vergleich zur Wohnbevölkerung (grau) bzw. zur Wohnbevölkerung im erwerbsfähigen Alter (hellgrau), die aus allen in Österreich lebenden Menschen zwischen 2021 und 2050 besteht (Auer, 2022, S.2).

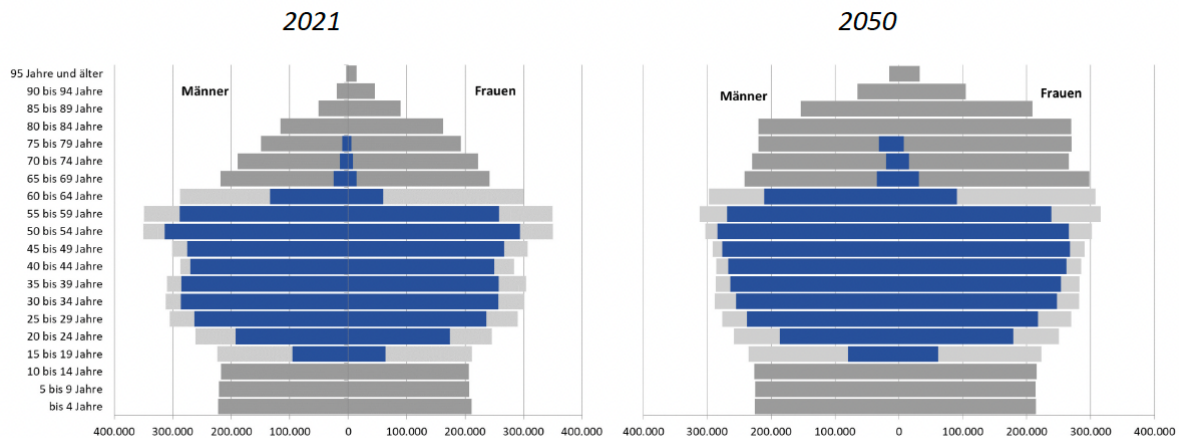


Abbildung 2: Vergleich Erwerbspersonen und Wohnbevölkerung in Österreich nach Alter und Geschlecht in den Jahren 2021 und 2050

Quelle: Auer (2022, S. 2)

Die Entwicklung der Erwerbsbevölkerung und der Bevölkerung hat die Fokussierung auf altersgerechte, generationenübergreifende Arbeit als wichtige Managementtherausforderung nicht nur für die österreichische Wirtschaft, sondern auch für Unternehmen geschaffen (Auer, 2022, S. 7).

## 2.5 Generationenkonzept

Traditionell wurde eine Generation definiert als das durchschnittliche Zeitintervall zwischen der Geburt der Eltern und der Geburt ihrer Nachkommen. Diese biologische Definition legt eine Generation seit Jahrtausenden auf etwa 20-25 Jahre fest. Obwohl diese Definition früher Soziologen gut gedient hat, scheint sie heute irrelevant. Aufgrund der schnellen Veränderungen von Kohorten als Reaktion auf neue Technologien, veränderte Berufs- und Studienmöglichkeiten sowie sich wandelnde gesellschaftliche Werte erscheinen zwei Jahrzehnte als Generationsspanne viel zu umfangreich (McCrindle, 2018, S. 1).

Menschen, die im gleichen zeitlichen, historischen und sozialen Rahmen geboren wurden, werden als Generation bezeichnet und weisen laut der Generationentheorie ähnliche Merkmale und grundlegende Verhaltensprofile auf (Barhate & Dirani, 2021, S. 139). Die Nähe solcher Personen zu ähnlichen Umgebungen kann ihre Wahrnehmung und ihr Verhalten beeinflussen. Das Konzept der Generationen hat unter Managementpraktiker\*innen und Akademiker\*innen breite Anerkennung gefunden. Es beruht auf der Überzeugung, dass verschiedene Generationen Arbeitseinstellungen und Werte teilen, welche die von ihnen bevorzugten Arbeitsumgebungen und Managementpraktiken bestimmen (El-Menawy & Saleh, 2023, S. 4). Je nach Quelle und Staat unterscheiden sich die zugehörigen Geburtsjahre jedoch leicht. Daher gilt zu beachten, dass die Abstufungen der Generationen fließend erfolgen und nicht eindeutig abgegrenzt werden können (Klaffke, 2021, S. 101). Aus diesem Grund ist zu bedenken, dass Personen, die am Anfang oder am Ende der Zeitspanne einer Generation geboren sind, allgemeine Merkmale der vorherigen oder nächsten Generation aufweisen können (Barhate & Dirani, 2021). Generationsbezeichnungen beziehen sich alphabetisch auf frühere Generationen wie X und Y. Die Generationen Y und Z werden oft gemeinsam als „Digital Natives“ bezeichnet (Klaffke, 2021, S. 101).

Die folgende Tabelle zeigt eine mögliche Einteilung der Generationen nach Andrione (2018). Diese beginnt im Jahr 1945 mit den Baby-Boomern und endet aktuell mit der Generation Z im Jahr 2010.

| Generation   | Zeitspanne |
|--------------|------------|
| Baby-Boomer  | 1945-1963  |
| Generation X | 1964-1980  |
| Generation Y | 1981-1994  |
| Generation Z | 1995-2010  |

Tabelle 1: Übersicht der Generationen  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Andrione (2018)

## 2.6 Abgrenzung Generation Z

Als Definition der aktuell jüngsten Generation werden Begriffe wie „Generation Z“, „iGeneration“, „Generation Internet“ (Klaffke, 2021, S. 101), „Gen Z“, „iGen“ oder „Post-Millennials“ verwendet (Barhate & Dirani, 2021, S. 140). Zu den Mitgliedern dieser Generation werden Menschen gezählt, die zwischen 1996 und 2010 (Klaffke, 2021, S. 101) beziehungsweise zwischen 1995 und 2010 (Lev, 2021, S. 108) oder zwischen 1995 und 2012 geboren sind. Es besteht auch eine Klassifizierung, nach denen die Generation Z zwischen 1997 und 2000 liegt (Barhate & Dirani, 2021, S. 140). Für diese Generation wird der Zeitraum vom Ende der 2000er Jahre bis etwa 2030 das Rückgrat ihrer Sozialisationszeit bilden. Ihr Einstieg in das Berufsleben erfolgt seit Mitte der 2010er Jahre und wird bis etwa Mitte der 2030er Jahre andauern (Klaffke, 2021, S. 102)

Die Entstehung einer neuen Generation wirkt sich dabei auf viele Lebensbereiche aus: Bildung, Kultur, Beschäftigung, Wirtschaft und viele andere Bereiche (Lev, 2021, S. 108). Im Gegensatz zu anderen Generationen sind Mitglieder der Generation Z die ersten, die in einem digitalen Umfeld geboren wurden, das von digitaler Kommunikation geprägt ist. Während sich ältere Generationen an lebensverändernde Innovationen wie Google, Facebook, YouTube oder Smartphones erst gewöhnen mussten, kennt die Generation Z eine Welt ohne diese Geräte nicht (Aldjic & Farrell, 2022, S. 102). Die technologisch gebildete, internetaffine Generation ist geprägt vom schnellen Wechsel von Aufgaben, während der Fokus mehr auf Geschwindigkeit als Genauigkeit gelegt wird (Fratrčová & Kirchmayer, 2018, S. 29).

Die Eltern dieser Generation sind Teil der Generation X bzw. der Baby-Boomer. Sie sind die erste Generation, die im Internet-Zeitalter zentrale Entwicklungsaufgaben des Übergangs vom Jugend- zum Erwachsenenalter vollständig meistert. In den kommenden Jahren steht die Generation Z häufig vor der Berufswahl und der Festlegung der Richtung ihres Berufslebens, oft noch vor der sogenannten „Rush Hour“ ihres Lebens. Sie sind dabei, erste Berufserfahrungen zu sammeln und in die Struktur ihres jeweiligen Unternehmens integriert zu werden (Klaffke, 2021, S. 101-102).

## **2.7 Merkmale, Prägungen und Charakterisierung der Generation Z**

Die Generation Z, auch definiert als „Digital Natives“, wird als neue Generation der Lernenden bezeichnet (Lev, 2021, S. 108-109). Die Generation Z, die von klein auf mit der Technologie vertraut ist, hat die Technik nahtlos in fast alle Bereiche ihres Lebens integriert und wird daher als digitale Integratoren bezeichnet. Sie wächst in einer Welt auf, in der es täglich 5,1 Milliarden Google-Suchen, 4 Milliarden YouTube-Aufrufe, über eine Milliarde aktive Facebook-Konten und über eine Million Anwendungen im iTunes App Store gibt (McCrindle, 2018, S. 16). Sie denken und verarbeiten Informationen anders als frühere Generationen und sprechen fließende digitale Sprache als Muttersprache. Als Merkmale der Generation Z gelten Lernende, die reaktionsschnell sind, kontinuierliche und unmittelbare Interaktion suchen, sich selbst als Expert\*innen und kompetent in Technologie betrachten und hohe Erwartungen an Technologie haben, dazu neigen, unabhängig zu lernen und sich in einer angenehmen Umgebung zu entwickeln (Lev, 2021, S. 108-109).

Mitglieder der Generation Z sind unternehmerisch, vertrauenswürdig, tolerant und aufgeschlossen (El-Menawy & Saleh, 2023, S. 4). Begriffe wie Offenheit, Vielseitigkeit und Fürsorglichkeit definieren die Generation Z, die nach Glück, finanzieller Sicherheit und Sinn in der Tätigkeit sucht (Lev, 2021, S. 109). Mitglieder der Generation Z sollen weniger von Geld getrieben sein als die Vorgänger-Generation Y (El-Menawy & Saleh, 2023, S. 4). Ihre zugrunde liegende realistische Sicht auf die Welt könnte darauf zurückzuführen sein, dass sie während der wirtschaftlichen Rezession und den ersten Anzeichen eines finanziellen Abschwungs aufgewachsen ist (Fratričová & Kirchmayer, 2018, S. 29). Die Generation Z gilt als die bisher anspruchsvollste, erwerbsorientierte, materialistische und anspruchsberechtigte Generation. Laut El-Menawy & Saleh (2023) neigt diese Generation zur Ungeduld und zeigt zudem einen geringeren Ehrgeiz im Vergleich zu früheren Generationen. Bisherige Forschungen zeigen, dass die Generation Z ein starkes Verantwortungsgefühl für die Umwelt hat und sich besonders um Umweltfragen sorgt. (El-Menawy & Saleh, 2023, S. 4).

Für die Generation Z hat das Erwachsenwerden im 21. Jahrhundert eine einzigartige Perspektive geschaffen. Geprägt von unsicheren wirtschaftlichen Zeiten während der

globalen Finanzkrise, ist sie zugleich international vernetzt und stark durch globale Marken und Technologien engagiert (McCrindle, 2018, S. 15). Die Generation Z ist in den 2010er-Jahren von Unsicherheit, politischen Unruhen und zunehmendem Terrorismus auf der ganzen Welt geprägt. Beispiele hierfür sind der Angriff auf die Redaktion des Satiremagazins Charlie Hebdo im Jahr 2015 oder der Vorfall am Weihnachtsmarkt in Berlin im Dezember 2016. Ab Ende des Jahres 2018 demonstrieren Schüler\*innen und Studierende aufgrund des Klimawandels freitags während der Schulzeit und nehmen somit an der „Fridays-for-Future“-Bewegung teil, welche von der aus Schweden stammenden Greta Thunberg gegründet wurde. Eine weitere Prägung der Generation Z ist der Ausbruch der COVID-19-Pandemie im Jahr 2020. In dieser Zeit wurden Grundrechte wie die Versammlungs- und Bewegungsfreiheit vorübergehend und umfassend eingeschränkt, um die Ausbreitung des Virus zu stoppen. Die Pandemie betrifft alle Generationen gleichermaßen, doch für die jüngsten Altersgruppen, deren Charaktere weniger stabil sind, können die für den (vorübergehenden) Übergang von der Jugend ins Erwachsenenalter typischen Entwicklungsherausforderungen besonders schwierig zu bewältigen sein (Klaßke, 2021, S. 102). Eine zusätzliche unerwartete Herausforderung betrifft den Konflikt in der Ukraine, dessen Auswirkungen sich auch in der österreichischen Wirtschaft bemerkbar machen. Diese Vielzahl von Krisen und Ausnahmezuständen führt dazu, dass insbesondere die junge Generation Z eine äußerst turbulente Phase des Erwachsenwerdens durchleben musste, deren Einfluss sich auch auf ihr Privat- und Berufsleben auswirkt (Einramhof-Florian, 2022, S. 36).

### **3. Employer Branding**

Nachdem im vorherigen Kapitel sowohl auf den dynamischen Wandel des Arbeitsmarktes sowie auf die Merkmale der Generation Z näher eingegangen wurde, richtet das kommende Kapitel den Fokus auf die grundlegenden Konzepte, die das Rückgrad der akademischen Forschung dieser Masterarbeit bilden. Dabei werden die Begriffe Employer Branding, Arbeitgebermarke, Employer of Choice, Talent Management und Personalmanagement ausführlich behandelt. Ziel ist es, nicht nur die Definitionen und Bedeutungen dieser Konzepte zu untersuchen, sondern auch deren Funktionen und Vorteile im Kontext des modernen Arbeitsumfelds zu analysieren. Eine umfassende Auseinandersetzung mit diesen Themen stellt eine solide Grundlage für die empirische Forschung dieser Arbeit dar.

#### **3.1 Definition Employer Branding**

Vom Standpunkt des Employer Branding betrachtet man eine\*n Arbeitgeber\*in (Employer) als eine Marke (Brand), die darauf abzielt, sich optimal im Markt der Arbeitnehmer zu positionieren (Kriegler, 2022, S. 38). Anfangs wurde Branding hauptsächlich zur Unterscheidung physischer Produkte genutzt, doch im Laufe der Zeit wurde es auch zur Unterscheidung von Personen, Orten und Unternehmen eingesetzt (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 502). Employer Branding ist ein Systemprozess, durch den die Entwicklung, Positionierung und Kommunikation einer Arbeitgebermarke bestimmt wird (Runkel, 2018, S. 21). Ziel dabei istf, eine langfristige Strategie zur Steuerung des Bewusstseins und der Wahrnehmung von Mitarbeiter\*innen, potenziellen Mitarbeiter\*innen und verwandten Interessengruppen in Bezug auf ein bestimmtes Unternehmen zu entwickeln (Leekha & Sharma, 2014, S. 49). Employer Branding ist ein identitätsbasierter strategischer und entscheidungsorientierter Managementprozess einer Arbeitgebermarke, der externe und interne Planungsprozesse, die Steuerung und Koordination aller Gestaltungsparameter und Aktivitäten der Arbeitgebermarke sowie die funktionsübergreifende Integration dieses Prozesses in den Managementprozess der Arbeitgebermarkenführung beinhaltet (Böttger, 2012, S. 27). Beim Employer Branding handelt es sich um einen umfassenden und langfristigen Prozess, der im Unternehmen verankert werden muss und dessen

Handeln auf allgemein verständlichen und vertrauenswürdigen Leitlinien basiert (Künzel, 2013, S. 2). Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass ein wirksames Employer Branding zu bestimmten Wettbewerbsvorteilen führt und es dadurch leichter wird, Mitarbeiter\*innen zu rekrutieren und zu halten (Sivertzen et al., 2013, S. 473).

Die wachsende Bedeutung von Employer Branding ist im Wesentlichen auf drei Faktoren zurückzuführen, die im letzten Jahrzehnt Bekanntheit und Wichtigkeit gewonnen haben: Der Rückgang der Humanressourcen aufgrund des sich verschärfenden Wettbewerbs um Talente, die Veränderung der Altersstruktur der Arbeitnehmerschaft und die neuen Medien, wodurch imagebeeinflusste Situationen schnell und ohne großen Aufwand an die Öffentlichkeit geraten (Künzel, 2013, S. 2).

### *3.1.1 Abgrenzung zum Personalmarketing*

Der Ausdruck „Personalmarketing“ wird vom Begriff „Marketing“ abgeleitet. In diesem Kontext ähnelt der\*die Arbeitgeber\*in einem Produkt oder einer Dienstleistung, das/die auf dem Markt der potenziellen Bewerber\*innen erfolgreich vermarktet werden muss (Kanning, 2017, S. 16). Das Personalmarketing umfasst den Arbeitskräfte-Markt, auf dem potenzielle und gegenwärtige Mitarbeiter\*innen sowie Unternehmen als agierende Teilnehmer\*innen auftreten (Stritzke, 2010, S. 28) und definiert die gezielte und strategische Nutzung personalpolitischer Maßnahmen zur Gewinnung von zukünftigen und zur Motivation von aktuellen Mitarbeiter\*innen (Scholz, 2013, S. 25). Auf diesem Markt gelten Arbeitskraft, Arbeitszeit und Beschäftigungsmöglichkeiten als die auszutauschenden Güter. Die Sprache des Personalmarketings verdeutlicht, dass es sich mit einem Beschaffungsmarkt für Unternehmen befasst, auf dem die benötigte Arbeitsleistung als limitierender Faktor betrachtet wird. Aus der Sicht des Personalmarketings wandeln sich die Personalmärkte weg von einem Markt, der von den Stellenanbietern dominiert wird, hin zu einem Markt, der von Bewerber\*innen oder Mitarbeiter\*innen bestimmt wird (Stritzke, 2010, S. 28-29).

Während das Personalmarketing potenzielle und bereits vorhandene Bewerber\*innen in das Zentrum stellt, liegt der Fokus des Employer Brandings nicht nur auf potenziellen zukünftigen, sondern auch auf aktuellen Mitarbeiter\*innen. Die Ziele des

Personalmarketings sind sehr klar definiert: Es geht darum, den Bewerberpool positiv zu beeinflussen, sodass hochqualifizierte Personen sich auf ausgeschriebene Stellen bewerben. Im Gegensatz dazu sind die Ziele des Employer Brandings komplexer. Dabei steht nicht das Rekrutieren für eine spezifische Stellenanzeige im Vordergrund, sondern die Steigerung der allgemeinen Attraktivität eines\*einer Arbeitgebers\*Arbeitgeberin. Ein Teil der Arbeitgebermarkeninhalte, die im Rahmen des Employer Brandings entwickelt wurden, wird durch das Personalmarketing vermittelt. Diese Inhalte stimmen jedoch nicht vollständig mit der Arbeitgebermarke überein, da sie beispielsweise auch spezifische Anforderungen einer Stelle kommunizieren müssen. Das Employer Branding liefert inhaltsbezogene Elemente der Arbeitgebermarke und definiert zudem einige Gestaltungsaspekte (Kanning, 2017, S. 137). Die Arbeitgebermarke und damit die Stärken des\*der Arbeitgebers\*Arbeitgeberin werden durch das Personalmarketing nach außen getragen, beispielsweise durch eine Karriere-Website oder diverse Social-Media-Kanäle (Bürge, 2016, S. 61).

### **3.2 Arbeitgebermarke**

Der Begriff Arbeitgebermarke (Employer Brand) bezeichnet die Unterscheidung der Eigenschaften eines Unternehmens als Arbeitgeber\*in im Vergleich zu denen seiner Konkurrenten. Dabei werden die einzigartigen Merkmale des Beschäftigungsangebots oder Arbeitsumfelds des Unternehmens betont (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 502). Die Arbeitgebermarke wird auch als eine Reihe von Vorteilen definiert, die als das Bündel aus funktionalen, wirtschaftlichen und psychologischen Vorteilen, die mit der Anstellung verbunden sind und mit dem\*der Arbeitgeber\*in assoziiert werden, bezeichnet (Ambler & Barrow, 1996, S. 2). Unternehmen suchen nach einem einheitlichen Bild, das sowohl ihre Produkte als auch ihre Arbeitsplatzkultur repräsentiert (Uppal et al., 2018, S. 2).

Die Schaffung einer Arbeitgebermarke verfolgt das Ziel, die Wahrnehmung als attraktive\*r Arbeitgeber\*in zu steigern, die Mitarbeiterbindung und -rekrutierung zu optimieren und langfristige Wettbewerbsvorteile zu sichern (Runkel, 2018, S. 21). Forschungsergebnisse zeigen, dass potenzielle Mitarbeiter\*innen das Unternehmensimage anhand ihrer eigenen Bedürfnisse, Persönlichkeit und Werten

beurteilen. Wenn die Bedürfnisse, Persönlichkeit und Werte eines\*r potenziellen Mitarbeiters\*Mitarbeiterin mit dem Image des Unternehmens harmonieren, wird das Unternehmen für diese Person attraktiv (Sivertzen et al., 2013, S. 474). Beim Aufbau einer Marke versuchen Arbeitgeber\*innen, durch den Einsatz von Marketing- und Personalwissen, sich den Kandidatinnen und Kandidaten auf dem Arbeitsmarkt als Arbeitgeber\*in mit idealen Arbeitsbedingungen zu präsentieren und die Zufriedenheit, das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter\*innen zu ermitteln und die Loyalität der bestehenden Mitarbeiter\*innen zu erhöhen. (Vujović & Tripković, 2023, S. 2). Die Arbeitgebermarke schafft ein eigenständiges, unverwechselbares und prägnantes Arbeitgeberbild und überzeugt durch Identitätsmerkmale und persönliche Vorteile (Runkel, 2018, S. 29). Die Arbeitgebermarke zeichnet ein Unternehmen als Arbeitgeber\*in aus und umfasst alle Arbeitselemente einer Organisation, von der Aufgabenstellung über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen bis hin zu den kulturellen Merkmalen, die den Arbeitsalltag prägen (Bürge, 2016, S. 61). Eine attraktive Arbeitgebermarke gestaltet Glaubwürdigkeit, Emotionen, Empathie und Vertrauen. Beim Recruiting entsteht die Unternehmensmarke zum Maßstab für die Differenzierung vom Wettbewerb (Runkel, 2018, S. 29). Bei Unbekanntheit des Unternehmens beinhaltet das Employer Branding auch die Schaffung einer Marke beziehungsweise die Aufwertung eines Markenimages bei Arbeitgeber\*innen mit ungünstigen Eigenschaften der Marke (Kriegler, 2022, S. 38).

Eine starke Arbeitgebermarke führt zu einer höheren Zufriedenheit der aktuellen Mitarbeiter\*innen, ihrem Engagement und ihrer Loyalität sowie ihrem Wunsch, ihre gesamte Arbeitszeit dem jeweiligen Unternehmen zu widmen. Gleichzeitig trägt sie während des Rekrutierungsprozesses dazu bei, die besten Kandidatinnen und Kandidaten auf dem Arbeitsmarkt anzuziehen (El-Menawy & Saleh, 2023, S. 2). Mitarbeiter\*innen, die mit ihren Erfahrungen bei ihrem\*ihrer Arbeitgeber\*in zufrieden sind, wirken sich positiv auf das Unternehmen aus - sie sind die Markenbotschafter des Unternehmens, sie hinterlassen positive Bewertungen und empfehlen ihren Freundinnen und Freunden und/oder ihrer Familie, sich beispielsweise auf ausgeschriebene Stellen zu bewerben. In der digitalen Wirtschaft werden die Mitarbeiter\*innen ermutigt und sind bereit, ihre Erfahrungen am Arbeitsplatz über die

sozialen Medien mit anderen zu teilen. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter\*innen zu Mitgestaltern im Prozess des Employer Brandings (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 207).

### **3.3 Employer of Choice**

Analog zum Marketing, wo das Ziel darin besteht, eine Unique Selling Proposition zu erreichen (beispielsweise über Produkteigenschaften), strebt das Employer Branding danach, als bevorzugte\*r Arbeitgeber\*in (Employer of Choice) wahrgenommen zu werden. Nach Pfeil und Kirchgeorg (2017) wird ein Employer of Choice mit dem Begriff „Employee Value Proposition“ gleichgesetzt (Pfeil & Kirchgeorg, 2017, S. 13). Die Employee Value Proposition (EVP) fungiert als einzigartiges Merkmal eines\*einer Arbeitgebers\*Arbeitgeberin und bildet den Kern der Arbeitgebermarke. Die Employee Value Proposition ist bestrebt, zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter\*innen in einem Unternehmen beizutragen und wird als wirksames Instrument im Employer Branding angesehen (Trost, 2009, S. 16). Ein Employer of Choice kann leichter die gewünschten Talente rekrutieren, halten und motivieren. Je deutlicher die Arbeitgeberattraktivität erkannt wird, desto stärker wird die Positionierung und Wertschätzung als bevorzugte\*r Arbeitgeber\*in. Der\*Die Arbeitgeber\*in wird von aktuellen und zukünftigen Arbeitnehmern zunehmend im Kontext eines Qualitätsanspruchs der Marke wahrgenommen. Employer of Choice zu sein bedeutet, eine hohe Attraktivität als Arbeitgeber\*in zu haben und entspricht einer Unique Selling Proposition, die eine Art gefühlte Einzigartigkeit trotz vieler Alternativen darstellt (Pfeil & Kirchgeorg, 2017, S. 11).

### **3.4 Talent Management**

Talent Management bildet den Kern einer effektiven Employer Branding Strategie, da es immer auf diese abstrahlt. Wenn ein\*e Arbeitgeber\*in gutes Talentmanagement betreibt, entsteht eine Win-Win-Situation für Mitarbeiter\*innen und Unternehmen. Employer Branding erweitert diesen Ansatz: Der\*Die Arbeitgeber\*in kann nicht nur Talente gewinnen, halten, motivieren und sich positiv von ihnen abheben, sondern wird auch ohne zusätzlichen Aufwand zum Employer of Choice. Talent Management

gestaltet aktiv die Eigenschaften des Produkts, die den Kriterien der Arbeitgeberattraktivität entsprechen. Hierbei werden schnell die Grenzen des Employer Brandings deutlich, wenn kein authentisches und integrires Talentmanagement vorhanden ist (Pfeil & Kirchgeorg, 2017, S. 12).

Die folgende Abbildung weist die Zusammenhänge der einzelnen Begrifflichkeiten auf.

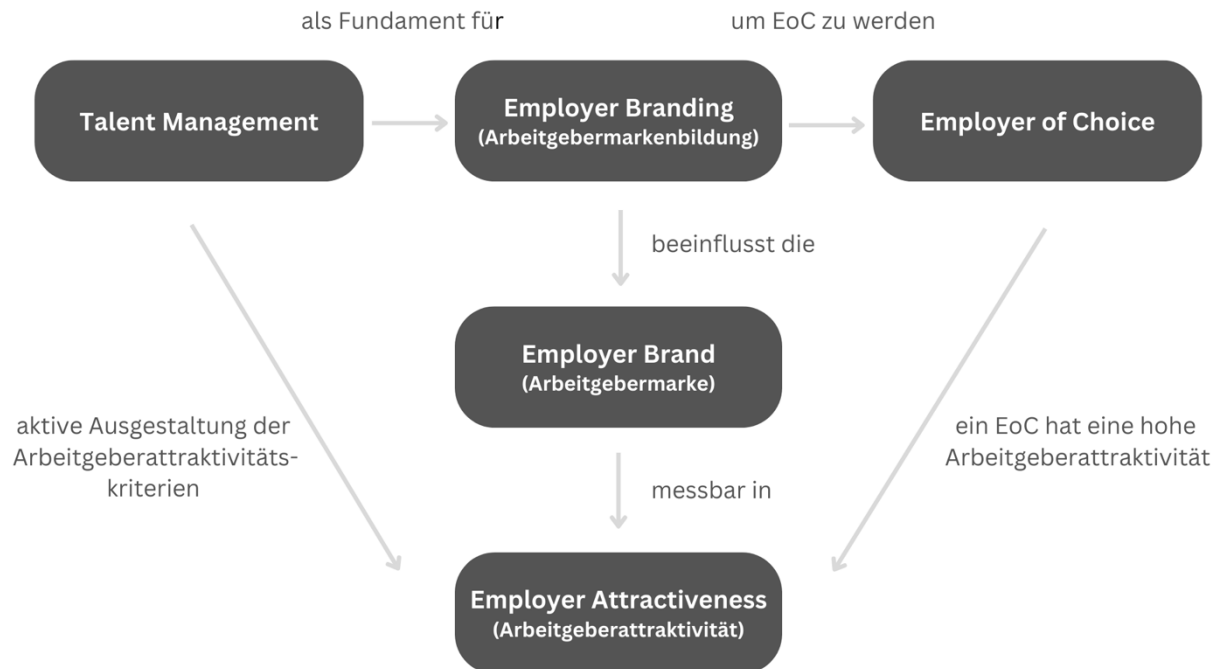


Abbildung 3: Eigene Darstellung der Begrifflichkeiten in Anlehnung an Pfeil & Kirchgeorg (2017)  
Quelle: Pfeil & Kirchgeorg (2017, S. 11)

### 3.5 Funktionen des Employer Brandings

Die zentrale Aufgabe des Employer Brandings besteht darin, die Möglichkeit zu schaffen, sich als Arbeitgeber\*in positiv von anderen zu differenzieren (Kanning, 2017, S. 138) sowie qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen, zu halten und die öffentliche Wahrnehmung zu verbessern. Darüber hinaus bezieht sich das Employer Branding auf den Ruf und das Wertversprechen eines Unternehmens (El-Menawy & Saleh, 2023, S. 2). Daher entwickelt und gestaltet jedes Unternehmen sorgfältig ein individuelles Leistungsversprechen für seine Mitarbeiter\*innen. Dieses Versprechen beinhaltet eine Reihe spezifischer Vorteile, die den Mitarbeiter\*innen aufgrund ihrer Fachkenntnisse,

20

Fähigkeiten und ihrer Beiträge zum Unternehmen gewährt werden (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 206).

Das Konzept Employer Branding besteht aus symbolischen und funktionalen Elementen, die zur Differenzierung und Überlegenheit des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt dienen. Symbolische Elemente ermöglichen es potenziellen Arbeitnehmern, das Prestige eines Unternehmens gewahrt zu werden, während das Unternehmen durch Arbeitszeiten, Vergütung, Standort und Sozialleistungen instrumentelle Elemente bietet (Hendriana et al., 2023, S. 127).

Der Nutzen des Employer Branding für Jobsuchende, wie beispielsweise Angehörige der Generation Z, liegt darin, dass sie Kenntnis von den Vorzügen erhalten, die sie durch eine Anstellung in diesem Unternehmen erlangen können. Diese Vorzüge können als Anreiz oder Unterstützung dienen, sich aktiv am Bewerbungsprozess des Unternehmens zu beteiligen. Studien haben gezeigt, dass das Employer Branding das Interesse der Jobsuchenden am Bewerbungsprozess beeinflusst, indem es Informationen über die Vorteile vermittelt, die sie durch eine Anstellung im Unternehmen erhalten können (Prasetyaningtyas et al., 2022, S. 5).

Indirekt spricht das Employer Branding aber eine viel größere Zielgruppe an: alle internen und externen Stakeholder wie Lieferanten Kundinnen und Kunden sowie Medien und Investoren. Sie alle werden direkt oder indirekt von der Reputation eines Unternehmens beeinflusst und prägen diese im Rahmen ihrer Interaktion mit dem Unternehmen mit. Employer Branding als heutiger Designprozess erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, um nicht provinziell zu werden (Künzel, 2013, S. 2).

Die folgende Abbildung zeigt, dass sich die mögliche Zielgruppe des Employer Brandings nicht nur auf potenzielle Mitarbeiter\*innen zum Moment ihres Berufseinstiegs beschränkt. Auch Quereinsteiger, die erst zu einem späteren Zeitpunkt als Arbeitnehmer eingestellt werden, verfügen über ein mentales Bild vom Unternehmen. Eine weitere Zielgruppe sind ehemalige Mitarbeiter\*innen sowie auch abgelehnte Bewerber\*innen. Diese Gruppe kommt noch intensiver mit der Unternehmensmarke in Kontakt, unabhängig davon, ob der Wechsel eines\*einer

Arbeitgebers\*Arbeitgeberin freiwillig stattgefunden hat, diese entlassen wurden oder in den Ruhestand gekehrt sind. Dabei gilt es zu beachten, dass diese Personengruppen ihre Arbeitgebermarke auch nach einer Absage oder einem Ausscheiden aus dem Unternehmen unkontrolliert nach außen kommunizieren und zum Ausdruck bringen können. Mitarbeiter\*innen, die das Unternehmen verlassen haben, können zu einem späteren Zeitpunkt wieder in dieses einsteigen (Böttger, 2012, S. 32).

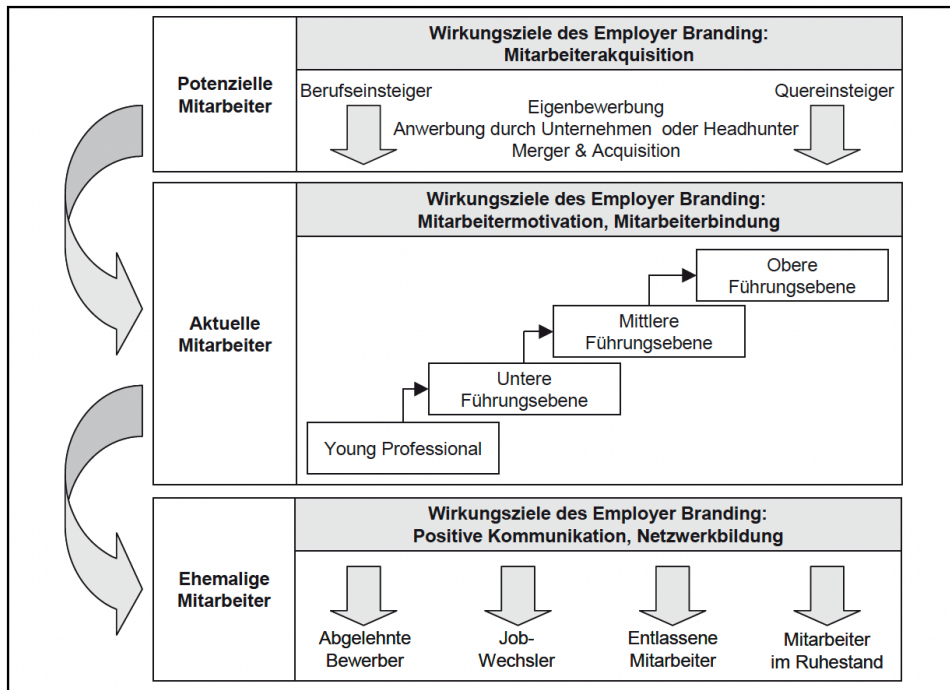


Abbildung 4: Zielgruppen des Employer Brandings  
Quelle: Böttger (2012, S. 33)

Dies zeigt, dass Employer Branding sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens ein klares Bild davon vermittelt, was ein Unternehmen als Arbeitgeber\*in auszeichnet und wünschenswert macht (Leekha & Sharma, 2014, S. 49).

Es ist wichtig, die Rolle des Employer Brandings bei der Gewinnung und Aufrechterhaltung eines kontinuierlichen Zustroms und der Bindung von Talenten zu erkennen. Arbeitgeber\*innen sind gefordert, Beschäftigungsmöglichkeiten zu bieten und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die den Bedürfnissen und Vorlieben der Mitglieder der Generation Z entsprechen. Wenn die Merkmale und Besonderheiten

dieser Generation beim Aufbau eines erfolgreichen und wünschenswerten Employer Branding nicht berücksichtigt werden, könnten Unternehmen zahlreiche Schwierigkeiten haben, talentierte Mitarbeiter\*innen zu gewinnen und zu halten (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 206).

### *3.5.1 Internes Employer Branding*

Das Employer Branding richtet sich an ein internes sowie auch an ein externes Publikum. Aus der Perspektive des internen Brandings und des Employer Brandings gegenüber externen Zielgruppen kann die Unternehmensmarke stärker und konsistenter sein (Sivertzen et al., 2013, S. 473).

Intern richtet sich das Employer Branding an die bestehende Belegschaft, mit dem Ziel, dass die Mitarbeiter\*innen eine positive emotionale Bindung zu ihrem\*ihrer Arbeitgeber\*in entwickeln. Dies kann sich positiv auf die Qualität ihrer Arbeit und die langfristige Bindung an den\*die Arbeitgeber\*Arbeitgeberin auswirken. Der Begriff der sozialen Analogie bedeutet, dass die Mitarbeiter\*innen sich selbst als Teilnehmer\*innen einer Einheit, in diesem Fall des\*der Arbeitgebers\*Arbeitgeberin, betrachten und ihren Selbstwert unter anderem über die Zugehörigkeit zu dieser Einheit definieren. Folglich engagiert sich diese Gruppe und vermittelt ein positives Bild nach außen. Employer Branding kann dabei idealerweise als ein Treiber agieren, der den Aufbau einer sozialen Analogie fördert (Kanning, 2017, S. 134).

### *3.5.2 Externes Employer Branding*

Externes Branding zielt darauf ab, positive Markenassoziationen zu schaffen, die das Arbeitgeberimage in den Augen der Zielgruppe prägen, einschließlich potenzieller neuer Mitarbeiter\*innen (Hendriana et al., 2023, S. 127). Employer Branding gegenüber einem externen Publikum umfasst in diesem Zusammenhang die Art und Weise, wie die Organisation sich selbst darstellt und wie andere die Organisation als Arbeitgebenden bewerten (Sivertzen et al., 2013, S. 473). Nach außen hin beeinflusst die Marke potenzielle Bewerber\*innen, die sich von der Anziehungskraft des Arbeitgeberbrands angezogen verspüren und daher mit höherer Erwartung tatsächlich eine Bewerbung einreichen. Im Kontext des Wettbewerbs um qualifizierte

Mitarbeiter\*innen stellt das Employer Branding somit eine bedeutende strategische Investition dar. Bei erfolgreicher Umsetzung werden viele geeignete Personen auf dem Arbeitsmarkt dazu motiviert, sich zu bewerben. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass qualifizierte Mitarbeiter\*innen, die bereits im Unternehmen tätig sind, eher dazu neigen zu bleiben und nicht beim ersten sich bietenden Wettbewerbsangebot den Arbeitsplatz zu wechseln (Kanning, 2017, S. 134).

### 3.5.3 Vorteile des Employer Branding

In der Literatur wurden verschiedene wahrgenommene Vorteile identifiziert, welche im Folgenden aufgelistet werden: Erstellung und Erhaltung eines positiven Kundenimages, Verbesserung der Mitarbeiterbindung, Stärkung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens, Maximierung der Rendite für Aktionäre, Schaffung einer positiven Identität und Reputation, Steigerung der Kundenzufriedenheit, Erhöhung der Kapitalrendite und Rentabilität, Senkung der Mitarbeitergewinnungskosten sowie Verbesserung von Rekrutierung, Bindung und Engagement der Mitarbeiter\*innen.

McKinsey & Company (2001) identifizieren die vier Gruppen von Vorteilen, die dazu beitragen, die richtigen Mitarbeiter\*innen anzuziehen und zu halten. In dieser Hinsicht werden derzeitige und potenzielle Mitarbeiter\*innen auf der Grundlage der Vorteile, die sie von ihrem\*ihrem Arbeitgeber\*in erhalten, angezogen. Die vier Gruppen von Vorteilen sind (Ghadeer et al., 2016, S. 156-157):

- emotionale Vorteile (beschreiben weiche Beschäftigungsangebote wie Kultur, Eigenverantwortung und Teamarbeit),
- rationale Vorteile (betreffen Beschäftigungselemente wie Arbeitsbedingungen, Karrierewege, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Schulungsangebote),
- greifbare Assoziationen (Produkte, Dienstleistungen und Unternehmenserfolg) und
- immaterielle Assoziationen (organisatorische Wurzeln, Unternehmensvision, Mission und Werte)

## 4. Arbeitgeberattraktivität

Die Intention des Employer Brandings besteht darin, in den Köpfen des potenziellen Arbeitsmarktes das Bild zu erzeugen, dass das Unternehmen als ein "toller Arbeitsplatz" wahrgenommen wird. Mit dem Konzept des Employer Branding entstand auch das Konzept der Arbeitgeberattraktivität, das sich aus der Notwendigkeit von Employer-Branding-Strategien zur Steigerung der Attraktivität der Organisation ergab (Berthon et al., 2005, S. 154). Die Arbeitgeberattraktivität wird als eine Funktion der Persönlichkeit und der organisatorischen Merkmale eines\*r Bewerbers\*Bewerberin gesehen (Nguyen & Nguyen, 2022, S.2859). Arbeitgeberattraktivität wird auch definiert als die wahrgenommenen Vorteile eines Arbeitsplatzes in einem Unternehmen. Dies bedeutet, dass ein Unternehmen als attraktiv angesehen wird, wenn es sein Bestes tut, um von potenziellen Bewerber\*innen als guter Arbeitsplatz angesehen zu werden (Junça & Dias, 2022, S. 4). Je attraktiver die Organisation als Arbeitgeber\*in ist, desto besser wird ihr Employer Branding sein (Berthon et al., 2005, S. 154).

In der Literatur geht hervor, dass sich Attraktivität zeigt, wenn Menschen tatsächlich nach einer Möglichkeit suchen, an den Auswahlverfahren in einer bestimmten Organisation teilzunehmen. Die Entwicklung der Attraktivität eines\*einer Arbeitgebers\*Arbeitgeberin unterscheidet sich von der Attraktivitätsphase im Rekrutierungsprozess (Breaugh & Starke, 2000, S. 407). Während in der Anfangsphase des Rekrutierungsprozesses das Ziel darin besteht, Bewerber\*innen zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbare Stellen zu gewinnen, muss kontinuierlich an der Attraktivität der Organisation gearbeitet werden, damit das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt ein anerkannter und attraktive\*r Arbeitgeber\*in wird; dies wird wiederum den Rekrutierungsprozess erleichtern (Collins & Stevens, 2002, S. 2).

Forscher\*innen haben verschiedene Ansätze für die Erforschung von Attraktivitätsattributen vorgeschlagen. Nach Lievens und Highhouse (2003) kann es sich um instrumentelle und symbolische Attribute handeln, wobei sich erstere auf das beziehen, was das Unternehmen tatsächlich bietet und für den Arbeitssuchenden nützlich ist. Dazu zählen Attribute wie das Gehaltspaket, flexible Arbeitszeiten oder der

Standort des Unternehmens. Symbolische Attribute wiederum stehen für subjektive und immaterielle Aspekte wie der Innovationsgrad des Unternehmens, die Kultur oder das Prestige der Organisation (Glufke Reis & Lacombe, 2016, S. 106). Das von Berthon et al. (2005) verwendete Konzept besagt, dass die Arbeitgeberattraktivität, die Vorteile eines Unternehmens, fünf Dimensionen umfasst: Interessenswert, wirtschaftlicher Wert, sozialer Wert, Entwicklungswert und Anwendungswert (Sivertzen et al., 2013, S. 474). Jiang und Iles (2011) haben dieses Konzept wie folgt entwickelt und erweitert: Arbeitgeberattraktivität bedeutet das Niveau der Wahrnehmung einer Organisation durch aktuelle und potenzielle Mitarbeiter\*innen. Nach diesem Konzept bringt ein Unternehmen, das als anerkanntester Arbeitsplatz angesehen wird, mehr Effizienz mit sich als andere Unternehmen, die langfristig aufrechterhalten werden (Nguyen Vinh Luan & Nguyen Minh Ha, 2023, S. 62).

Die Arbeitgeberattraktivität wird als eine Funktion des Ausdrucks der Persönlichkeit und der organisatorischen Merkmale eines Bewerbers betrachtet. Sie bezieht sich hauptsächlich auf potenzielle Bewerber\*innen, obwohl dieses Konzept auch auf aktuelle Mitarbeiter\*innen angewendet werden kann (Nguyen & Nguyen, 2022, S. 2859).

Ein\*e Arbeitgeber\*in wird dann als ansprechend betrachtet, wenn ein\*e Bewerber\*in davon ausgeht, dass seine oder ihre berufsbezogenen Anforderungen als Mitarbeiter\*in von diesem Unternehmens erfüllen können. Diese Anforderungen können unter anderem eine faire Vergütung, die Balance zwischen Beruf und Familie sowie Chancen zur persönlichen Entwicklung umfassen. Im Gegensatz dazu könnte man die Annahme treffen, dass ein\*e Arbeitgeber\*in als nicht attraktiv angesehen wird, wenn ein\*e Bewerber\*in im Glauben ist, dass das Unternehmen seine oder ihre berufsbezogenen Bedürfnisse nicht erfüllen kann (Knecht & Pifko, 2010, S. 105).

## 4.1 Modelle der Arbeitgeberattraktivität

Nachdem die Arbeitgeberattraktivität definiert und konzeptualisiert wurde, sollen im folgenden Abschnitt verschiedene Modelle der Arbeitgeberattraktivität näher erläutert werden.

### 4.1.1 *ERG-Theorie*

Um zu ergründen, warum junge Fachkräfte sich für bestimmte Unternehmen entscheiden und andere meiden, sowie warum es einigen Unternehmen gelingt, diese Talente zu gewinnen und zu halten, während es anderen nicht gelingt, kann die ERG-Theorie von Alderfer aus dem Jahr 1972 herangezogen werden. Die ERG-Theorie, entwickelt von Alderfer, basiert auf dem Konzept der Bedürfnispyramide, das von Maslow, einem prominenten Vertreter der Humanpsychologie, eingeführt wurde. Wenngleich die Bedürfnispyramide ursprünglich nicht spezifisch für die Verwendung im Arbeitskontext konzipiert wurde, wird sie dennoch oft genutzt, um zu untersuchen, in welchem Maße Mitarbeiter\*innen beispielsweise durch finanzielle Anreize wie Gehalt, Dienstwagen oder Boni langfristig motiviert werden können (Ruthus, 2014, S. 39).

Die Bedürfnispyramide nach Maslow umfasst fünf voneinander unabhängige Motivklassen: physiologische Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, das Bedürfnis nach Wertschätzung sowie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Alderfer entwickelte die Bedürfnispyramide weiter und fasste, wie in der nachstehenden Abbildung dargestellt, die fünf Bedürfnisse zu drei Kategorien zusammen (Stock-Homburg, 2013, S. 73). Die erste Kategorie nennt Basisbedürfnisse, die Ähnlichkeit mit den Sicherheitsbedürfnissen von Maslow aufweisen und sich auf grundlegende materielle Vorbehalte beziehen. Zur zweiten Kategorie zählen Beziehungsbedürfnisse, die vergleichbar mit dem Bedürfnis nach Wertschätzung von Maslow sind und den sozialen Bedürfnissen sowie den Bedürfnissen nach Anerkennung entsprechen. Zur letzten Kategorie zählen die Wachstumsbedürfnisse, die der Selbstverwirklichung von Maslow entsprechen und das intrinsische Suchen nach Entfaltung der Persönlichkeit beinhalten (Hungenberg & Wulf, 2011, S. 272).

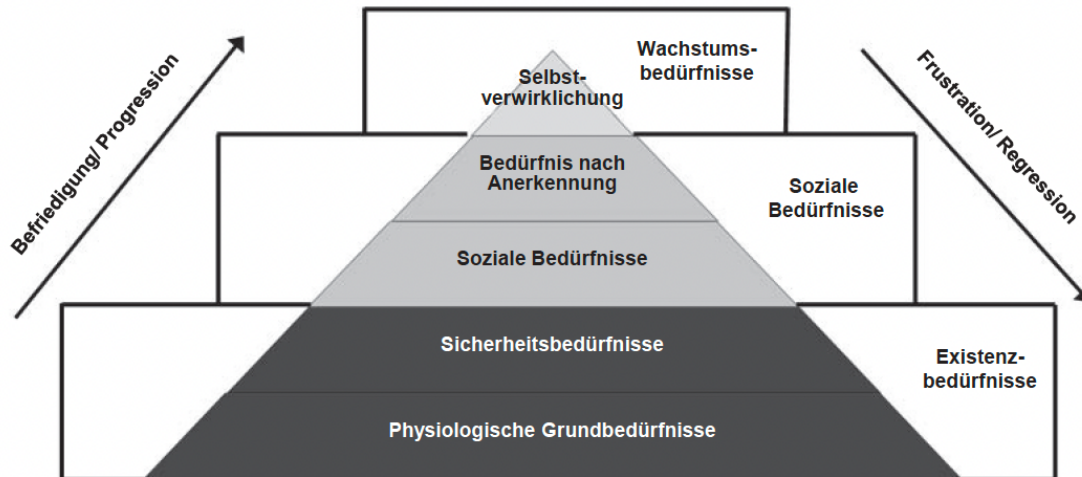


Abbildung 5: Bedürfnispyramide nach Maslow mit Ergänzung der ERG-Theorie von Alderfelder  
Quelle: Ruthus (2014, S. 42)

Die ERG-Theorie bietet im Vergleich zur Bedürfnispyramide von Maslow eine flexiblere Struktur und berücksichtigt, dass verschiedene Mitarbeiter\*innen unterschiedlich auf die Nichterfüllung ihrer Bedürfnisse reagieren. Im Gegensatz zur Bedürfnispyramide von Maslow postuliert diese Theorie auch die Gelegenheit, Bedürfnisse aus unterschiedlichen Kategorien zur gleichen Zeit zu erfüllen (Stock-Homburg, 2013, S. 73).

#### 4.1.2 P-O-Fit

Die Person-Organisation-Fit-Theorie geht davon aus, dass es Merkmale von Organisationen gibt, die das Potenzial haben, mit Merkmalen von Einzelpersonen übereinzustimmen, und dass die Einstellungen und Verhaltensweisen von Einzelpersonen durch den Grad der Übereinstimmung oder des "Fits" zwischen Einzelpersonen und Organisationen beeinflusst werden (Kim, 2012, S. 832). Die Forschung zum Person-Organisation-Fit dreht sich hauptsächlich um die Voraussetzungen und Konsequenzen der Übereinstimmung zwischen Personen und den Organisationen, für die sie tätig sind (Nguyen & Nguyen, 2022, S. 2860). Angesichts der Herausforderungen wie Personalabbau, Qualitätsinitiativen und strukturellen Veränderungen am Arbeitsplatz ist der Nutzen der Beschäftigung von Mitarbeiter\*innen, die innerhalb eines Unternehmens flexibel sind, weithin als

vorteilhaft anerkannt worden. Häufig wird das Erreichen eines hohen P-O-Fits durch den Einstellungsprozess und die Einarbeitung als entscheidend angesehen, um Mitarbeiter\*innen zu binden, welche die Flexibilität und das organisatorische Engagement mitbringen, die erforderlich sind, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Individuen nutzen Werte, um Entscheidungen zu treffen, auch in Bezug auf ihre Beteiligung an Organisationen. Unternehmen nutzen Werte, um eine Kultur zu entwickeln, die Richtlinien für akzeptable Überzeugungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter\*innen enthält. Die Übereinstimmung zwischen den Werten des Einzelnen und den bestehenden Wertesystemen der Organisation ist ein Maß für den P-O-Fit (Kristof, 1996, S. 1). Ein starkes Maß an Flexibilität und Engagement der Organisation in anspruchsvollen Situationen deutet auf einen hohen P-O-Fit hin (Nguyen & Nguyen, 2022, S. 2860).

Personalverantwortliche verlassen sich häufig auf implizite P-O-Fit-Urteile, um zwischen qualifizierten Bewerber\*innen zu unterscheiden, indem sie die Übereinstimmung mit den Werten des Unternehmens oder die Kongruenz der Persönlichkeit mit dem Unternehmen feststellen (Westerman & Cyr, 2004, S. 253).

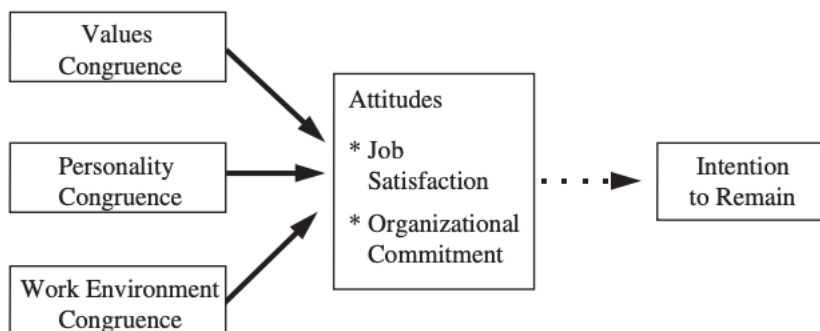


Abbildung 6: P-O-Fit nach Kristof (1996)  
Quelle: Westerman & Cyr (2004, S. 253)

In einem Umfeld besteht Wertekongruenz (Value Congruence), wenn eine Person über Eigenschaften verfügt, die denen anderer Personen ähnlich sind und diese ergänzen, verbessern oder teilt (Muchinsky & Monahan, 1987, S. 269). Untersuchungen der Wertekongruenz haben sich auf die Messung der Ähnlichkeit zwischen grundlegenden Merkmalen von Personen und Organisationen konzentriert. Die am häufigsten

verwendete Operationalisierung dieser Perspektive auf die Passung ist die Kongruenz zwischen individuellen und organisatorischen Werten (Westerman & Cyr, 2004, S. 254).

Ein alternativer Ansatz zum ergänzenden P-O-Fit ist die Persönlichkeitskongruenz, bei der die vorhandenen Mitarbeiter\*innen einen Persönlichkeitsprototyp eines idealen und erfolgreichen Organisationsmitglieds verkörpern. Dieser Prototyp dient als Richtlinie für die Bewertung der Anpassung der Persönlichkeit (Westerman & Cyr, 2004, S. 254).

Die Arbeitsumfeld Kongruenz wird auch als ein Zustand der Kongruenz zwischen individuellen und Umweltmerkmalen operationalisiert, der oft als Bedürfnis-Druck-Assoziation (Murray & Harvard University, 2008) oder Bedürfnis-Angebots-Fit bezeichnet wird. Die Übereinstimmung des Arbeitsumfelds deutet darauf hin, dass die Arbeitsmotivation maximiert wird, wenn die individuellen Merkmale mit dem Unternehmensumfeld harmonisieren.

#### *4.1.3 5-Faktoren-Modell*

Das Basismodell von Ambler und Barrow (1996), das Arbeitgeberattraktivität in funktionale, wirtschaftliche und psychologische Attraktivitätsfaktoren gliedert, wird zwar in der Wissenschaft anerkannt, jedoch ist es recht allgemein gehalten. Aus diesem Grund erweiterten Berthon et al. (2005) das Modell von Ambler und Barrow (1996) von drei auf fünf Dimensionen: Interessenswert, sozialer Wert, wirtschaftlicher Wert, Entwicklungswert und Anwendungswert (Holste & Dinges, 2012, S. 26).

Der Interessenswert reflektiert, in welchem Maße eine Person von einem\*einer Arbeitgeber\*in angezogen wird (Berthon et al., 2005, S. 159). Diese Bewertung untersucht, ob die Attraktivität des\*der Arbeitgebers\*Arbeitgeberin durch innovative Arbeitsmethoden, die Kreativität der Mitarbeiter\*innen, die Entwicklung neuer und hochwertiger Produkte sowie ein angenehmes Arbeitsumfeld beeinflusst wird. Das heißt, sie zeigt, wie stark ein\*e Bewerber\*in von einem Unternehmen angezogen wird. Diese Dimension entspricht der Verstärkung der psychologischen Vorteile, die von Ambler und Barrow (1996) vorgeschlagen wurden (Junça & Dias, 2022, S. 4).

Der soziale Wert bewertet, ob die Attraktivität des\*der Arbeitgebers\*Arbeitgeberin durch ein gesundes Arbeitsumfeld beeinflusst wird, das gute zwischenmenschliche Beziehungen begünstigt und eine positive Teamatmosphäre bietet, was zu einem angenehmen Arbeitsumfeld führt (Junça & Dias, 2022, S. 4). Ebenso wird das Ausmaß gemessen, in dem sich eine Person von einem\*einer Arbeitgeber\*in angezogen fühlt, der ein spaßiges und fröhliches Arbeitsumfeld sowie gute kollegiale Beziehungen bietet (Berthon et al., 2005, S. 159). Diese Dimension ergibt sich aus der Verbesserung des psychologischen Nutzens, der von Ambler und Barrow im Jahr 1996 vorgeschlagen wurde (Junça & Dias, 2022, S. 4).

Der wirtschaftliche Wert hingegen bewertet das Ausmaß, in dem eine Person von einem\*einer Arbeitgeber\*in angezogen wird, der ein überdurchschnittliches Gehalt, ein Vergütungspaket, Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten bietet (Berthon et al., 2005, S. 160). Diese Dimension ergibt sich aus der Verbesserung des wirtschaftlichen Nutzens von Ambler und Barrow aus dem Jahr 1996 (Junça & Dias, 2022, S. 4). Der Entwicklungswert bezieht sich darauf, ob sich eine Person zu einem\*einer Arbeitgeber\*in hingezogen fühlt, der Anerkennung, Selbstwert und Selbstvertrauen bietet, verbunden mit einer karrierefördernden Erfahrung und einem Sprungbrett für eine zukünftige Beschäftigung (Berthon et al., 2005, S. 161). Zugleich wird beurteilt, ob die Arbeitgeberattraktivität durch die berufliche Entwicklung als Ausgangspunkt für künftige Beschäftigungsmöglichkeiten beeinflusst wird. Diese Dimension ergibt sich aus der Verbesserung der funktionalen Vorteile nach Ambler und Barrow im Jahr 1996 (Junça & Dias, 2022, S. 4).

Der letzte Wert, der als „Anwendungswert“ bezeichnet wird, beurteilt das Ausmaß, in dem sich eine Person zu einem\*einer Arbeitgeber\*in hingezogen fühlt, der dem\*der Arbeitnehmer\*in die Möglichkeit bietet, das Gelernte anzuwenden und andere zu unterrichten. Das geschieht in einem Umfeld, das sowohl kundenorientiert als auch humanitär ist (Berthon et al., 2005, S. 162). Diese Dimension ergibt sich aus der Verbesserung des funktionalen Nutzens von Ambler und Barrow aus dem Jahr 1996 (Junça & Dias, 2022, S. 4). Wie zuvor angemerkt, haben Berthon et al. (2005) das Modell zur Beschreibung der Arbeitgeberattraktivität verfeinert und erweitert, indem sie

fünf verschiedene Attraktivitätsfaktoren identifizierten. Diese Unterteilung steht im Zusammenhang mit ihrer entwickelten Employer Attractiveness Scale (EmpAt), die zur Messung der Arbeitgeberattraktivität dient. Die Skala wurde durch umfassende Literaturrecherche, Gruppeninterviews und 683 schriftliche Befragungen an Universitäten entwickelt und nach gründlichen statistischen Analysen als zuverlässig und gültig eingestuft. In ihrer Untersuchung identifizieren Berthon et al. (2005) insgesamt 25 einzelne Items zur Bewertung der Arbeitgeberattraktivität, die im Folgenden aufgelistet sind (Berthon et al., 2005, S. 157):

| <b>Attraktivitätsmerkmale</b>                                                    |                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Interessenswert                                                                  | Sozialer Wert                                                          |
| Die Organisation produziert innovative Produkte und Dienstleistungen             | Ein gutes Verhältnis zu ihren Kolleginnen und Kollegen haben           |
| Innovative*r Arbeitgeber*in - neuartige Arbeitspraktiken/vorausschauendes Denken | Ein gutes Verhältnis zu ihren Vorgesetzten                             |
| Das Unternehmen schätzt und nutzt ihre Kreativität                               | Unterstützende und ermutigende Kolleginnen und Kollegen                |
| Das Unternehmen stellt hochwertige Produkte und Dienstleistungen her             | Ein angenehmes Arbeitsumfeld                                           |
| Arbeiten in einem spannenden Umfeld                                              | Glückliches Arbeitsumfeld                                              |
| Wirtschaftlicher Wert                                                            | Entwicklungswert                                                       |
| Ein attraktives Gesamtvergütungspaket                                            | Mehr Selbstvertrauen durch die Arbeit in einer bestimmten Organisation |

|                                                                        |                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Ein überdurchschnittliches Grundgehalt                                 | Gutes Selbstwertgefühl durch die Arbeit für eine bestimmte Organisation |
| Arbeitsplatzsicherheit innerhalb des Unternehmens                      | Gewinnung von Erfahrungen, die die Karriere fördern                     |
| Gute Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens                 | Ein Sprungbrett für eine zukünftige Beschäftigung                       |
| Möglichkeit, praktische abteilungsübergreifende Erfahrungen zu sammeln | Anerkennung/Schätzung durch das Management                              |
| Anwendungswert                                                         |                                                                         |
| Gelegenheit, anderen das Gelernte zu vermitteln                        |                                                                         |
| Möglichkeit, das Gelernte anzuwenden                                   |                                                                         |
| Die Organisation ist kundenorientiert                                  |                                                                         |
| Humanitäre Organisation - gibt der Gesellschaft etwas zurück           |                                                                         |
| Akzeptanz und Zugehörigkeit                                            |                                                                         |

Tabelle 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an Berthon et al. (2005)  
Quelle: Berthon et al. (2005, S. 158)

## 4.2 Faktoren der Arbeitgeberattraktivität

Es existieren verschiedene Ansätze, um die Motive zu untersuchen, die Bewerber\*innen dazu bewegen, sich für ein spezifisches Unternehmen zu interessieren, sowie die Faktoren, die Mitarbeiter\*innen dazu bewegen, in diesem Unternehmen zu verbleiben (Ghadeer et al., 2016, S. 156). Ghadeer et al. (2016)

fürten eine umfassende Literaturanalyse durch und identifizierten Schlüsselfaktoren, die Arbeitnehmer dazu bewegen, eine\*n Arbeitgeber\*in als "Wunscharbeitgeber\*in" zu betrachten. Zu den wichtigen Faktoren zählen demnach beispielsweise ein\*e angesehene\*r Arbeitgeber\*in (Ambler et. al., 1996), ein förderliches Arbeitsumfeld (Levering, 1996; Woodruffe, 2006), Maßnahmen zur sozialen Verantwortung des Unternehmens (Turban und Cable, 2003), das Unternehmensimage (Belt und Paolilo, 1982; Knox und Freeman, 2006; Gatewood, Gown und Lautenschlager, 1993; Martin und Hetrick, 2006; Turban und Greening, 1997; Tom, 1971;), das Engagement des Unternehmens für das Wohlergehen seiner Mitarbeiter\*innen, Aufgabenvariation, klare Wege für die langfristige Karriereentwicklung (Terjesen, Vinnicombe und Freeman, 2007), die Passung der Persönlichkeit zur Unternehmensmarke (Byrne und Neuman, 1992; Cable und Judge, 1996), ein positiver Ruf und wirtschaftlicher Erfolg (Cable und Turban, 2003; Pretson und O'Bannon, 1997), Work-Life-Balance und Vergütungsleistungen, Organisationsbelohnungspakete (Bretz, Ash und Dreher, 1989), Möglichkeiten für Ausbildung und Entwicklung sowie internationale Einsatzmöglichkeiten (Jain, Bhalt, 2015), die Einhaltung von Versprechen und Verpflichtungen gegenüber den Mitarbeiter\*innen (Barrow und Mosley, 2007) und viele andere.

Eine zweite Sichtweise, die von Kucherov und Zavyalova (2012) angesprochen wurde, betrachtet die Arbeitgebermarkenattribute aus vier unterschiedlichen Perspektiven:

- wirtschaftliche Faktoren (z. B. hohe Gehälter, faire Belohnungen und Bonussysteme sowie angemessene Arbeitszeiten),
- psychologische Faktoren (z. B. eine starke, unterstützende Unternehmenskultur, günstige Beziehungen zwischen den Mitarbeiter\*innen, Teamarbeit und objektive Bewertung der Arbeit selbst),
- funktionale Faktoren (z. B. Ausbildung, Karrierewachstum, Karriereentwicklung und Nutzung der Kenntnisse sowie Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen) und
- organisatorische Faktoren (z. B. Marktführerschaft, Umfang der internationalen Aktivitäten, Ruf der Produktmarke, Managementstil und Ruf des Topmanagements) (Kucherov & Zavyalova, 2012, S. 8)

Wirtschaftliche Merkmale sind direkt mit einem System materieller oder monetärer Vergütungen in einem Unternehmen verbunden und beeinflussen das Wohlergehen der individuellen Mitarbeiter\*in. Psychologische Eigenschaften wirken sich auf das Gefühl von Anerkennung und Zugehörigkeit zur Organisation aus, in der ein\*e Mitarbeiter\*in tätig ist. Funktionale Merkmale betreffen den spezifischen Arbeitsplatz, die Art der Arbeit und die Aussichten auf berufliche Entwicklung und Karriere. Wirtschaftliche, psychologische und funktionale Merkmale können als interne Aspekte der Arbeitgebermarke betrachtet werden. Die letzte Kategorie der Arbeitgebermarkenattribute, die organisatorische Merkmale, bezieht sich auf die Wahrnehmung des Unternehmens auf dem externen Markt durch verschiedene Interessensgruppen (Kucherov & Zavyalova, 2012, S. 89).

### **4.3 Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive der Generation Z**

Während Unternehmen die Integration der Millennials in ihre Arbeitsplätze gerade erst gemeistert haben, stehen Arbeitgeber\*innen bereits vor der Herausforderung, die nächste Generation junger Talente zu gewinnen und zu halten (Klauffke, 2021, S. 100). Die Realität des Generationswechsels zwingt Unternehmen und Manager\*innen dazu, sich auf neue Arbeitskräfte einzustellen und vorzubereiten (Lev, 2021, S. 108). Wie bereits in Kapitel 2.6 erwähnt, ist die aktuell in das Berufsleben eintretende Generation die Generation Z, deren älteste Vertreter im Alter von etwa Mitte zwanzig Jahren sind. Die Generation Z hat eine besonders einzigartige Perspektive auf die Welt, einschließlich Fähigkeiten, Gewohnheiten und Methoden der Informationsverarbeitung, die sie sich von denen der vorherigen Generationen unterscheiden. Da die Generation Z in die Arbeitswelt eintritt, bietet sie einzigartige Perspektiven und vertritt Werte, die sich von denen früherer Generationen teilweise erheblich unterscheiden (Leslie et al., 2021, S. 172).

Jede Generation verfolgt unterschiedliche Motivationen am Arbeitsplatz (Aldjic & Farrell, 2022, S. 102). Diese neue Generation erfordert besondere Aufmerksamkeit, da sie die Millennials, die aktuell bevölkerungsreichste Generation, in den nächsten Jahren überholen wird (Aldjic & Farrell, 2022, S. 102). Die Generation Z ist risikofreudiger, sucht aber auch ständig nach Stabilität. Das bedeutet, dass

Arbeitgeber\*innen finanzielle Sicherheit bieten müssen, um die langfristige Arbeitsplatzstabilität zu verbessern und einer möglichen Abwanderung von Fachkräften vorzubeugen (Vujović & Tripković, 2023, S. 2)

Es besteht die Tatsache, dass die Generation Z mit den sozialen Medien aufgewachsen ist und nun zu den Digital Natives gehört. Die Erwartungen der Arbeitnehmer\*innen der Generation Z unterscheiden sich von denen der vorherigen Generationen (El-Menawy & Saleh, 2023, S. 2). Obwohl die Generation Z eine ständige Verbindung zur Technologie hat, argumentieren andere Wissenschaftler, dass sie die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht am Arbeitsplatz gegenüber E-Mail, Instant Messaging oder anderen Medien bevorzugen. Dies unterstreicht die Bedeutung des sozialen Umfelds am Arbeitsplatz, das einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Z haben kann (Aldjic & Farrell, 2022, S. 102). Mitglieder der Generation Z auf dem Arbeitsmarkt wünschen sich eine einzigartige und unwiederholbare Erfahrung bei der Arbeit, gute Gehälter, Sozialleistungen, ein positives Arbeitsumfeld, Freude und ein Gefühl von Stolz und Zufriedenheit. Auf der anderen Seite wollen diejenigen, die bereits beschäftigt sind, das Gefühl einer einzigartigen Reise durch das Unternehmen von dem Moment an, in dem sie ihre Bewerbung einreichen, bis hin zu dem Moment, in dem sie das Unternehmen verlassen (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 206).

Laut der Society for Human Resource Management - SHRM (Horovitz, 2021) sind Flexibilität, Peer-Coaching, Teamarbeit, Vielfalt, Work-Life-Balance, Entwicklung, Wachstum, Umweltbewusstsein, starke Mentorenschaft und Jobrotationen die wichtigsten Faktoren für die Generation Z bei der Wahl eines Arbeitsplatzes (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 205).

In der nachstehenden Tabelle werden Ergebnisse einer Forschung gezeigt, wobei der Einfluss verschiedener Faktoren auf die Generation Z bei der Wahl des\*der Arbeitgebers\*Arbeitgeberin untersucht wurde.

| Faktoren, die sich auf die Wahl des*der Arbeitgebers*Arbeitgeberin auswirken:                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Berufliche Aufstiegsmöglichkeiten                                                                                     |
| Angenehmes und interessantes Arbeitsumfeld                                                                            |
| Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung (kontinuierliche Verbesserung und Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten) |
| Interessante, bedeutende und herausfordernde Tätigkeit                                                                |
| Höhe des Gehalts                                                                                                      |
| Flexible Arbeitszeiten                                                                                                |
| Soziale Verantwortung des Unternehmens                                                                                |
| Einsatz moderner Technologien am Arbeitsplatz                                                                         |
| Sozialleistungen (bezahlter Parkplatz, Fitnessstudio, private Krankenversicherung)                                    |
| Ruf des Unternehmens (Kommentare in sozialen und beruflichen Netzwerken)                                              |
| Leicht erreichbarer Unternehmensstandort                                                                              |
| Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten                                                                                 |

Tabelle 3: Faktoren, die Mitglieder der Generation Z bei der Wahl des\*der Arbeitgebers\*Arbeitgeberin beeinflussen

Quelle: Nikolić & Lazarević (2022, S. 208)

Laut den Forschungsergebnissen sind die drei Schlüsselfaktoren mit den höchsten arithmetischen Mittelwerten und den niedrigsten Standardabweichungswerten (was bedeutet, dass die Einstellungen der Befragten zu diesen Faktoren am meisten übereinstimmen): Aufstiegsmöglichkeiten, angenehmes und interessantes Arbeitsumfeld und Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung (kontinuierliche Verbesserung und Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten). Des weiteren deuten

die Ergebnisse darauf hin, dass das arithmetische Mittel für die folgenden vier Faktoren im Vergleich zu den anderen Faktoren überdurchschnittlich hoch war: interessante, bedeutende und anspruchsvolle Arbeit, Höhe des Gehalts und flexible Arbeitszeiten (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 209). Die Generation Z bevorzugt es, an Orten mit flexiblen Arbeitszeiten, Freiraum und persönlicher Unabhängigkeit zu arbeiten. Die Mitglieder dieser Generation sehen in ihrem Vorgesetzten eine\*n Freund\*in und keine\*n Chef\*in, suchen nach weltweiten Herausforderungen und verfolgen den Wunsch, globale Kontakte zu knüpfen und Einfluss zu nehmen. Eine weitere Charakteristik dieser Generation ist das Bedürfnis, sich nur für eine kurze Zeit an ein Unternehmen zu binden, um mehrere verschiedene Bereiche zu erkunden, bevor eine Entscheidung bezüglich der Lebenskarriere getroffen wird (Lev, 2021, S. 109). Vergleicht man Generation Z mit anderen Generationskohorten, lässt sich feststellen, dass sie individualistisch, selbstbezogen und weniger teamorientiert ist, weshalb sie am Arbeitsplatz eine Karriere aus eigenem Interesse wählt und nicht, weil sie die Anforderungen anderer erfüllen will (Aldjic & Farrell, 2022, S. 104)

Laut einer spezifischen Untersuchung von Scheidegger und Müller aus dem Jahr 2015, die mithilfe einer Präferenzmessung in einer Stichprobe von berufstätigen Fachkräften aus dem gewerblich-industriellen Sektor durchgeführt wurde, wurden zehn entscheidende Kriterien für die Auswahl einem\*einer Arbeitgeber\*in identifiziert. Das auf dem ersten Rang platzierte Merkmal zeigt nahezu die doppelte Bedeutsamkeit im Vergleich zu jedem der auf den nachfolgenden Merkmalen gelisteten Merkmale (Kanning, 2017, S. 155).

| Kriterien für die Auswahl einem*einer Arbeitgeber*in: |
|-------------------------------------------------------|
| 1. Lohn und Zusatzleistungen                          |
| 2. Wechselmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens    |
| 3. Verhältnis zu Vorgesetzten                         |
| 4. Image der Produkte                                 |

|                                              |
|----------------------------------------------|
| 5. fachlich herausfordernde Arbeitsaufgaben  |
| 6. normale zeitliche Arbeitsbelastung        |
| 7. Betriebsklima                             |
| 8. direkte Kundenkontakte                    |
| 9. Aufgabenvielfalt                          |
| 10. wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens |

Tabelle 4: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scheidegger & Müller (2015)  
Quelle: Kanning (2017, S. 155)

Auf Basis der oben angeführten Faktoren, die für die Generation Z besonders attraktiv erscheinen, wird im Folgenden auf die am häufigsten genannten Attraktivitätsfaktoren näher eingegangen, um ein tiefergreifendes Verständnis zu erlangen.

#### 4.3.1 *Arbeitsumfeld*

Die verschiedenen Generationen haben unterschiedliche Ansichten darüber, was zum Beispiel ein gutes Arbeitsumfeld ausmacht. Ein Arbeitsplatz, an dem sich ein Mitglied der Generation Z wohlfühlt, ist wahrscheinlich ganz anders als ein Arbeitsplatz, der ein Mitglied einer anderen Generation zufriedenstellt. Wenn man versteht, wie man Mitarbeiter\*innen aller Generationen anspricht, kann die Zusammenarbeit in einem Unternehmen gefördert und Probleme, die aus mangelndem Verständnis resultieren, vorgebeugt werden. Um ein zunehmend vielfältiges Arbeitsumfeld effektiv zu managen, müssen Arbeitgeber\*innen auch die Erwartungen und Werte der Generation Z verstehen (Leslie et al., 2021, S. 172). Das Arbeitsumfeld ist eine Dimension des Employer Branding. Arbeitnehmer sind an einem Arbeitsplatz interessiert, der ein gutes und angenehmes Arbeitsumfeld bietet. Das Arbeitsumfeld bezieht sich auf den physischen Komfort des Arbeitsplatzes und beinhaltet gute Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen sowie Arbeitgeber\*innen, eine glückliche Arbeitskultur, innovative organisatorische Werte und wie vorteilhaft es für arbeitende Familien ist (Prasetyaningtyas et al., 2022, S. 5).

Die Arbeitsatmosphäre steht für ein stressfreies, teamorientiertes und unterstützendes Arbeitsumfeld. Sie ist in jeder Organisation einzigartig und kann als Wertversprechen einer Arbeitgebermarke eingesetzt werden, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Ein gesundes Arbeitsumfeld bietet den Mitarbeiter\*innen Autonomie bei der Entscheidungsfindung, was nachweislich ihre Zufriedenheit und Motivation steigert. Die Beschäftigten nehmen wahr, dass sie in einem qualitativ schlechten Arbeitsumfeld weniger Möglichkeiten haben, gleichzeitig ein Gefühl der Entmachtung verspüren und unter Stress leiden (Bharadwaj, 2023, S. 6). Menschen fühlen sich zu einem\*einer Arbeitgeber\*in hingezogen, der ein lustiges, fröhliches und spannendes Arbeitsumfeld bietet (Berthon et al., 2005, S. 154).

#### 4.3.2 Vergütung

Die Vergütung ist das Feedback, das die Mitarbeiter\*innen in Form von Geld oder in anderem Zustand erhalten. Direkte Vergütungen können Gehälter sein, die Mitarbeiter\*innen jeden Monat erhalten. (Prasetyaningtyas et al., 2022, S. 6). In der Literatur geht hervor, dass Mitglieder der Generation Z an einem wettbewerbsfähigen Gehalt interessiert sind (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 211). Viele Unternehmen nutzen Employer Branding durch wettbewerbsfähige Gehälter und Sozialleistungen als Instrument, um sich als bevorzugte\*r Arbeitgeber\*in zu positionieren (Bharadwaj, 2023, S. 6). Nach Berthon et al. (2005) ist ein wettbewerbsfähiges Vergütungspaket von Vorteil, um eine wettbewerbsfähige Position zu erlangen, und ein Element, das potenzielle Bewerber\*innen der Generation Z anstreben, wenn sie sich um eine Stelle in einem Unternehmen bewerben. Auch die richtige Art der Vergütungspolitik mit einer Mischung aus Gerechtigkeit, Flexibilität sowie finanziellen und nicht finanziellen Vorteilen kann dazu beitragen, dass ein Bewerber sich für eine\*n Arbeitgeber\*in entscheidet (Bharadwaj, 2023, S. 6).

#### 4.3.3 Sozialleistungen

Indirekte Vergütungen sind Zahlungen in anderer Form als Geld. Leistungen sind Belohnungen, die den Arbeitnehmern in anderer Form als der Vergütung gewährt werden, in der Regel in Form von Rentenleistungen. Die vom Unternehmen angebotene Vergütung wirkt sich auf die Arbeitsmoral, die Leistung, die

Mitarbeiterfluktuation und die Arbeitsmotivation potenzieller Mitarbeiter\*innen aus (Prasetyaningtyas et al., 2022, S. 6).

Bei der Entscheidung über eine Beschäftigung bevorzugen Angehörige der Generation Z meist traditionelle Sozialleistungen (Krankenversicherung, bezahlter Urlaub, private Rentenversicherung, Lebensversicherung) im Vergleich zu einigen modernen Leistungen wie kostenlose Mahlzeiten, bezahltes Fitnessstudio und Parkplatz. Sie wollen für Arbeitgeber\*innen arbeiten, die ein faires Belohnungssystem anbieten, die Mitarbeiter\*innen mit Respekt behandeln und eine offene und transparente Kommunikation pflegen (Schwieger & Ladwig, 2018). Die Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey umfasste 14.808 Mitglieder der Generation Z aus 46 Ländern in Nordamerika, Lateinamerika, Osteuropa, Westeuropa, Afrika, dem Nahen Osten und dem asiatisch-pazifischen Raum. Den Ergebnissen zufolge haben sich die Mitglieder der Generation Z aus folgenden Gründen für ihre\*n derzeitige\*n Arbeitgeber\*in entschieden: gute Work-Life-Balance, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, hohes Gehalt und andere finanzielle Vorteile (Deloitte Global, 2022).

#### *4.3.4 Flexible Arbeitszeiten*

Ein wichtiger Faktor bei der Wahl eines\*einer Arbeitgebers\*Arbeitgeberin ist für Angehörige der Generation Z die Flexibilität der Arbeitszeiten (Hendriana et al., 2023, S. 127). Flexible Arbeitszeitgestaltung bezieht sich auf die Anpassung der Dauer und Verteilung der Arbeitszeit entweder entsprechend den betrieblichen Anforderungen oder den Bedürfnissen und Präferenzen der Arbeitnehmer\*innen. Je nach Ausgestaltung der Arbeitsstunden können sich dabei Möglichkeiten sowie potenzielle Risiken für die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten ergeben (Wöhrmann et al., 2020, S. 10). Für die Generation Z ist Flexibilität kein "Mehrwert", der von einem\*einer Arbeitgeber\*in angeboten wird, sondern etwas, das obligatorisch ist (Hendriana et al., 2023, S. 127). Mitglieder der Generation Z verfolgen die Präferenz, per Fernzugriff arbeiten zu können, da sie flexibel in ihren Arbeitszeiten sind (Ilie & Ilie, 2023, S. 628). Die Vorzüge flexibler Arbeitszeiten liegen beispielsweise darin, die Arbeitszeit besser an das persönliche Leben anpassen und ein gewisses Maß an Kontrolle über die eigene Arbeitszeit haben zu können. Darüber hinaus kann dieses

Modell der Arbeitszeiteinteilung dazu beitragen, andere, vorrangig nachteilige, Arbeitsbedingungen zu mildern und den Arbeitsplatz somit attraktiver für potenzielle Bewerber\*innen zu gestalten (Wöhrmann et al., 2020, S. 10).

#### 4.3.5 *Home-Office*

Einer der Vorteile der COVID-19-Epidemie ist, dass sie die Einführung flexibler Arbeitsmethoden beschleunigt hat. Die Arbeit von zu Hause aus umfasst auch soziale, psychologische und wirtschaftliche Bedingungen. Sie wirken sich auf die Arbeitseffizienz aus und beeinflussen nicht nur das Leben der Arbeitgeber\*innen und ihrer Arbeitnehmer, sondern auch das Leben der Familie und der Gesellschaft als Ganzes (Piricz, 2022, S. 128).

Die beiden häufigsten Gründe, die von Arbeitnehmer\*innen für das Arbeiten von zu Hause aus angeführt werden, sind einerseits die verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie und andererseits ein angenehmeres Arbeitsumfeld. Darüber hinaus können lange und anstrengende Arbeitswege vermieden werden, was nicht nur der Umwelt zugutekommt, sondern sich auch positiv auf die Gesundheit auswirkt. Auch seitens der Arbeitgeber\*innen gibt es Argumente, die für das Homeoffice sprechen. Diese umfassen beispielsweise Kosteneinsparungen, da Mitarbeiter\*innen weniger häufig am Unternehmensstandort präsent sind und die Möglichkeit besteht, auf gemeinsam genutzte Büros zurückzugreifen, um teure Büroräume einzusparen (Hermeier et al., 2019, S. 11).

#### 4.3.6 *Work-Life-Balance*

Work-Life-Balance ist ein modernes Motivationskonzept, das sich aus verschiedenen Arten von organisatorischen Praktiken und Programmen zusammensetzt, die Mitarbeiter\*innen aktiv dabei helfen, bei der Arbeit und zu Hause erfolgreich zu sein (Nieżurawska et al., 2023, S. 20). Konkret wird unter der Work-Life-Balance das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben für eine Person verstanden (Bharadwaj, 2023, S. 6). Work-Life-Balance liegt vor, wenn eine Person ein Gleichgewicht zwischen ihrer Rolle in der Familie und am Arbeitsplatz aufrechterhalten kann (Hendriana et al., 2023, S. 126) .

Work-Life-Benefits sind allgemein attraktiv, weil sie ein Interesse an den Mitarbeiter\*innen und ihren Familien symbolisieren und so das Gefühl vermitteln, dass das jeweilige Unternehmen die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen unterstützt. In Anbetracht des Stresses, den Arbeitnehmer in ihrem täglichen Leben erfahren, können derartige Leistungen die Attraktivität des Unternehmens für Bewerber\*innen erhöhen, indem sie die Qualität des Arbeitslebens signalisieren. Die Einführung von lebensfreundlichen Arbeitspraktiken im Rahmen von Employer-Branding-Botschaften schafft eine ideale Organisation, in der das Privat- und das Berufsleben in Einklang gebracht werden können. Initiativen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben können Unternehmen wiederum dabei helfen, einen Ruf zu erlangen, der talentierte Mitarbeiter\*innen anzieht. Sie umfassen die Bereitstellung von flexiblen Arbeitszeiten, Erholung und Elternzeit, was die Absicht junger Menschen, sich für eine\*n Arbeitgeber\*in zu entscheiden, verbessern kann (Bharadwaj, 2023, S. 6). Weitere Work-Life-Balance-Praktiken umfassen Hilfsprogramme für Mitarbeiter\*innen, Beratungsdienste und Kinderbetreuungsdienste (Hendriana et al., 2023, S. 126).

Unternehmen können durch Work-Life-Praktiken ebenfalls dazu beitragen, ein verbessertes Gleichgewicht oder eine klarere Trennung zwischen Privat- und Berufsleben für ihre Mitarbeiter\*innen zu ermöglichen. Maßnahmen hierfür umfassen beispielsweise die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten, Telearbeit, eine allgemeine Verkürzung der Arbeitszeit (wie eine 4-Tage-Woche) oder die Bereitstellung familiärer Unterstützungen (wie Betriebskindergärten). Eine Untersuchung des Kenexa Research Institute aus dem Jahr 2007 zeigt, dass Mitarbeiter\*innen, die positiv auf die Bemühungen ihres Unternehmens zur Förderung der Work-Life-Balance reagieren, eine geringere Absicht hatten, den\*die Arbeitgeber\*in zu verlassen. Zudem stieg die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und die Bereitschaft, den Arbeitsplatz anderen zu empfehlen, erhöhte sich signifikant (Lazar et al., 2010, S. 203).

#### *4.3.7 Weiterbildungsmöglichkeiten*

Diejenigen Faktoren, die bei der Entscheidung der Generation Z über ihren Arbeitsplatz am wichtigsten sind, umfassen die Möglichkeiten des Lernens und der Entwicklung (Fratričová & Kirchmayer, 2018, S. 30). Das Angebot von Aus- und

Weiterbildungsmaßnahmen kann potenziellen Bewerber\*innen signalisieren, dass sich das jeweilige Unternehmen um das Wohlergehen der eigenen Mitarbeiter\*innen kümmert. Infolgedessen sind Jobsuchende eher dazu bereit, sich um eine Stelle zu bewerben (Bharadwaj, 2023, S. 6).

Mitglieder der Generation Z bevorzugen Arbeitgeber\*innen, die verschiedene Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung durch kontinuierliche Verbesserung der vorhandenen und den Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten bieten. Die digitale Wirtschaft verlangt von den Arbeitnehmern unter anderem ein neues mentales Modell, das auf kontinuierliches Lernen ausgerichtet ist, eine Kultur des lebenslangen Lernens, digitales orientiertes Lernen und einen personalisierten Ansatz beim Lernen (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 210).

#### *4.3.8 Zugang zu moderner Technologie*

Die einzigartigen historischen Kontexte, die die Generation Z prägen, sind in hohem Maße mit der Technik und dem digitalen Zeitalter verbunden. Neben der Generation Z umfasst die Terminologie zur Beschreibung dieser Generation auch die Begriffe "digitale Integratoren" oder "Digital Natives", die betonen, dass die Technologie in das frühe Leben der Generation Z eingeflossen ist, als wäre sie ihr sechster Sinn: technologisch flüssig, immer verbunden mit Mobiltelefonen, Tablets und sofortiger Kommunikation (Fratričová & Kirchmayer, 2018, S. 29). Arbeitgeber\*innen sollten den Angehörigen der Generation Z moderne Technologien und Arbeitsmittel zur Verfügung stellen, denn sie sind weitgehend auf neue technologische Lösungen und deren Nutzung ausgerichtet, damit sie ihre Arbeit bestmöglich erledigen können (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 211). Die Generation Z will ihre Arbeitszeit selbstständig verwalten und nutzt dafür überwiegend moderne Softwaretools und Technologien, mit denen sie Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten organisiert (Nikolić & Lazarević, 2022, S. 205).

#### *4.3.9 Abwechslung in der Tätigkeit*

Die Arbeitskräfte der Generation Z werden durch vielfältige und unternehmerische Möglichkeiten angetrieben, die als "interessante Arbeit" bezeichnet werden. Die Generation Z neigt dazu, ständig an neuen Dingen zu arbeiten, sich

Herausforderungen zu stellen und so aus der problematischen Situation zu lernen. In anderen Worten: Sie vermeiden redundante Arbeit (Pandita, 2021, S. 559).

#### *4.3.10 Kompatibilität mit den eigenen Lebenszielen*

Die wahrgenommene Kompatibilität oder das Wohlbefinden ist ein wichtiger Faktor, der die Bereitschaft von Arbeitssuchenden beeinflusst, sich für eine Beschäftigung in einer Organisation zu bewerben (Setiadi Wijaya et al., 2023, S. 3). Die Person-Organisation-Fit-Theorie kann dieses Phänomen angemessen erklären. Die Theorie beschreibt, dass Menschen Beschäftigungsumgebungen auswählen, die ihre imaginierten Bedürfnisse optimal erfüllen. Die P-O-Fit-Perspektive ist daher typischerweise interaktionistisch ausgerichtet, wenn ein Individuum und die Umwelt interagieren, um die Wahrnehmungen, Einstellungen und das Verhalten des Individuums zu entwickeln (Cable & Judge, 1996, S. 294-295). Aus dieser Perspektive werden Arbeitssuchende wahrscheinlich nach Stellen suchen, die sie nicht nur für ihre Karriere, sondern auch für ihre Lebensziele als am besten geeignet erachten (Setiadi Wijaya et al., 2023, S. 3).

### **4.4 Zwischenfazit**

Bevor die Kapitel konzeptionelle Basis und Hypothesenbildung behandelt werden, wird zunächst ein Überblick über die bereits thematisierten Kapitel gegeben.

Der Wandel in der Arbeitswelt wird durch Faktoren wie die Globalisierung, Digitalisierung und aufgrund des demografischen Wandels geprägt. Durch die starke Zunahme der globalen Vernetzung, die maßgeblich durch die Digitalisierung vorangetrieben wurde, entstehen Herausforderungen wie die Erhöhung des Wettbewerbs aufgrund einer steigenden Anzahl an Konkurrenten. Zudem erhöht sich die Dynamik und Komplexität der globalen Märkte, da Entwicklungen in anderen Ländern Auswirkungen auf die eigene Geschäftstätigkeit haben können. Andererseits gehen damit auch Vorteile einher. Für Mitarbeiter\*innen bedeutet die internationale Ausrichtung von Unternehmen eine Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, Geschäftspartnern und Kundinnen und Kunden, die nicht nur auf denselben Standort, dieselbe Zeitzone oder denselben Kulturkreis beschränkt ist, sondern von einer Vielfalt

heterogener Charaktere geprägt wird, die unterschiedliche Wertvorstellungen und diverse Ansätze zur Problemlösung einbringen (Schermyl, 2019, S. 42).

Aufgrund des demografischen Wandels, welcher fortlaufende Veränderungen hinsichtlich der Bevölkerungsgröße und struktureller Merkmale wie Alter, Geschlecht, Staatsangehörigkeit bzw. Herkunft, Bildungsniveau und Religionszugehörigkeit sowie Geburten, Todesfälle und Migrationsbewegungen umfasst (Fent & Fürnkranz-Prskawetz, 2020, S. 33), resultiert eine Überalterung der österreichischen Bevölkerung, was zu einem Mangel an Arbeitskräften führt. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen umso wichtiger, gezielt die jüngere Generation (Generation Z) anzusprechen, um sie frühzeitig als potenzielle Arbeitnehmer zu gewinnen und einen zukünftigen Bewerberpool zu sichern (Busold, 2019, S. 37). Mit der Generation Z als jüngstem Teilnehmer am Arbeitsplatz erleben Unternehmen eine Verschmelzung von vier Generationen zur gleichen Zeit (Barhate & Dirani, 2021, S. 140).

Zu den Merkmalen und Charakterisierungen der Generation Z gelten Begriffe wie Offenheit, Vielseitigkeit und Fürsorglichkeit. Sie suchen nach Glück, finanzieller Sicherheit, und Sinn in der Tätigkeit (Lev, 2021, S. 109). Sie gilt als die bisher anspruchsvollste, erwerbsorientierte, materialistische und anspruchsberechtigte Generation (El-Menawy & Saleh, 2023, S. 4). Die Generation Z, die von klein auf mit der Technologie vertraut ist, hat die Technik nahtlos in fast alle Bereiche ihres Lebens integriert und wird daher als digitale Integratoren bezeichnet (McCrindle, 2018, S. 16). Zu den Prägungen der Generation Z zählen Unsicherheit, politischen Unruhen und zunehmendem Terrorismus auf der ganzen Welt (Klauffke, 2021, S. 102).

Die Intention des Employer Branding besteht darin, in den Köpfen des potenziellen Arbeitsmarktes das Bild zu erzeugen, dass das Unternehmen als ein "toller Arbeitsplatz" wahrgenommen wird. Mit dem Konzept des Employer Branding entstand auch das Konzept der Arbeitgeberattraktivität, das sich aus der Notwendigkeit von Employer-Branding-Strategien zur Steigerung der Attraktivität der Organisation ergab (Berthon et al., 2005, S. 154). Der Nutzen des Employer Branding für Jobsuchende, wie beispielsweise Angehörige der Generation Z, liegt darin, dass sie Kenntnis von den Vorzügen erhalten, die sie durch eine Anstellung in diesem Unternehmen erlangen

können. Diese Vorzüge können als Anreiz oder Unterstützung dienen, sich aktiv am Bewerbungsprozess des Unternehmens zu beteiligen (Prasetyaningtyas et al., 2022, S. 5).

In der Literatur konnten bereits einige Faktoren definiert werden, die von der Generation Z als attraktiv empfunden werden, wenn sie auf der Suche nach einem\*einer neuen Arbeitgeber\*in sind. Diese Faktoren werden auch als Employer-Branding-Botschaften bezeichnet. Dazu gehören: Weiterbildungsmöglichkeiten, ein spannendes Arbeitsumfeld, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit, Herausforderung in der Tätigkeit, ein ansprechendes Gehalt und Sozialleistungen, flexible Arbeitszeiten, Verantwortung, Technologie, Home-Office, Image des Unternehmens und der Produkte und Betriebsklima.

Der empirische Teil behandelt nun diese Botschaften in Zusammenhang mit der österreichischen Generation Z mit tertiärer Ausbildung.

## 5. Konzeptionelle Basis und Hypothesenbildung

Nach ausführlicher Darlegung der Themengebiete "Wandel in der Arbeitswelt", "Generation Z", "Employer Branding" und "Arbeitgeberattraktivität" wird nun der aktuelle Forschungsstand erläutert. Gestützt auf diese Erkenntnisse werden im nächsten Schritt die Hypothesen für die empirische Untersuchung formuliert.

### 5.1 Aktueller Forschungsstand bezüglich der Attraktivität eines Arbeitgebenden

In der Literatur existiert kein einheitlicher Ansatz zur Erklärung der Attraktivität eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt. Vielmehr finden sich zahlreiche empirische Untersuchungen zu diesem Thema, die zu verschiedenen Einzelaussagen bezüglich der Arbeitgeberattraktivität und ihren Einflussfaktoren führen (Franke, 2000, S. 78). Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass es sich um ein neues Forschungsfeld handelt. Darüber hinaus liegt die Thematik an der Schnittstelle von Marketing und Personalmanagement, was zu unterschiedlichen Forschungsperspektiven führt (Sponheuer, 2010, S. 113-114). Arbeitsmarktspezifische Studien konzentrieren sich oft darauf, wie Unternehmen von Studierenden und Absolventen wahrgenommen werden und welche Faktoren dabei eine entscheidende Rolle spielen (Franke, 2000, S. 78).

| Studie     | Fragestellung                                                    | Proband*innen                                                                                           | Wesentliche Ergebnisse                                                                                                                                                                                                       |
|------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fopp, 1975 | Einflussnahme des Branchenimages auf die Wahl des Arbeitgebenden | Gymnasiast*innen und Mitarbeiter*innen aus den Branchen Versicherung, Banken und Maschinenbau (n = 282) | faszinierende Arbeitsaufgaben und klare Perspektiven für Karriereentwicklung sind entscheidend für die Wahl des Arbeitgebenden; nicht eindeutig nachweisbar, ob soziale Faktoren oder Unternehmensimage einen Einfluss haben |

|                                 |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Simon,<br>1984                  | Attraktivität eines<br>Arbeitgebenden von<br>Großunternehmen,<br>Bedeutung<br>Arbeitgeberimage, Vergleich<br>der Attraktivitätsfaktoren<br>Sicherheit und Karriere    | Student*innen der VWL und<br>BWL, Einteilung nach<br>durchschnittliche<br>Absolvent*innen und High<br>Potentials (n = 613) | High Potentials zeigen<br>ausgeprägtere Ausrichtung<br>auf Karriereziele im Vergleich<br>zu durchschnittlichen<br>Absolvent*innen; Männer<br>tendieren eher zu einer<br>karriereorientierten<br>Einstellung, Frauen sind eher<br>auf Sicherheit bedacht                   |
| Böckenholt/<br>Homburg,<br>1990 | Attraktivität des<br>Arbeitgebenden von<br>Großunternehmen, Vergleich<br>der Faktoren der Attraktivität<br>bezogen auf Ansehen<br>Karriere, Zukunft und<br>Sicherheit | Student*innen des<br>Wirtschaftsingenieurwesens<br>(n = 91)                                                                | Zukunftsaussichten und<br>Karrieremöglichkeiten werden<br>als attraktiver angesehen als<br>Reputation und Sicherheit                                                                                                                                                      |
| Süß 1996                        | Branchen mit geringer<br>Attraktivität, Branchen-<br>images, Anforderungs-<br>kriterien, Kompensations-<br>möglichkeiten unbeliebter<br>Branchen                      | Studenten der Wirtschafts-<br>wissenschaften (n = 293)                                                                     | Mängel der Attraktivität der<br>Branche zum Teil<br>ausgleichbar; höchste<br>Kompensationswirkung<br>aufgrund eines hohen<br>Gehaltes, interessante<br>Aufgabenstellung, hohe<br>Aussichten auf<br>Auslandseinsatz, gutes<br>Betriebsklima, gute<br>Karrieremöglichkeiten |
| Wiltinger<br>1997               | Attraktivität von Groß-<br>unternehmen, Unterschiede                                                                                                                  | Student*innen und<br>Absolvent*innen der                                                                                   | Bedeutsamste<br>Anforderungskriterien für                                                                                                                                                                                                                                 |

|                         |                                                                                                                                                               |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | hinsichtlich direkter versus indirekter Befragungsmethode                                                                                                     | Wirtschaftswissenschaften (n = 298)                                                                                | Absolvent*innen: Karriere- und Aufstiegschancen, Tätigkeitsspektrum und Einkommen                                                                                                   |
| Teufer 1999             | Wichtigkeit der einzelnen Umfänge des Arbeitgeberimages                                                                                                       | Student*innen der Wirtschaftswissenschaften, Segmentierung nach Absolvent*innen und High Potentials (n=121)        | High Potentials: abwechslungsreiche Tätigkeit, Eigenverantwortung, Gehalt, Karrieremöglichkeiten; für durchschnittliche Absolvent*innen: Arbeitsplatzsicherheit                     |
| Franke 2000             | Attraktivität eines Arbeitgebenden ausgewählter Unternehmen, Real- und Idealbewertung von Arbeitgebenden                                                      | BWL-Student*innen, Einteilung der Zielgruppen nach Motivation: "Teamplayer", "Manager" und "Verweigerer" (n = 201) | Ideal des Arbeitgebenden variiert je nach Gruppe; für "Manager": Ansehen, Karriere und Gehalt; für "Teamplayer": Ansehen, Entfaltungsmöglichkeiten und Alter der Mitarbeiter*innen  |
| Hotbrügge/Rygl 2002     | Attraktivität von deutschen Großunternehmen, Bezug zwischen Arbeitgeberattraktivität und Bekanntheitsgrad; Einwirkung des Standortes auf das Arbeitgeberimage | Student*innen der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (n = 180)                                                  | Standort, Entgeltniveau und Markterfolg als bedeutendste Kriterien für entschiedenes Arbeitgeberimage; positive Korrelation zwischen Arbeitgeberattraktivität und Bekanntheitsgrad. |
| Kirchgeorg/Lorbeer 2002 | Ansprüche der High Potentials an ihren Arbeitgebenden; Ansprüche von Unternehmen an High                                                                      | High Potentials unterschiedlicher Fachrichtungen (n = 1.020); Personalentscheider*innen                            | High Potentials: Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, herausfordernde Aufgaben Freundschaftliches                                                                              |

|                                |                                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | Potentials sowie Wahrnehmung der Anforderungen von High Potentials an Unternehmen durch die Unternehmen                             | bei in Deutschland ansässigen Unternehmen mit einem Umsatz über 25. Mio. EUR (n = 72) | Arbeitsklima, Einteilung der High Potentials in vier Segmente; berufliche und private Lebensqualität gewinnt als Anspruch an Bedeutung. Anforderungen werden von Organisationen anders wahrgenommen als von den High Potentials formuliert. Unternehmen überbewerten Wichtigkeit von Image und Bekanntheit für die Wahl des Arbeitgebenden. |
| Grobe 2003                     | Ansprüche von High Potentials an ihren Arbeitgebenden, Messung affektiver und kognitiver Wahrnehmungskomponenten für 55 Unternehmen | High Potentials aus verschiedenen Fachrichtungen (n = 2.821)                          | Entwicklungs- und Aufstiegschancen, freundschaftliches Arbeitsklima, sowie herausfordernde Aufgaben                                                                                                                                                                                                                                         |
| Kirchgeorg/<br>Günther<br>2006 | Fortschritt der Studien aus dem Jahr 2002 (Kirchgeorg/Lorbeer 2002 und Grobe 2003)                                                  | High Potentials aus verschiedenen Fachrichtungen (n = 2.188)                          | Herausfordernde Tätigkeiten, gutes angesehenes Arbeitsklima, und fordernde Aufgaben als wichtigste Ansprüche der High Potentials; Bekräftigung der 2002 erforschten vier Cluster.                                                                                                                                                           |

Tabelle 5: Forschungen zur Arbeitgeberattraktivität  
Quelle: Anlehnung an Sponheuer (2010, S. 115)

Unterschiedliche Forschungen haben gezeigt, dass potenzielle Arbeitskräfte von der Wahrnehmung verschiedener Merkmale des Arbeitsplatzes und der Organisation unterschiedlich stark angezogen werden. Dazu gehören Aspekte wie Gehalt, Möglichkeiten für berufliche Entwicklung, Standort, Karriereprogramme und Organisationsstruktur. Besonders die leicht beobachtbaren Merkmale der Organisation können den Eindruck und die Attraktivität der Organisation beeinflussen (Maurer et al., 1992, S. 824). Untersuchungen von Maurer, Howe und Lee (1992) und Turban und Keon (1993) haben gezeigt, dass Informationen über die finanzielle Vergütung, Karrieremöglichkeiten, den Standort und die Arbeitsplatzsicherheit entscheidende Attraktivitätsfaktoren sind. Im Laufe der Zeit wurde deutlich, dass neben leicht beobachtbaren, objektiv messbaren Faktoren auch subjektive Kriterien wie ein freundliches und aufrichtiges Arbeitsumfeld eine wichtige Rolle spielen, ebenso wie die berufliche und persönliche Lebensqualität (Turban & Keon, 1993, S. 185-190). Studien wie jene von Lievens und Highhouse haben zusätzlich bestätigt, dass zugeschriebene Organisationseigenschaften, die mit der Persönlichkeit, Identität und den Werten einer Person übereinstimmen, die Attraktivität eines\*einer Arbeitgebers\*Arbeitgeberin maßgeblich beeinflussen können. Dies liegt daran, dass Menschen dazu neigen, sich zu Organisationen hingezogen zu fühlen, die ähnliche Merkmale wie sie selbst aufweisen, und potenzielle sowie bestehende Mitarbeiter\*innen ihre Persönlichkeit durch die Wahl eines\*einer "ähnlichen" Arbeitgebers\*Arbeitgeberin ausdrücken können (Highhouse et al., 2003, S. 97). Daher lässt sich vermuten, dass die Anziehungskraft einer Organisation auf potenzielle Bewerber nicht allein durch beobachtbare Arbeitsplatz- und Organisationsmerkmale erklärt werden kann. Zusätzlich spielen auch subjektive und symbolische Faktoren eine entscheidende Rolle, die mit der Organisation assoziiert werden. Diese Vorstellung wird auch von der Studie von Böttger (2012) gestützt, in der die objektiven Merkmale als kognitive Komponente und die symbolischen Faktoren als affektive Komponente betrachtet werden und somit gleichermaßen als wesentliche Einflussfaktoren für die Einstellungsformung gelten.

## **5.2 Aktueller Forschungsstand bezüglich der Generation Z in Österreich**

In Österreich zählen Verantwortungsbewusstsein, Umgangsformen, Unabhängigkeit sowie Toleranz und Respekt gegenüber anderen Menschen zu den vier wichtigsten Werten, die man den eigenen Kindern vermitteln sollte. Diese Werte sind im Leben der österreichischen Generation Z durchgehend wichtig geblieben. Diese Generation wächst generell mit weniger Geschwistern auf als frühere Generationen, was Eltern dazu veranlassen kann, ihre Kinder mit Aufmerksamkeit, Zuneigung und Geld zu überhäufen, was zu frühen Anzeichen eines egozentrischen Individualismus führen kann. Da Österreich auf kultureller Ebene als individualistisch beschrieben wird und auch die globale Generationskohorte, ist zu erwarten, dass auch die Generation Z in Österreich dieser Argumentation zustimmt (Aldjic & Farrell, 2022, S. 102-104).

Der österreichischen Generation Z wird nachgesagt, dass sie einen besonders hohen Wert auf Gleichheit und Fairness in allen Situationen legt (Goh & Okumus, 2020, S. 2). Studentinnen und Studenten der Generation Z glauben an ihre Fähigkeit, die Welt zu verändern, trotz der Frustration über die anhaltenden Ungerechtigkeiten in der Gesellschaft. Dieser Glaube zeigt die Bereitschaft und den Wunsch der Generation Z, aktuelle Probleme und ineffektive Systeme zu ändern, die marginalisierte Bevölkerungsgruppen weiterhin unterdrücken. Aus diesem Grund wird der Generation Z nachgesagt, sie setze sich für gleiche Menschenrechte ein und strebe nach sozialer (Seemiller & Grace, 2017, S. 24).

Technologie und Internet prägte auch die Generation in Österreich. Allerdings ist die Internetverbreitung weltweit nicht einheitlich, und die Mitglieder der Generationskohorte hatten möglicherweise nicht denselben Zugang zur Technologie. In Thailand beispielsweise lag die Internetnutzung immer noch auf einem Niveau, das viele westliche Länder 10 oder 15 Jahre zuvor erlebt hatten (Aldjic & Farrell, 2022, S. 102). Wie jedoch in Abbildung 2 zu sehen ist, war Österreich an der Spitze der Internetdurchdringung, wobei der Prozentsatz der Internetnutzung in Österreich durchweg über dem der EU insgesamt lag und im Allgemeinen nicht weit hinter oder zeitweise sogar vor Nordamerika.

| Jahr        | Österreich | EU     | Nordamerika |
|-------------|------------|--------|-------------|
| <b>1995</b> | 1,89%      | 1,51%  | 8,73%       |
| <b>2000</b> | 33,73%     | 19,65% | 43,88%      |
| <b>2005</b> | 58%        | 48,30% | 68,33%      |
| <b>2010</b> | 75,17%     | 68,70% | 72,55%      |
| <b>2015</b> | 83,94%     | 75,65% | 76,12%      |
| <b>2020</b> | 87,53%     | 84,74% | 91,52%      |

Tabelle 6: Internetnutzung Österreich, EU, Nordamerika

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an World Bank Group (2023)

### 5.2.1 Die österreichische Generation Z am Arbeitsplatz

In der Arbeitswelt ist Österreich für seine fleißige und pünktliche Mentalität bekannt und im deutschsprachigen Raum zeigt sich generell eine Orientierung an regelgeleitetem Verhalten. Übertragen auf den Unternehmenskontext bedeutet dies, dass eine Gesellschaft, die Unsicherheiten vermeidet, nach Sicherheit und Stabilität am Arbeitsplatz strebt, was durch die Etablierung von Normen zur Regelung des Mitarbeiterverhaltens erreicht wird. Ein deutlicher Indikator in Österreich ist die stark reglementierte Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. Soziale Belohnungen beziehen sich auf die Möglichkeit, Freundschaften aufzubauen und mit anderen zusammenzuarbeiten. Dies steht in engem Zusammenhang mit dem Wunsch, wertvolle Beziehungen unter Kolleginnen und Kollegen aufzubauen. Die Generation Z sucht zwar Teamarbeit und soziale Interaktion am Arbeitsplatz, allerdings treten auch Schwierigkeiten mit der Zusammenarbeit im Team auf, insbesondere wenn Ziele nicht erreicht werden oder Ineffizienzen erscheinen. Aus der Literatur geht hervor, dass Teamarbeit die Effizienz der Generation Z sogar verringert (Aldjic & Farrell, 2022, S. 105).

Laut Burke (2001) sind österreichische Unternehmen am Arbeitsplatz stark anreizorientiert und konzentrieren sich auf die Erfolgsmessung durch Belohnungs- und Leistungssysteme. Daher werden Mitarbeiter\*innen, die Überstunden machen, eher als engagiert angesehen und können in Bezug auf Belohnungen und Aufstiegschancen mit ihren Kolleginnen und Kollegen mithalten. Freizeitprämien sind Leistungen, die sich auf die Arbeitszeit beziehen und daher die Möglichkeit einer Freistellung und die Option, mit reduzierter Kapazität zu arbeiten, umfassen. Seit 2013 bieten einige Kollektivverträge in Österreich den Arbeitnehmern die Möglichkeit, zwischen zusätzlichen Freizeitoptionen oder einer gesetzlichen Lohnerhöhung zu wählen. Dies deutet darauf hin, dass Österreich als Gesellschaft offen für die Unterstützung und Förderung von Freizeitbelohnungen ist. Während die Millennials beispielsweise zu den ersten Generationskohorten gehören, die stark auf die Notwendigkeit einer angemessenen Work-Life-Balance hingewiesen haben, wird der Generation Z nachgesagt, dass sie noch egozentrischer auf ihr Wohlbefinden bedacht sei. Folglich misst die Generation Z der Work-Life-Balance einen höheren Stellenwert bei, da sie es ihr ermöglicht, Arbeit und Privatleben reibungslos miteinander zu verbinden und dabei ein gesundes Gleichgewicht zu wahren (Aldjic & Farrell, 2022, S. 104-105).

### **5.3 Aktuelle Ansätze zur Untersuchung des Einflusses von Employer-Branding-Botschaften auf die Bewerberabsicht**

Bevor die Hypothesen erläutert werden, beschäftigt sich diese Kapitel mit den bereits vorhandenen Ansätzen zur Erläuterung des Einflusses von Employer-Branding-Botschaften bzw. Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren auf die Bewerberabsicht von unterschiedlichen Zielgruppen.

#### **5.3.1 *Employer Branding: Arbeitgeberattraktivität und der Einsatz von sozialen Medien***

Ziel der Studie von Berthon et al. (2005) ist es, zu untersuchen, auf welche Faktoren sich Arbeitgeber\*innen bei ihren Employer-Branding-Strategien konzentrieren sollten. Die Befragten in dieser Untersuchung beschränkten sich auf frische Absolvent\*innen der Fakultät für Elektrotechnik, Maschinenbau und Industrie. In der Forschung von

Berthon et al. (2005) wurden die Befragten gebeten, zusätzlich zu den Indikatoren der sogenannten Employer Attractiveness Scale (EmpAt) die Gesamtattraktivität eines bekannten Unternehmens zu bewerten. Es wurde ein positiver Zusammenhang zwischen den fünf Dimensionen und der Gesamtattraktivität festgestellt. Wie in der nachstehenden Abbildung ersichtlich ist, möchten die Autor\*innen diese Forschung weiterführen und die Variablen Unternehmensreputation, Nutzung sozialer Medien und Bewerbungsabsichten in ein Modell mit den Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität aufnehmen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich mehrere Arbeitgebereigenschaften positiv auf den Ruf des Unternehmens auswirken, was wiederum mit der Attraktivität für potenzielle Arbeitnehmer zusammenhängt. Insbesondere deuten die Ergebnisse darauf hin, dass der Innovationswert, der psychologische Wert, der Bewerbungswert und die Nutzung sozialer Medien positiv mit dem Ruf des Unternehmens zusammenhängen, der wiederum positiv mit der Absicht, sich um eine Stelle zu bewerben, verbunden ist. Der psychologische Wert, welcher der stärkste Prädiktor ist, steht ebenfalls in direktem Zusammenhang mit der Absicht, sich um eine Stelle zu bewerben (Sivertzen et al., 2013, S. 473-475).

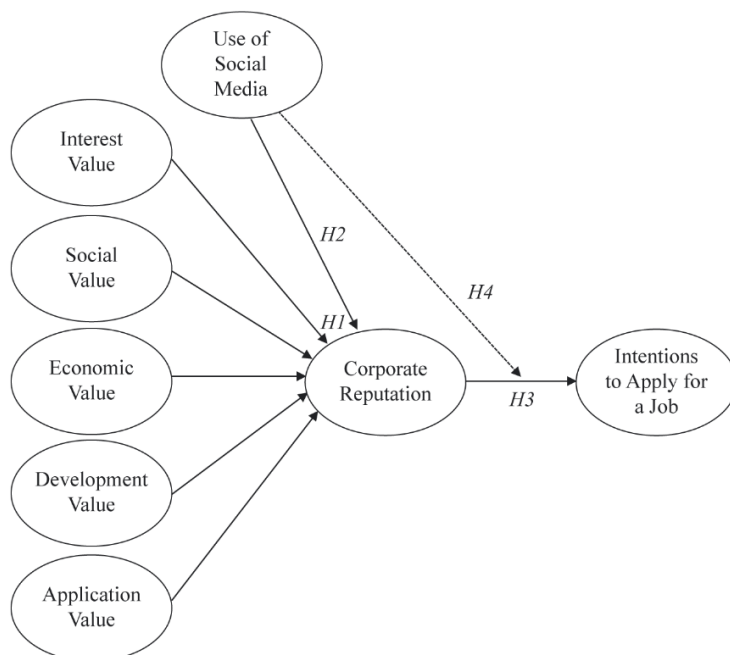


Abbildung 7: Employer Branding: Arbeitgeberattraktivität und der Einsatz von sozialen Medien  
Quelle: Sivertzen et al. (2013, S. 476)

### 5.3.2 Der Einfluss der Arbeitgeberattraktivität, Unternehmensreputation und der Nutzung von Social Media auf die Bewerberabsicht

Die Studie von Nugroho & Liswandi (2018) untersuchte den Einfluss von Arbeitgeberattraktivität, Unternehmensreputation und der Nutzung sozialer Medien auf die Absicht, sich bei Schneider Electric Indonesia zu bewerben. Es wurden 100 Studenten im ersten Studienjahr nach dem Zufallsprinzip ausgewählt, um an der Studie teilzunehmen. Wie in der unten angeführten Abbildung entnommen werden kann, waren die Arbeitgeberattraktivität, der Ruf des Unternehmens und die Nutzung sozialer Medien die unabhängigen Variablen und die Absicht, sich auf eine Stelle zu bewerben, die abhängige Variable. Das Ergebnis zeigt, dass die Attraktivität des\*der Arbeitgebers\*Arbeitgeberin und der Ruf des Unternehmens einen signifikanten Einfluss haben, während die Nutzung sozialer Medien keinen signifikanten Einfluss auf die Absicht hat, sich um eine Stelle zu bewerben (Nugroho & Liswandi, 2018, S. 553).

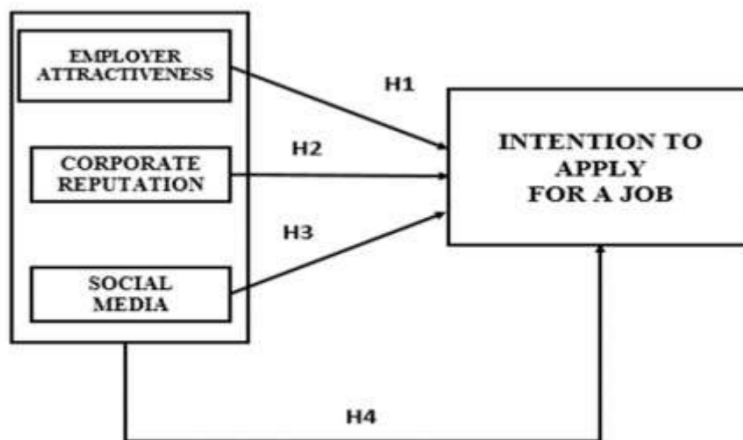


Abbildung 8: Der Einfluss der Attraktivität des\*der Arbeitgebers\*Arbeitgeberin, Unternehmensreputation und der Nutzung von Social Media auf die Bewerbungsabsicht  
Quelle: (Nugroho & Liswandi, 2018, S. 558)

### 5.3.3 Die Beziehung zwischen Markenattraktivität und der Absicht, sich für eine Stelle zu bewerben

Ziel des Artikels von Santiago (2019) ist es, den Zusammenhang zwischen den Dimensionen der Attraktivität der Arbeitgebermarke (Employer Brand) und der Absicht, sich bei einem Unternehmen zu bewerben, zu verstehen. Der Fokus liegt dabei auf den Millennials. Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage und zur Validierung der Forschungshypothesen H1a-H1e wurde eine multiple lineare Regression verwendet, bei der die abhängige Variable die Absicht war, sich bei einer Organisation zu bewerben. Der Wert der Zusammenarbeit, der Wert des Interesses, der soziale Wert, der Entwicklungswert und der wirtschaftliche Wert stellen wiederum die unabhängigen Variablen dar. Alle Hypothesen wurden bestätigt, mit Ausnahme der Hypothese H1c "Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Wert und der Absicht, sich bei einer Organisation zu bewerben" (Santiago, 2019, S. 152). Das dazugehörige Forschungsmodell kann der Abbildung entnommen werden.

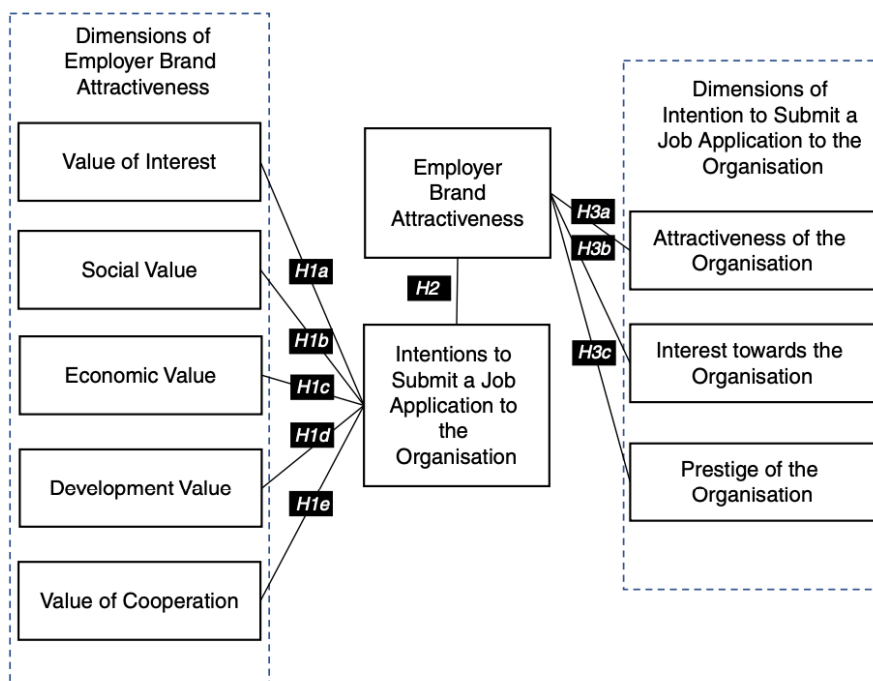


Abbildung 9: Die Beziehung zwischen Markenattraktivität der Arbeitgebermarke (EB) und der Bewerberabsicht

Quelle: Santiago (2019, S. 146)

## 5.4 Hypothesenbildung

Nachdem eine Darstellung des aktuellen Forschungsstands erfolgt ist und bekannte Ansätze zur Untersuchung des Einflusses von Employer-Branding-Botschaften bzw. Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren auf die Bewerberabsicht von unterschiedlichen Zielgruppen erläutert wurden, beschäftigt sich das folgende Kapitel mit der Aufstellung der zu untersuchenden Hypothesen.

### 5.4.1 *Interessenswert → Bewerberabsicht*

Der Interessenswert stellt eine Weiterentwicklung des von Ambler und Barrow (1996) vorgeschlagenen "psychologischen Nutzens" dar, der bewertet, inwieweit potenzielle Arbeitnehmer von einem Unternehmen angezogen werden, das innovative Arbeitspraktiken fördert und den Ideenreichtum der Mitarbeiter\*innen nutzt, um innovative hochwertige Produkte sowie Dienstleistungen zu entwickeln (Santiago, 2019, S. 146). Sowohl Santiago (2019), Sivertzen (2013) als auch Nugroho & Liswandi (2018) konnten einen positiven Einfluss des Interessenswerts auf die Bewerberabsicht von unterschiedlichen Zielgruppen feststellen. In Anbetracht dessen wird folgende Hypothese aufgestellt:

*H1: Der Interessenswert eines\*einer Arbeitgebers\*Arbeitgeberin hat einen positiven Einfluss auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z.*

### 5.4.2 *Sozialer Wert → Bewerberabsicht*

Der soziale Wert erweitert ebenfalls den von Ambler und Barrow (1996) vorgeschlagenen "psychologischen Nutzen", der untersucht, wie attraktiv ein\*e potenzielle\*r Arbeitgeber\*in ist, der ein angenehmes und förderliches Arbeitsumfeld bietet (Santiago, 2019, S. 147). Die Arbeiten von Santiago (2019), Sivertzen (2013) und Nugroho & Liswandi (2018) belegen einstimmig den positiven Effekt des sozialen Werts auf die Absicht von Bewerbern aus verschiedenen Zielgruppen. Angesichts der Verbindung zwischen dem sozialen Wert und der Bewerbungsabsicht wird in dieser Studie folgende Hypothese postuliert:

*H2: Der soziale Wert eines\*einer Arbeitgebers\*Arbeitgeberin hat einen positiven Einfluss auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z.*

#### *5.4.3 Wirtschaftlicher Wert → Bewerberabsicht*

Der ökonomische Wert wurde durch eine Weiterentwicklung der drei induktiven Dimensionen (funktional, psychologisch und wirtschaftlich), die von Ambler und Barrow (1996) vorgeschlagen wurden, erweitert. Er zeigt an, inwieweit sich potenzielle Arbeitnehmer von einem Unternehmen angezogen fühlen, das ein überdurchschnittliches Gehalt zusammen mit einem Leistungspaket, Arbeitsplatzsicherheit und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bietet (Santiago, 2019, S. 147). In Anbetracht der Verbindung zwischen dem ökonomischen Wert und der Absicht, sich zu bewerben, wird in dieser Studie die folgende Hypothese untersucht:

*H3: Der wirtschaftliche Wert eines\*einer Arbeitgebers\*Arbeitgeberin hat einen positiven Einfluss auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z.*

#### *5.4.4 Entwicklungswert → Bewerberabsicht*

Der Entwicklungswert wird durch die Weiterentwicklung des "funktionalen Nutzens" von Ambler und Barrow (1996) definiert und beurteilt, inwieweit potenzielle Arbeitnehmer von einer Organisation angezogen werden, die Anerkennung, Selbstwertgefühl und Vertrauen bietet, zusammen mit einer Erfahrung, die die berufliche Entwicklung fördert und als Sprungbrett für zukünftige Karrieren dient (Santiago, 2019, S. 147). Vor diesem Hintergrund wird in dieser Studie die folgende Hypothese aufgestellt:

*H4: Der Entwicklungswert eines\*einer Arbeitgebers\*Arbeitgeberin hat einen positiven Einfluss auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z.*

#### *5.4.5 Anwendungswert → Bewerberabsicht*

Der Anwendungswert beruht erneut auf einer Aufwertung des "funktionalen Nutzens" von Ambler und Barrow (1996). Er misst, in welchem Ausmaß potenzielle Mitarbeiter\*innen von einer Organisation angezogen werden, die ihnen die Gelegenheit bietet, das erworbene Wissen am Arbeitsplatz einzusetzen und es in einem

60

kundenorientierten und sozial verantwortlichen Umfeld mit anderen Mitarbeiter\*innen zu teilen (Santiago, 2019, S. 147). Angesichts der Verbindung zwischen dem Anwendungswert und der Absicht, sich zu bewerben, wird in dieser Untersuchung die folgende Hypothese untersucht:

*H5: Der Anwendungswert eines\*einer Arbeitgebers\*Arbeitgeberin hat einen positiven Einfluss auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z.*

## 5.5 Erstellung eines konzeptionellen Modells

Auf Basis der zuvor erläuterten Hypothesen wurde ein konzeptionelles Modell erstellt, welches Abbildung 10 entnommen werden kann.

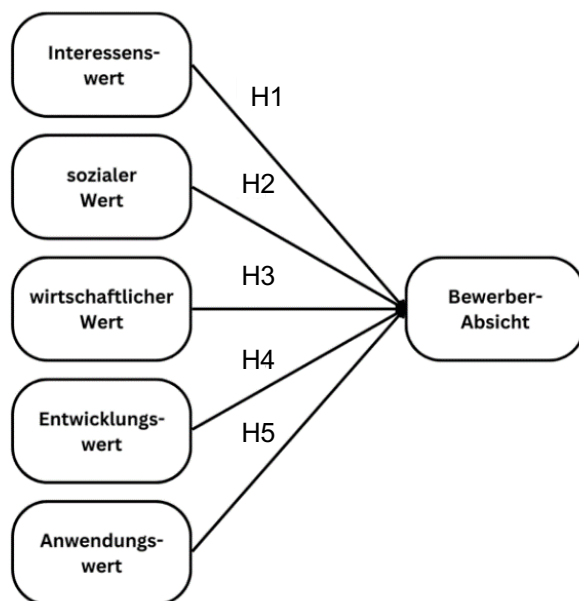


Abbildung 10: Konzeptionelles Modell  
Quelle: eigene Darstellung

## **6. Empirische Untersuchung**

Nach ausführlicher Darlegung der Themengebiete "Wandel in der Arbeitswelt", "Generation Z", "Employer Branding" und "Arbeitgeberattraktivität" im theoretischen Abschnitt wird im empirischen Teil beabsichtigt, den Einfluss von Employer-Branding-Botschaften auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z mit tertiärer Ausbildung zu untersuchen.

### **6.1 Forschungsmethode**

Der quantitative Forschungsansatz zielt häufig darauf ab, theoretisch abgeleitete Hypothesen zu überprüfen, verwendet strukturierte Abläufe sowie standardisierte Datenerhebungsinstrumente und trägt zur Weiterentwicklung von Theorien bei. Im Gegensatz zur qualitativen Forschung ist die quantitative Forschung typischerweise explanativ, deduktiv und deskriptiv ausgerichtet (Döring, 2023, S. 186). Die Vorzüge der quantitativen Forschung manifestieren sich in ihrer Objektivität, Nachvollziehbarkeit und der Fähigkeit, einzelne Studienergebnisse miteinander zu vergleichen. Zusätzlich ermöglicht der quantitative Forschungsansatz eine Generalisierung und sogar Prognose der Resultate. Als Schwäche ist insbesondere der Bestätigungsfehler, auch bekannt unter dem Begriff Confirmation Bias, zu erwähnen, welcher die potenzielle Verzerrung der Studienergebnisse durch die Tendenz beschreibt, Belege oder Informationen zu suchen, die den eigenen Erwartungen entsprechen. (Boßow-Thies & Krol, 2022, p. 13) Für die vorliegende Arbeit wurde ein quantitatives Verfahren gewählt, da es sich um einen statistischen Zusammenhang handelt, der den Einfluss von Employer-Branding-Botschaften auf die österreichische Generation Z mit tertiärer Ausbildung betrifft.

### **6.2 Befragung**

Für die Überprüfung der Hypothesen und die Beantwortung der Forschungsfrage wurde die standardisierte Befragung als Erhebungsmethode gewählt. Diese kann prinzipiell in drei verschiedenen Varianten durchgeführt werden: telefonisch, schriftlich, persönlich-mündlich oder online (Möhring & Schlütz, 2019, S. 140).

Die Befragung gilt als ein traditionelles Instrument der Datenerhebung in den Wirtschaftswissenschaften. Sie hat aufgrund ihrer vielseitigen Anwendungsmöglichkeiten, insbesondere in den Bereichen Markt- und Meinungsforschung, an Bedeutung gewonnen. In der quantitativen Sozialforschung strebt man in der Regel einen hohen Standardisierungsgrad an, um sicherzustellen, dass Abweichungen in den Antworten auf die Teilnehmer\*innen zurückzuführen sind und nicht auf die Untersuchungsbedingungen. Die standardisierte Befragung zählt zu den am häufigsten verwendeten Erhebungsmethoden und ist methodologisch gut erforscht (Baur & Blasius, 2014, S. 601-602).

### **6.3 Online-Befragung**

Im Bereich der Online-Erhebung werden alle Formen der Befragung zusammengefasst, bei denen Teilnehmende einen Fragebogen auf einem Internetserver ausfüllen. Dabei lassen sich drei Varianten unterscheiden: textbasierende, Web- und Sonderformen der Befragung (Schweiger & Beck, 2019, S. 550). Eine Online-Befragung ist insbesondere dann empfehlenswert, wenn die Zielgruppe online gut erreichbar ist, die Untersuchung sich auf die jüngere Generation konzentriert oder die Nutzung von Online-Anwendungen untersucht werden soll (Möhring & Schlütz, 2019, S. 140). Diese preisgünstige und einfach durchführbare Methode zur Untersuchung ermöglicht die Verbreitung über das Internet, sei es mittels E-Mail oder durch Bereitstellung eines Links (Steiner & Benesch, 2018, S. 49). Aufgrund dessen, dass die Web-Befragung, die am häufigsten genutzte Variante ist und die Generation einen engen Zusammenhang mit der Nutzung des Internets aufweist, wurde für die vorliegende Studie die Online-Befragung als Erhebungsmethode gewählt.

Die Vorzüge der Online-Befragung liegen vor allem in ihrer zeitlichen und örtlichen Flexibilität, welche sie von anderen Befragungsmethoden wie der telefonischen, persönlichen oder schriftlichen Befragung wesentlich unterscheidet. Diese Unabhängigkeit von Zeit und Ort ermöglicht es, Daten über große Distanzen zu sammeln und einer breiten Bevölkerung zugänglich zu machen (Baur & Blasius, 2014, S. 662). Die vermutlich größten Vorzüge ergeben sich jedoch aus der Einsparung von

Zeit und Kosten. Angesichts dieser Faktoren ist es kaum verwunderlich, dass die Online-Befragung heutzutage zu den am weitesten verbreiteten Datenerhebungsmethoden gehört. Insbesondere in wissenschaftlichen Studien, Forschungsprojekten und Abschlussarbeiten wird ihnen eine herausragende Rolle zugeschrieben (Möhring & Schlütz, 2019, S. 140).

### 6.3.1 *Methodenkritik*

Trotz der zahlreichen Vorteile der Online-Befragung sind auch einige Einschränkungen zu berücksichtigen, die bei der Datenerhebung, -auswertung und -interpretation zu berücksichtigen sind. Eine wesentliche Kritik an Online-Umfragen war und ist der Vorwurf der mangelnden Repräsentativität. Tatsächlich können durch die Online-Verbreitung nur Personen mit Internetzugang erreicht werden, wodurch die Gruppe der Nicht-Internetnutzer ausgeschlossen bleibt (Döring, 2023, S. 411). Wie bei jeder selbstverwalteten Befragung ist auch bei Online-Umfragen mit erhöhten Verweigerungs- und Abbruchraten zu rechnen, da die motivierende Wirkung der Kommunikation mit einem Interviewer fehlt und die Befragten auf sich allein gestellt sind (Möhring & Schlütz, 2019, S. 146). Die stark zunehmende Anzahl an Online-Umfragen kann zu Sättigung und Antwortverweigerung führen. Gemäß dem Total-Survey-Error-Modell entstehen Fehler bei Umfragen, wenn die Zielpopulation nicht vollständig im Auswahlrahmen vertreten ist (Coverage-Problem), wenn die Stichprobe durch Verweigerungen verzerrt ist (Nonresponse-Problem) und wenn der Befragungs- oder Fragebogenmodus das Antwortverhalten beeinflusst (Measurement-Problem). Diese Modus-spezifischen Messfehler können sich bei Online-Umfragen zum Beispiel darauf beziehen, wie aufmerksam die Fragen am Bildschirm gelesen und verarbeitet werden und inwiefern beim Beantworten am Computer soziale Kontextinformationen einfließen (Döring, 2023, S. 411).

## 6.4 Operationalisierung der Konstrukte

Im vorliegenden Abschnitt werden die erforderlichen Konstrukte zur Überprüfung der Hypothesen operationalisiert. Es sei vorweggenommen, dass ausschließlich etablierte Skalen und Items verwendet wurden, die bereits in früheren wissenschaftlichen Forschungsstudien entwickelt und validiert wurden. Das Vorgehen hat zwei entscheidende Vorteile im Vergleich zur Entwicklung neuer Messmodelle: Erstens erleichtert es die Vergleichbarkeit der Messergebnisse und zweitens gewährleistet es die Qualität der Untersuchung, da die Reliabilitäts- und Validitätseigenschaften der verwendeten Messmodelle in der Regel bereits bekannt sind (Raithel, 2008, S. 68).

Basierend auf der EmpAt-Skala, die von Berthon et al. (2005) entwickelt wurde und zur Messung der Arbeitgeberattraktivität dient, wurden primär Items aus der entsprechenden Studie verwendet, um die Konstrukte zu messen. Diese Skala besteht aus 25 Items, die fünf Dimensionen bilden und die Grundlage für die Operationalisierung schaffen: Interessenwert, sozialer Wert, wirtschaftlicher Wert, Entwicklungswert und Anwendungswert. Für die Operationalisierung der Bewerberabsicht wird die Skala von Highhouse et al. (2003) verwendet, welche fünf Items beinhaltet. In der angeführten Tabelle sind die Dimensionen, Variablen, die Anzahl der jeweiligen Items sowie die Quellen aufgelistet. Da sämtliche genannten ursprünglichen Elemente in englischer Sprache verfasst sind, jedoch die Umfrage aufgrund der ausgewählten Stichprobe in deutscher Sprache durchgeführt wurde, war es erforderlich, sämtliche Elemente zunächst zu übersetzen. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass nicht alle Elemente direkt mit den Originalen übereinstimmen, da sie sowohl an den Kontext der Untersuchung als auch an den deutschen Sprachgebrauch angepasst wurden.

| Dimension                | Variable                                        | Anzahl der Items | Quelle                            |
|--------------------------|-------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------|
| Arbeitgeberattraktivität | Interessenswert<br>(interest value)             | 5                | Berthon et al.,<br>2005, S. 159   |
|                          | Sozialer Wert<br>(social value)                 | 5                | Berthon et al.,<br>2005, S. 159   |
|                          | Wirtschaftlicher Wert<br>(economic value)       | 5                | Berthon et al.,<br>2005, S. 159   |
|                          | Entwicklungswert<br>(development value)         | 5                | Berthon et al.,<br>2005, S. 159   |
|                          | Anwendungswert<br>(application value)           | 5                | Berthon et al.,<br>2005, S. 159   |
| Bewerberabsicht          | Absicht zu<br>verfolgen (intention<br>to apply) | 5                | Highhouse et al.,<br>2003, S. 991 |

Tabelle 7: Operationalisierung  
Quelle: Eigene Darstellung

Die aufgeführten Elemente zur Bewertung der Attraktivität des\*der Arbeitgebers\*Arbeitgeberin wurden auf einer 5-Punkte-Likert-Skala von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 5 = trifft vollkommen zu bewertet. Im Gegensatz dazu wurden die fünf Elemente zur Bewertung der Absicht der Bewerber mit einer 7-Punkte-Likert-Skala von 1 = überhaupt nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig operationalisiert. Diese Skalen erlauben es aufgrund ihrer ungeraden Abstufung, eine neutrale Haltung einzunehmen (Möhring & Schlütz, 2019, S. 92).

## 6.5 Aufbau und Ausgestaltung des Fragebogens

Der Fragebogen für die Studie wurde basierend auf den sechs vorgeschlagenen Bestandteilen eines standardisierten Fragebogens von Döring (2023) entwickelt. Die nachfolgende Übersicht erläutert diese Elemente in Bezug auf die Untersuchung (Döring, 2023, S. 402).

| Fragebogenelement           | Ausführung                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Fragebogentitel          | Einfluss von Employer-Branding-Botschaften auf die Bewerbungsabsichten der österreichischen Generation Z                                                                                                               |
| 2. Fragebogeninstruktion    | Vorstellung, Zielsetzung, Kriterien, Ablauf, Kontaktmöglichkeiten, Gewinnmöglichkeit, Datenschutzrichtlinien                                                                                                           |
| 3. Inhaltliche Fragenblöcke | <ul style="list-style-type: none"><li>• Block 1: Alters- und Ausbildungsabfrage</li><li>• Block 2: Fragen zur Überprüfung der Hypothesen</li><li>• Block 3: Weitere auf Forschung basierende Fragestellungen</li></ul> |
| 4. Statistische Angaben     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Allgemeine soziodemografische Merkmale: Alter, Geschlecht, Bildungsstand</li><li>• Themenspezifische einfach Hintergrundvariablen: Ausbildungsbereich</li></ul>                |

|                        |                                                                   |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 5. Fragebogen-Feedback | Haben Sie Anmerkungen zu diesem Fragebogen oder zu dieser Studie? |
| 6. Verabschiedung      | Herzlichen Dank für Ihre engagierte Teilnahme an der Umfrage!     |

Tabelle 8: Aufbau des standardisierten Fragebogens  
Quelle: in Anlehnung an Döring (2023, S. 402)

Als Einleitung der Befragung erhielten die Teilnehmer\*innen Informationen zum Thema, zum Ziel sowie zu den Kriterien für die Teilnahme an der Umfrage. Weiteres wurden die Teilnehmenden über die durchschnittliche Bearbeitungszeit, die Anonymität sowie ihre Rechte informiert. Die Teilnahme an der Umfrage setzte die Zustimmung zur Datenverarbeitung voraus. Danach startete die Befragung mit dem ersten Frageblock. Hierzu wurden das Geburtsjahr sowie der Abschluss der tertiären Ausbildung erfasst. Da diese wesentlichen Kriterien für die Studienteilnahme darstellten, wurde hier eine Filterfunktion verwendet, die sicherstellt, dass nur Teilnehmer\*innen für die Umfrage zugelassen werden, welche diese auch erfüllen. Im anschließenden zweiten Fragenblock wurden Fragen zur Überprüfung der Hypothesen gestellt. Der letzte Teil der Umfrage beinhaltet Fragestellungen zu Geschlecht, Ausbildungsbereich sowie Feedback zur Befragung. Nach der Erfassung der demografischen Daten und etwaigem Feedback hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre E-Mail-Adressen zu hinterlassen, wenn sie an der Verlosung teilnehmen wollten. Abschließend wurde eine Dankesnachricht am Ende des Fragebogens eingefügt. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang dargestellt.

## 6.6 Durchführung und Auswertung der Pretests

Um potenzielle Probleme beim Beantworten durch die Befragten zu erkennen und um das Instrument anschließend entsprechend zu optimieren, wird der Fragebogen vor der Befragung getestet (Baur & Blasius, 2014, S. 50). Dabei wird die Methode eines qualitativen Pretests nach Döring (2023) gewählt: Hierzu wurde der Fragebogen acht ausgewählten Personen der Zielgruppe gezeigt, die später nicht an der Hauptuntersuchung teilnehmen. Die Proband\*innen haben den Fragebogen

gewissenhaft ausgefüllt und anschließend in einem qualitativen Interview mündlich ihr Feedback in eigenen Worten abgegeben. Im Interview konnten die Proband\*innen des Pretests kommunizieren, welche Fragen waren gut zu beantworten waren, welche schwer verständlich oder unnötig waren, und welche Aspekte vermisst wurden (Döring, 2023, S. 406). Dabei konnte zuerst festgestellt werden, dass die Filterfunktion auch wirklich funktioniert. Weiteres konnten Verständnisfehler in einzelnen Fragen aufgedeckt und behoben werden. So werden beispielsweise jene Werte, die zuerst mit einer Wichtigkeitsskala abgefragt werden, in der anschließenden Frage „Bitte beurteilen Sie anhand folgender Aussagen, wie Sie zu *einem\*einer Arbeitgeber\*in* mit den oben genannten Werten stehen“ nochmals als Erinnerung angeführt werden.

Nach dem qualitativen Pretest wurde der überarbeitete Fragebogen einem Standardvorabtest unterzogen. Dazu wurden insgesamt 30 Teilnehmer\*innen gebeten, die Online-Umfrage über den bereitgestellten Link aufzurufen und im Vorschau-Modus zu bearbeiten. Sie wurden auch gebeten, etwaige Schwierigkeiten zu kommentieren. Der zweite Pretest hatte insbesondere das Ziel, Informationen über die Bearbeitungszeit und erste Häufigkeitsverteilungen der Antwortkategorien zu sammeln und um die technische Funktionalität des Fragebogens zu überprüfen (Prochazka, 2020, S. 167). Die durchschnittliche Bearbeitungszeit betrug etwa 7 Minuten und es wurden keine Kommentare hinterlassen. Es gab auch keine anderen besonderen Beobachtungen. Daher wurden nach dem Standardvorabtest keine weiteren Änderungen am Fragebogen vorgenommen.

## **6.7 Grundgesamtheit**

Für die Auswahl des Samples wird zuvor die Grundgesamtheit bestimmt. Hierzu zählen Mitglieder der Generation Z, die zwischen 1995 und 2010 geboren sind, in Österreich leben und über eine tertiäre Ausbildung verfügen. In dieser Hinsicht muss beachtet werden, dass aufgrund datenschutzrechtlicher Bestimmungen nicht alle Angehörigen der Generation Z in die Grundgesamtheit dieser Untersuchung einbezogen werden konnten, sondern ausschließlich erwachsene Personen. Der Tertiärbereich einer Ausbildung beinhaltet ein Studium an Fachhochschulen (FH), Universitäten sowie Pädagogischen Fachhochschulen. Ein Doktorat, der formal höchste

Bildungsabschluss, kann dadurch erreicht werden (*Aufbau des Bildungssystems in Österreich*, 2023). Der Begriff „Studiengang“ umfasst Studiengänge (ordentliche und außerordentliche) wie Bachelor-, Master-, Diplom- und Doktoratsstudien. Ebenso zählen aber auch Universitätslehrgänge bzw. Weiterbildungslehrgänge, die mit einem international gebräuchlichen Mastergrad (akademischer Grad) bzw. der Benennung „Akademische\*r“ abgeschlossen werden (COO\_2026\_100\_2\_630866.pdf, o. J., S. 1).

Im Juni 2023 wurde eine Umfrage von Statista publiziert, die den Bildungsstand der österreichischen Bevölkerung nach Altersgruppen im Jahr 2021 erforscht hat. Dabei ergibt sich für die vorliegende Studie eine Grundgesamtheit von 204.197 Personen (Österreich - Bildungsstand nach Altersgruppen 2021, 2023).

## **6.8 Stichprobe**

Als Methode für das Sampling wird ein Convenience Sample verwendet, wobei Elemente je nach Verfügbarkeit ausgewählt werden. Die Entscheidung, bei der Untersuchung der Generation Z mit tertiärer Ausbildung eine Convenience-Stichprobe zu verwenden, beruht auf der Überlegung, dass diese Gruppe möglicherweise an einem bestimmten Ort oder in einer Online-Community leichter zugänglich ist, was die Auswahl der Teilnehmer\*innen erleichtert. Außerdem könnten nichtpersonalisierte Einladungen zur Teilnahme an der Studie von vornehmlich stark motivierten Personen aus eigenem Antrieb anstreben. Dies könnte beispielsweise aufgrund ihres speziellen Interesses am Thema geschehen. Im Gegensatz dazu erreicht die persönliche Einladung durch ihren unmittelbaren Aufforderungscharakter auch Personen mit geringerer Motivation. (Döring, 2023, S. 307).

Mithilfe eines Stichprobenrechners von surveymonkey wurde somit das Convenience-Sample mit einem Konfidenzintervall von 90 Prozent und einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 Prozent berechnet. Daraus ergibt sich eine Stichprobengröße von 273 (Sample Size Calculator and Tips for Determining Sample Size, 2024).

## **6.9 Datenerhebung und Datenauswertung**

Die Befragung wurde mithilfe des Online-Umfragetools Unipark durchgeführt. Unipark ist ein Programm von Tivian und bietet Befragungs- sowie Feedbacklösungen an. Die Entscheidung für dieses Programm fiel aufgrund ihres breiten Angebots von über 35 Fragetypen und der einfachen Anpassbarkeit von Gestaltungselementen wie Layout, Fragen, Seitenstruktur und Navigation. Zudem verfügt die Software über ein responsives Design (*Umfragesoftware für Studierende und Wissenschaftler*, 2024). Für die Durchführung der Online-Befragung wurde der Zeitraum vom 05. Februar 2024 bis 29. Februar 2024 festgelegt. Die Verteilung des Links der Online-Befragung erfolgte auf mehrere Wege, um möglichst viele passende Teilnehmer\*innen zu gewinnen. Eine Variante war die Verteilung in den sozialen Medien wie LinkedIn, Instagram und Facebook, da hier relevante Gruppen und Communities erreicht werden konnten, die zur Zielgruppe passen. Eine weitere Möglichkeit war die Verbreitung in Foren auf Karriereplattformen, in denen die Zielgruppe aktiv ist. Auf Plattformen wie karriere.at werden oft Diskussionen rund um das Thema Arbeitgeber\*in und Karriereentwicklung geführt. Ebenso wurde der Link auch in Blogs geteilt, die sich mit den Themen Employer Branding, Karriere und Bildung beschäftigen.

## **6.10 Gütekriterien der quantitativen Forschung**

Für eine zuverlässige Interpretation der Ergebnisse empirischer Studien und um eine hochwertige Verbindung zwischen Theorie und Praxis herzustellen, müssen bestimmte Gütekriterien erfüllt sein. Dazu gehören Objektivität, Reliabilität und Validität (Döring, 2023, S. 224). Vor der Befragung wurden diese Kriterien sorgfältig überprüft.

### **6.10.1 Objektivität**

Die Unabhängigkeit des Anwenders, auch als Objektivität bezeichnet, bezieht sich darauf, ob ein Test oder seine Ergebnisse von der Person, die den Test durchführt, unabhängig sind. Ein Test gilt als objektiv, wenn verschiedene Testanwender bei denselben Testpersonen zu den gleichen Ergebnissen gelangen. Ein Test ist nicht objektiv, wenn besonderes Expertenwissen oder individuelle Interpretationen des Anwenders in die Durchführung oder Auswertung einfließen, die von anderen nicht

reproduziert werden können (Döring, 2023, S. 438). In standardisierten Fragebögen, wie sie in der vorliegenden Studie verwendet wurden, ist die Objektivität naturgemäß als äußerst hoch einzustufen (Franzen, 2019, S. 666). Die Erfüllung der Objektivität kann in der Regel gewährleistet werden, wenn das Testmanual klare Anweisungen zur Durchführung, Auswertung und Interpretation des Tests enthält sowie Unterstützungsmaterialien bereitstellt. Eine präzise Einhaltung dieser Anweisungen durch die Testanwendenden während der Datenerhebung ist dann entscheidend. Die Objektivität umfasst drei Elemente: Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität (Döring, 2023, S. 438). Im Folgenden wird dargelegt, in welchem Maße die verschiedenen Aspekte der Objektivität für die empirische Untersuchung in der Masterarbeit sichergestellt sind.

#### Durchführungsobjektivität

Durchführungsobjektivität betrifft die Unabhängigkeit des Testergebnisses von der durchführenden Person (Döring, 2023, S. 438). In dieser Masterarbeit wird dies erfüllt, da außer der Einladung zur Online-Umfrage über verschiedene Plattformen keine Interaktion zwischen der Forscherin und den Teilnehmenden stattfand. Daher konnte während der Datenerhebung kein Einfluss genommen werden.

#### Auswertungsobjektivität

Die Auswertungsobjektivität belanget die Unabhängigkeit des Ergebnisses von der auswertenden Person. In diesem Zusammenhang gilt: Je weniger Spielraum der Forscher\*innen bei der Analyse der Testergebnisse hat, desto größer ist die Auswertungsobjektivität. Dies ist insbesondere bei standardisierten Itemformulierungen der Fall (Döring, 2023, S. 438). In dieser Arbeit wurden überwiegend standardisierte Messinstrumente wie Multi-Item-Skalen sowie Single-Choice-Fragen verwendet, wodurch die Auswertungsobjektivität als hoch betrachtet wird.

#### Interpretationsobjektivität

Die Interpretationsobjektivität beschreibt die Unabhängigkeit des Ergebnisses von der interpretierenden Person (Döring, 2023, S. 438). Die Interpretationsobjektivität ist

grundsätzlich abhängig von den Freiheitsgraden, die ein\*e Forscher\*in bei der Auslegung der Ergebnisse hat (Becker et al., 2018, S. 65). Da der Fragebogen standardisiert war und ausschließlich geschlossene sowie halbgeschlossene Fragen enthielt, war der Spielraum für Interpretationen in der vorliegenden Studie äußerst begrenzt. Daher kann auch das Kriterium der Interpretationsobjektivität als erfüllt betrachtet werden.

#### *6.10.2 Reliabilität*

Die Reliabilität, auch als Zuverlässigkeit, Präzision oder Messgenauigkeit bezeichnet, gibt an, inwieweit ein Test durch Messfehler verzerrt ist. Ein zuverlässiger Test spiegelt genau die wahre Merkmalsausprägung einer Person wieder und ist nur minimal durch Messfehler beeinträchtigt. Die Objektivität bildet eine grundlegende Bedingung für die Reliabilität, da ein Mangel an Objektivität zu Messfehlern führt und die Reliabilität beeinträchtigt (Döring, 2023, S. 438). Die häufigste Methode zur Bestimmung der Reliabilität ist die interne Konsistenzanalyse, die durch die Berechnung des Cronbachs Alpha erfolgt (Cronbach, 1951). Der Reliabilitätskoeffizient (Rel) variiert zwischen 0 (eine Messung, die völlig unzuverlässig ist und ausschließlich aus zufälligen Messfehlern besteht) und 1 (eine perfekt zuverlässige Messung, die nicht durch Messfehler beeinträchtigt wird):  $0 \leq \text{Rel} \leq 1$ . Üblicherweise gelten Reliabilitätskoeffizienten über .90 als hoch und solche über .80 als ausreichend (Bühner, 2021, S. 117).

Der folgenden Tabelle kann entnommen werden, dass die Variablen sozialer Wert, Bewerberabsicht (Soz) und Bewerberabsicht (Anw) einen Cronbachs-Alpha-Koeffizienten von über 0.90 aufweisen. Daraus lässt sich schließen, dass diese Variablen über einen hohen Reliabilitätskoeffizienten verfügen. Die Variablen Interessenswert, wirtschaftlicher Wert, Entwicklungswert, Anwendungswert, Bewerberabsicht (Int), Bewerberabsicht (Wirt) sowie Bewerberabsicht (Anw) weisen hingegen einen Cronbachs-Alpha-Koeffizienten von über 0.80 auf. Diese Variablen verfügen über einen ausreichenden Reliabilitätskoeffizienten.

| Variablen                 | Abkürzung         | Anzahl der Items | Cronbachs Alpha | Interpretation |
|---------------------------|-------------------|------------------|-----------------|----------------|
| Interessenswert           | Int_1-Int_5       | 5                | 0,800           | ausreichend    |
| Sozialer Wert             | Soz_1-Soz_5       | 5                | 0.925           | hoch           |
| Wirtschaftlicher Wert     | Wirt_1-Wirt_5     | 5                | 0,834           | ausreichend    |
| Entwicklungswert          | Entw_1-<br>Entw_5 | 5                | 0,891           | ausreichend    |
| Anwendungswert            | Anw_1-<br>Anw_5   | 5                | 0,863           | ausreichend    |
| Bewerberabsicht<br>(Int)  | Bew1_1-<br>Bew1_5 | 5                | 0,859           | ausreichend    |
| Bewerberabsicht<br>(Soz)  | Bew2_1-<br>Bew2_5 | 5                | 0,907           | hoch           |
| Bewerberabsicht<br>(Wirt) | Bew3_1-<br>Bew3_5 | 5                | 0,889           | ausreichend    |
| Bewerberabsicht<br>(Entw) | Bew4_1-<br>Bew4_5 | 5                | 0,916           | hoch           |
| Bewerberabsicht<br>(Anw)  | Bew5_1-<br>Bew5_5 | 5                | 0,896           | ausreichend    |

Tabelle 9: Cronbachs Alpha Werte der verwendeten Skalen

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der erhobenen Daten aus SPSS

### 6.10.3 Validität

Die Validität bzw. Gültigkeit („validity“) als ein wichtiges Gütekriterium der Psychometrie beschreibt im klassischen Sinne, ob ein psychologischer Test tatsächlich das Merkmal misst, das er messen soll. Im zeitgenössischen Verständnis bezieht sich die Validität spezifisch auf die Interpretationen der Testergebnisse. Eine hohe Reliabilität bedeutet eine grundlegende Bedingung für eine hohe Gültigkeit, da ein Testwert, der von Messfehlern beeinflusst ist, das Zielmerkmal nicht präzise erfassen kann (Döring, 2023, S. 441). Dieses Gütekriterium ist für die aktuelle Studie erfüllt, da sämtliche Bestandteile des Modells auf theoretischen Grundlagen beruhen und ausschließlich bewährte Skalen und Fragen aus wissenschaftlichen Untersuchungen verwendet wurden (Roschk et al., 2011, S. 116).

## 7. Ergebnisse der empirischen Forschung

Nachdem das Forschungsdesign sowie die Gütekriterien vorgestellt wurden, sollen im nächsten Abschnitt die erhobenen Daten vorgestellt werden.

### 7.1 Soziodemografische Merkmale

Insgesamt haben 402 Proband\*innen an der Umfrage teilgenommen, wobei das Gesamtsample bei 668 Personen liegt. Daraus ergibt sich eine Beendigungsquote von rund 41,5%. Nach der Datenbereinigung mittels SPSS und Excel liegt ein endgültiger Datensatz von 276 Teilnehmer\*innen vor. Der angestrebte Stichprobenumfang von N=273 wurde somit erreicht. Bevor die Hypothesenprüfung durchgeführt wird, werden zunächst die soziodemografischen Merkmale der Stichprobe vorgestellt.

Die erste Analyse ergibt, dass 181 weibliche (66 Prozent) und 94 männliche (34 Prozent) Proband\*innen an der Umfrage teilgenommen haben. Diese Daten zeigen, dass Frauen die Mehrheit der Teilnehmer\*innen ausmachen und daher in größerer Anzahl vertreten sind. Eine Person hat keine Geschlechtszuordnung angegeben. Die Verteilung der Geschlechter ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

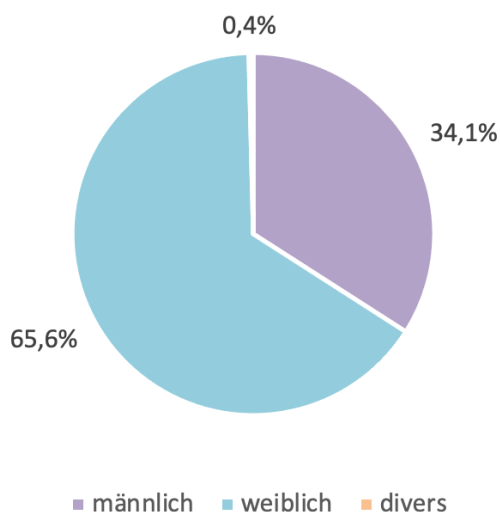


Abbildung 11: Verteilung der Geschlechter  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Befragung umfasste Teilnehmer\*innen, die zur Generation Z gehören. Um dieser Generation anzugehören, müssen die Proband\*innen zwischen 1995 und 2010 geboren sein. Die Analyse ergab, dass das jüngste Befragungsmitglied 20 Jahre und das älteste 29 Jahre alt war. Das durchschnittliche Alter der Teilnehmer\*innen, demnach der Mittelwert, lag bei rund 26 Jahren.

Ein weiteres Kriterium für die Teilnahme an der Umfrage ist die tertiäre Ausbildung in Form eines Bachelor- oder Masterstudiums, einer Promotion sowie Ausbildungen auf Hochschulniveau. Im Rahmen der empirischen Forschung wurde zwischen Bachelor und Master, Magister und Diplomingenieur unterschieden. Wie auch in der unten angeführten Grafik zu entnehmen ist, weisen die Teilnehmer\*innen mit einem Bachelor eine absolute Häufigkeit von 197 (71,4 Prozent) und somit eine deutliche Mehrheit im Vergleich zu den Proband\*innen mit einem Master auf. Diese Anzahl liegt bei 79 und damit bei 28,6 Prozent.

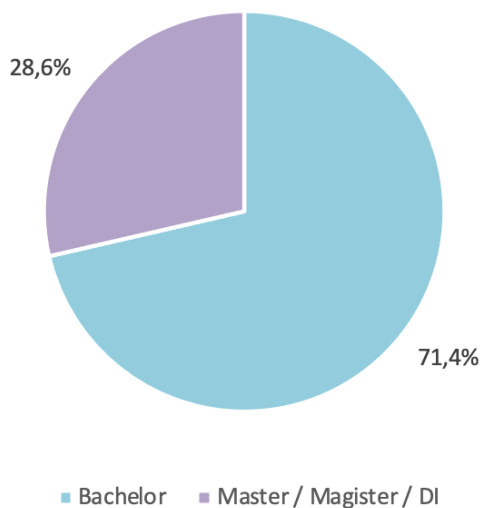


Abbildung 12: Verteilung der Ausbildung  
Quelle: Eigene Darstellung

Um zu ergründen, aus welchem Bereich die Ausbildung der teilgenommenen Personen stammt, wurde auch diese abgefragt. Als häufigster Ausbildungsbereich wurde die Betriebswirtschaft mit 29 Prozent genannt, darauf folgt das Gesundheitswesen mit 13,8 Prozent und die Bildungswissenschaften/Pädagogik mit 12,3 Prozent. Niemand der Proband\*innen weist eine tertiäre Ausbildung im Bereich Landwirtschaft und Umwelt auf. 15 Teilnehmer\*innen gaben „Sonstiges“ als Ausbildungsbereich an. Diese Ergebnisse sind in der folgenden Grafik visualisiert worden.

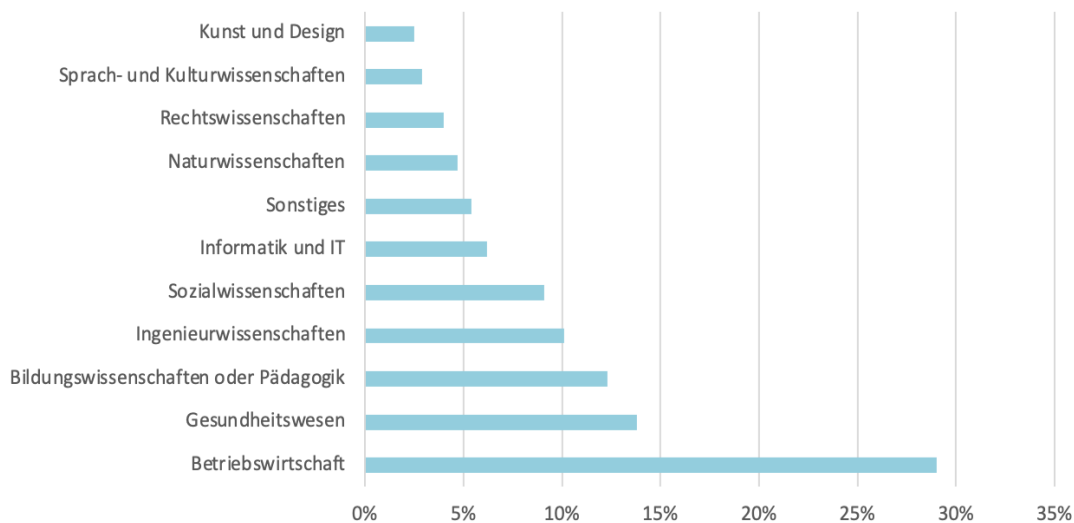


Abbildung 13: Verteilung der Ausbildungsbereiche  
Quelle: Eigene Darstellung

Abschließend wurden die Teilnehmer\*innen gebeten, anzugeben, in welchem Bundesland sich ihr aktueller Hauptwohnsitz befindet. Die folgende Abbildung zeigt, dass die deutliche Mehrheit der Befragten einen Hauptwohnsitz in der Steiermark (62,7 Prozent) aufweisen. Mit 11,6 Prozent folgt Oberösterreich auf Platz zwei und das Burgenland mit 10,9 Prozent auf Platz drei. Die Ergebnisse dieser Analyse zeigen, dass das Bundesland Steiermark deutlich überrepräsentiert ist.

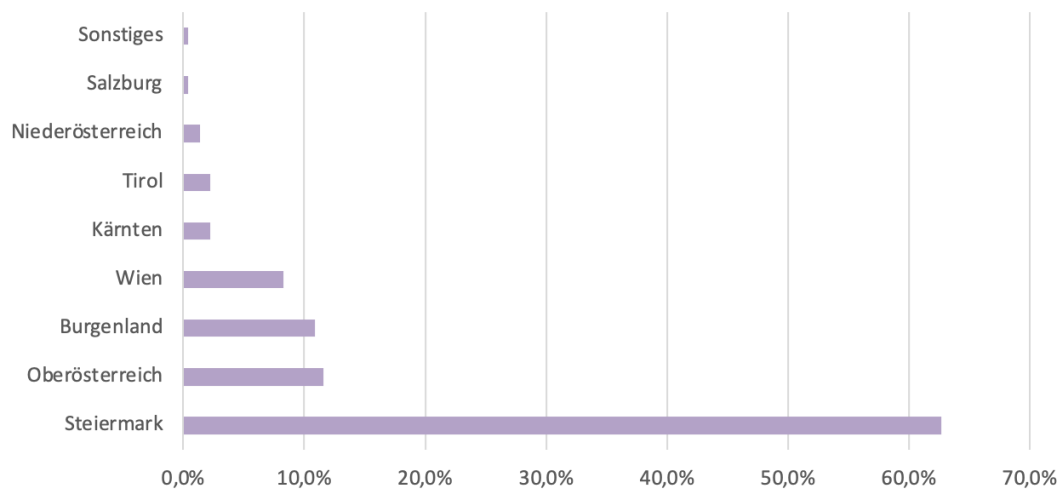


Abbildung 14: Verteilung der Bundesländer  
Quelle: Eigene Darstellung

In der nachfolgenden Tabelle sind die soziodemografischen Merkmale der Stichprobe zusammengefasst. Dabei ist erkennbar, dass die Stichprobe überwiegend weibliche Teilnehmer\*innen, Proband\*innen mit Bachelor und größtenteils Personen mit einer tertiären Ausbildung im Bereich Betriebswirtschaft aufweist. Der Großteil der Befragten zeigt einen Hauptwohnsitz in der Steiermark auf.

| Merkmal            | Merkmalsausprägung               | Häufigkeiten |         |
|--------------------|----------------------------------|--------------|---------|
|                    |                                  | Absolut      | Relativ |
| Geschlecht         | männlich                         | 94           | 34,1%   |
|                    | weiblich                         | 181          | 65,6%   |
| Ausbildung         | Bachelor                         | 197          | 71,4%   |
|                    | Master / Magister / DI           | 79           | 28,6%   |
| Ausbildungsbereich | Kunst und Design                 | 7            | 2,5%    |
|                    | Sprach- und Kulturwissenschaften | 8            | 2,9%    |

|            |                                          |     |       |
|------------|------------------------------------------|-----|-------|
|            | Rechtswissenschaften                     | 11  | 4,0%  |
|            | Naturwissenschaften                      | 13  | 4,7%  |
|            | Informatik und IT                        | 17  | 6,2%  |
|            | Sozialwissenschaften                     | 25  | 9,1%  |
|            | Ingenieurwissenschaften                  | 28  | 10,1% |
|            | Bildungswissenschaften<br>oder Pädagogik | 34  | 12,3% |
|            | Gesundheitswesen                         | 38  | 13,8% |
|            | Betriebswirtschaft                       | 80  | 29,0% |
| Bundesland | Vorarlberg                               | 0   | 0,0%  |
|            | Tirol                                    | 6   | 2,2%  |
|            | Salzburg                                 | 1   | 0,4%  |
|            | Kärnten                                  | 6   | 2,2%  |
|            | Oberösterreich                           | 32  | 11,6% |
|            | Niederösterreich                         | 4   | 1,4%  |
|            | Wien                                     | 23  | 8,3%  |
|            | Burgenland                               | 30  | 10,9% |
|            | Steiermark                               | 173 | 62,7% |

Tabelle 10: Zusammenfassung der soziodemografischen Merkmale  
Quelle: Eigene Darstellung

## 7.2 Hypothesenprüfung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen H1 bis H5 erläutert.

| Hypothese | Postulierter Wirkungszusammenhang                                                                                                                       |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1        | Der Interessenswert eines*einer Arbeitgebers*Arbeitgeberin hat einen positiven Einfluss auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z.      |
| H2        | Der soziale Wert eines*einer Arbeitgebers*Arbeitgeberin hat einen positiven Einfluss auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z.         |
| H3        | Der wirtschaftliche Wert eines*einer Arbeitgebers*Arbeitgeberin hat einen positiven Einfluss auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z. |
| H4        | Der Entwicklungswert eines*einer Arbeitgebers*Arbeitgeberin hat einen positiven Einfluss auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z.     |
| H5        | Der Anwendungswert eines*einer Arbeitgebers*Arbeitgeberin hat einen positiven Einfluss auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z.       |

Tabelle 11: Auflistung der Hypothesen  
Quelle: Eigene Darstellung

Um die Zusammenhänge zu überprüfen, wurden entsprechend der Anzahl der Prädiktoren multiple lineare Regressionsanalysen für alle Modelle durchgeführt. Für die Auslegung der Ergebnisse wurden die Signifikanzgrenzen und Bezeichnungen verwendet, wie sie von Bühl (2008) angegeben wurden und sich als gängiger Richtwert in der Literatur etabliert haben.

| Irrtumswahrscheinlichkeiten | Bezeichnung       |
|-----------------------------|-------------------|
| $p > 0,05$ (5%)             | nicht signifikant |
| $p \leq 0,05$ (5%)          | signifikant       |
| $p \leq 0,01$ (1%)          | sehr signifikant  |
| $p \leq 0,001$ (0,1%)       | hoch signifikant  |

Tabelle 12: Darstellung der Irrtumswahrscheinlichkeiten  
Quelle: Bühl (2008, S. 121)

### 7.2.1 Deskriptive Statistik

Anfangs wird die deskriptive Statistik erläutert, um einen initialen Einblick in die erhobenen Variablen zu gewähren. Betrachtet man die Ergebnisse, kann festgestellt werden, dass die Variablen sozialer Wert, wirtschaftlicher Wert und Entwicklungswert den höchsten Mittelwert aufzeigen. Daraus lässt sich schließen, dass diese Aussagen die höchste Zustimmung der Teilnehmer\*innen erhalten haben. Die Durchschnittswerte der Konstrukte Interessenswert und Anwendungswert zeigen hingegen die geringsten Werte, was wiederum auf eine vergleichsweise geringe Zustimmung hinweist. In der folgenden Abbildung ist zu erkennen, dass die Schiefe aller Variablen Werte  $< 0$  beträgt, was darauf hinweist, dass alle Variablen rechtsschief sind.

|                                | N         | Mittelwert | Std.-<br>Abweichung | Schiefe   |             |
|--------------------------------|-----------|------------|---------------------|-----------|-------------|
|                                | Statistik | Statistik  | Statistik           | Statistik | Std.-Fehler |
| Interessenswert                | 276       | 5.4377     | .96996              | -1.411    | .147        |
| Sozialer Wert                  | 276       | 6.1319     | 1.10733             | -2.144    | .147        |
| Wirtschaftlicher Wert          | 276       | 5.7507     | .95386              | -1.545    | .147        |
| Entwicklungswert               | 276       | 5.5159     | 1.10951             | -1.463    | .147        |
| Anwendungswert                 | 276       | 5.2572     | 1.14112             | -1.223    | .147        |
| Gültige Werte<br>(Listenweise) | 276       |            |                     |           |             |

Abbildung 15: Deskriptive Statistik  
Quelle: SPSS

### 7.3 Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Anhand der oben genannten Hypothesen wurde der Einfluss des Interessenswerts, des sozialen Werts, des wirtschaftlichen Werts, des Entwicklungs- und des Anwendungswerts auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z mit tertiärer Ausbildung untersucht. In der nachfolgenden Tabelle werden die Ergebnisse der Modellzusammenfassung aufgelistet.

Der multiple Korrelationskoeffizient R-Quadrat ( $R^2$ ), auch bekannt als Bestimmtheitsmaß, misst die Stärke des Gesamtzusammenhangs zwischen dem Satz von Prädiktorvariablen und der abhängigen Variable (Döring, 2023, S. 675). Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  liegt zwischen 0 und 1. Ein  $R^2$ -Wert von 1 würde bedeuten, dass jeder beobachtete Datenpunkt genau auf der Regressionsgeraden liegt (*Regressionsanalyse - Statista Definition*, o. J.). Aus der Modellzusammenfassung in der unten angeführten Tabelle geht hervor, dass sich die einzelnen Werte des R-Quadrats in einem Bereich von 0,588 bis 0,655 befinden, was als gutes Ergebnis zu bewerten ist. Die Bestimmung einer Regressionsfunktion garantiert nicht automatisch die Signifikanz des ermittelten Zusammenhangs. Es muss geprüft werden, ob der festgestellte Zusammenhang zwischen den Variablen in der Stichprobe auch auf die Grundgesamtheit übertragbar ist. Die Übertragbarkeit, also die Signifikanz der Regression, wird durch den F-Test bestimmt (*Regressionsanalyse - Statista Definition*, o. J.). Wenn der F-Wert kleiner als 1 ist, bedeutet dies, dass die relative Fehlervarianz größer ist als die relative Vorhersagevarianz. Ist der F-Wert größer als 1, verhält es sich genau umgekehrt: Die relative Vorhersagevarianz übersteigt die relative Fehlervarianz. Ein hoher F-Wert ist wünschenswert, da er darauf hinweist, dass die Gruppenunterschiede die Streuung der Daten dominieren und nicht zufällige Einflüsse. Somit ist es wahrscheinlicher, dass die beobachteten Unterschiede tatsächlich auf die Gruppenzugehörigkeit zurückzuführen sind (Döring, 2023, S. 863). In der Modellzusammenfassung ist ersichtlich, dass alle F-Werte größer als 1 sind.

| Modellzusammenfassung               |       |               |                           |         |
|-------------------------------------|-------|---------------|---------------------------|---------|
|                                     | R     | R-<br>Quadrat | Korrigiertes<br>R-Quadrat | F       |
| Interessenswert                     | 0,776 | 0,602         | 0,600                     | 414,029 |
| Sozialer Wert                       | 0,811 | 0,657         | 0,656                     | 525,593 |
| Wirtschaftlicher Wert               | 0,792 | 0,627         | 0,626                     | 460,862 |
| Entwicklungswert                    | 0,768 | 0,590         | 0,588                     | 393,496 |
| Anwendungswert                      | 0,795 | 0,632         | 0,631                     | 470,280 |
| Abhängige Variable: Bewerberabsicht |       |               |                           |         |

Tabelle 13: Modellzusammenfassung

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der SPSS-Ausgabe

Die Regression mittels multipler Analyse identifiziert die Beta-Gewichte für einzelne Prädiktoren, um zu bestimmen, ob ein Prädiktor in Bezug auf die betrachteten Variablen des Kriteriums signifikant korreliert und in welchem Maße sowie in welcher Richtung dieser Zusammenhang zwischen dem individuellen Prädiktor und dem Kriterium besteht. Mit steigendem Beta-Wert erhöht sich der Einfluss der jeweiligen unabhängigen Variable auf die Erklärung der Varianz der abhängigen Variable (Döring, 2023, S. 675). Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, weist der Interessenswert einen hochsignifikanten positiven Einfluss ( $\beta = 0,776$ ;  $p < 0,001$ ) auf die Bewerberabsicht auf. Aufgrund dessen kann die Hypothese 1 (H1) bestätigt werden. Auch für den sozialen Wert wurde ein hochsignifikanter positiver ( $\beta = 0,811$ ;  $p < 0,001$ ) Einfluss auf die Bewerberabsicht festgestellt. Daher kann H2 ebenso belegt werden. Hochsignifikante positive Einflüsse auf die Bewerberabsicht konnten auch für den wirtschaftlichen Wert ( $\beta = 0,792$ ;  $p < 0,001$ ), den Entwicklungswert ( $\beta = 0,768$ ;  $p < 0,001$ ) sowie für den Anwendungswert ( $\beta = 0,795$ ;  $p < 0,001$ ) festgestellt werden. Daraus lässt sich ableiten, dass auch H3, H4 und H5 bestätigt werden konnten.

| Koeffizienten                              |                                     |                         |                               |          |             |
|--------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|----------|-------------|
|                                            | Nicht standardisierte Koeffizienten |                         | Standardisierte Koeffizienten |          |             |
|                                            | <b>Regressionskoeffizient<br/>B</b> | <b>Std.-<br/>Fehler</b> | <b>Beta</b>                   | <b>T</b> | <b>Sig.</b> |
| Interessenswert                            | 0,546                               | 0,27                    | 0,776                         | 20,348   | 0,000       |
| Sozialer Wert                              | 0,534                               | 0,023                   | 0,811                         | 22,926   | 0,000       |
| Wirtschaftlicher Wert                      | 0,576                               | 0,027                   | 0,792                         | 21,468   | 0,000       |
| Entwicklungswert                           | 0,508                               | 0,026                   | 0,768                         | 19,837   | 0,000       |
| Anwendungswert                             | 0,551                               | 0,025                   | 0,795                         | 21,686   | 0,000       |
| <b>Abhängige Variable: Bewerberabsicht</b> |                                     |                         |                               |          |             |

Tabelle 14: Koeffizienten

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der SPSS-Ausgabe

### 7.3.1 Zusammenfassung der Hypothesenprüfung

In der folgenden Tabelle sind die Ergebnisse der Hypothesenprüfung zusammengefasst dargestellt. Es wird deutlich, dass alle aufgestellten Hypothesen bestätigt wurden.

| Hypothese | Beziehung  | Beta  | Sig.   | Ergebnis  |
|-----------|------------|-------|--------|-----------|
| H1        | Int → Bew  | 0,776 | <0,001 | bestätigt |
| H2        | Soz → Bew  | 0,811 | <0,001 | bestätigt |
| H3        | Wirt → Bew | 0,792 | <0,001 | bestätigt |
| H4        | Ent → Bew  | 0,768 | <0,001 | bestätigt |
| H5        | Anw → Bew  | 0,795 | <0,001 | bestätigt |

Tabelle 15: Zusammenfassung der Hypothesenüberprüfung  
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der SPSS-Ausgabe

## **8. Diskussion**

Im letzten Abschnitt der Masterarbeit werden die Ergebnisse, Limitationen und der Ausblick behandelt.

### **8.1 Zusammenfassung**

In den letzten Jahren hat das Thema "Employer Branding" zunehmend an Relevanz gewonnen, da Unternehmen Schwierigkeiten haben, qualifizierte Arbeitskräfte zu rekrutieren. Dies ist teilweise auf den Wandel hin zur Wissensgesellschaft zurückzuführen, der Unternehmen dazu zwingt, hochqualifizierte Mitarbeiter\*innen einzustellen, um komplexe Aufgaben zu bewältigen. Gleichzeitig führen demografische Veränderungen zu einem schwindenden Angebot an Arbeitskräften, was die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter\*innen erschwert. Daher ist es für Unternehmen entscheidend, eine Strategie zu entwickeln, um qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen und langfristig zu binden. Employer Branding bietet einen möglichen Ansatz, der alle Maßnahmen umfasst, um als attraktive\*r Arbeitgeber\*in wahrgenommen zu werden. Durch Employer Branding sollen Präferenzen für das Unternehmen geschaffen, eine positive Einstellung gefördert und ein starkes Image aufgebaut werden, um sich im Wettbewerb um Talente von anderen Unternehmen abzuheben.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, den Einfluss von Employer-Branding-Botschaften auf die österreichische Generation mit tertiärer Ausbildung zu untersuchen. Damit dieser Einfluss gemessen werden konnte, wurde das 5-Faktoren-Modell von Berthon et al. (2005) zur Messung der Arbeitgeberattraktivität herangezogen. Dieses Modell wurde gewählt, weil es bereits in diversen internationalen Untersuchungen verwendet wurde und eine zuverlässige Performance aufweist (Arachchige & Robertson, 2011; Alniaçik & Alniaçik, 2012; Sivertzen et al., 2013; Roy, 2008; Wallace, Lings & Cameron, 2012). Darüber hinaus stellten Sivertzen et al. (2013) fest, dass das Instrument Arbeitgebermerkmale umfasst, die das Ansehen eines Unternehmens beeinflussen, was wiederum die Anziehungskraft des\*der Arbeitgebers\*Arbeitgeberin auf Jobsuchende effektiv beeinflusst.

### *8.1.1 Einfluss der Employer-Branding-Botschaften auf die Bewerberabsicht*

Die Ergebnisse der empirischen Forschung zeigen, dass alle Employer-Branding-Botschaften, die im Rahmen dieser Studie gemessen wurden, einen Einfluss auf die Bewerberabsicht der österreichischen Generation Z mit tertiärer Ausbildung haben. Die größte Wirkung stellen dabei die Botschaften des sozialen Wertes dar. Dazu gehörten folgende Werte: ein gutes Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen sowie zum Vorgesetzten, unterstützende und ermutigende Kolleginnen und Kollegen, ein angenehmes und ein glückliches Arbeitsumfeld. Die zweitgrößte Wirkung erzielten die Botschaften des Anwendungswerts, wozu Werte wie das Gelernte zu vermitteln und anzuwenden, Kundenorientierung, der Gesellschaft etwas zurückzugeben, Akzeptanz und Zugehörigkeit zählen. Als dritte Einflussgröße folgt der wirtschaftliche Wert. Zu diesem Wert zählen folgende Botschaften: ein attraktives Gesamtvergütungspaket, ein überdurchschnittliches Grundgehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegsmöglichkeiten und die Sammlung von praktischen abteilungsübergreifenden Erfahrungen. Die vierte Einflussgröße beinhaltet den Interessenswert, der sich durch Botschaften wie innovative Produkte und Dienstleistungen, neuartige Arbeitspraktiken und vorausschauendes Denken, Unterstützung der Kreativität, hochwertige Produkte und Dienstleistungen sowie ein spannendes Arbeitsumfeld auszeichnet. Als letzte Einflussgröße ist der Entwicklungswert zu nennen. Zu diesem zählen Botschaften wie die Vermittlung von mehr Selbstvertrauen und einem guten Selbstwertgefühl durch die Arbeit der Mitarbeiter\*innen, die Gewinnung von Erfahrung, welche die Karriere fördern, die Darstellung des Unternehmens als Sprungbrett für eine zukünftige Beschäftigung, die Wertlegung auf Anerkennung und Wertschätzung durch das Management.

In der Studie von Santiago (2019) konnten alle Hypothesen bestätigt werden, mit Ausnahme der Hypothese H1c "Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Wert und der Absicht, sich bei einer Organisation zu bewerben". Dies lässt den Schluss zu, dass in der Wahrnehmung der portugiesischen Millennials überdurchschnittliche Gehälter, Vergütungspakete, Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten nicht die Schlüsselfaktoren sind, die ihre Absicht, eine Bewerbung einzureichen, beeinflussen (Santiago, 2019, S. 152). Auch Nugroho & 88

Liswandi (2018) haben den Einfluss der Arbeitgeberattraktivität auf die Bewerberabsicht untersucht und sind zu folgendem Ergebnis gekommen: Die Anziehungskraft des\*der Arbeitgebers\*Arbeitgeberin zeigt einen bedeutsamen Effekt auf die Bewerbungsabsicht mit einem Wert von 0,001, der unter 0,05 liegt. Dieser bemerkenswerte Einfluss verdeutlicht, dass die Attraktivität des\*der Arbeitgebers\*Arbeitgeberin das Bestreben potenzieller Mitarbeiter\*innen, sich bei Schneider Electric Indonesia zu bewerben, stärkt. Dieses Ergebnis harmonisiert mit den Erkenntnissen von Gomes und Neves (2011), die ebenfalls herausfanden, dass die Attraktivität des\*der Arbeitgebers\*Arbeitgeberin einen bedeutenden Einfluss auf die Bewerbungsabsicht hat (Nugroho & Liswandi, 2018, S. 561). Die Untersuchungen von Sivertzen et al. (2013) ergaben hingegen, dass soziale Wert und der wirtschaftliche Wert keine statistisch signifikante Verbindung zur Unternehmensreputation aufwiesen, während der Interaktionseffekt zwischen Reputation und Nutzung sozialer Medien keinen statistisch signifikanten Zusammenhang mit der Absicht zeigte, sich für eine Stelle zu bewerben.

## **8.2 Limitationen und Implikationen für weitere Forschungen**

Es ist wichtig anzumerken, dass die vorliegende Arbeit einer bedeutenden methodischen Einschränkung unterliegt, die sich aus der Art der Stichprobenziehung ergibt. Aus finanziellen Erwägungen heraus wurde auf eine Quotenstichprobe verzichtet, stattdessen wurde eine willkürliche Stichprobe gewählt. Dadurch entsteht die Begrenzung, dass die gesammelten Daten nicht als repräsentativ betrachtet werden und die gewonnenen Erkenntnisse nicht auf die gesamte österreichische Population verallgemeinert werden können. Aufgrund der Stichprobenauswahl sind bestimmte Gruppen überrepräsentiert, wie zum Beispiel Frauen und Personen mit einem Bachelor-Abschluss. Des Weiteren ist zu beachten, dass aus Datenschutzgründen nur volljährige Personen in die Untersuchung einbezogen wurden, was zu einer Verzerrung des Bildes der Generation Z führen kann. Die Tatsache, dass viele Teilnehmer\*innen aus dem persönlichen Umfeld rekrutiert wurden, trägt zu weiteren Verzerrungen bei. Für zukünftige Forschungsvorhaben wird daher empfohlen, eine zufällige Auswahl oder eine gezielte Auswahl durchzuführen.

Zusätzlich ist der Umfang der untersuchten Stichprobe in Bezug auf die Anzahl der Umfrageteilnehmenden begrenzt. Für kommende Forschungsarbeiten wäre es ratsam, eine größere Stichprobe als die minimal erforderliche Größe zu untersuchen. Dadurch würden noch zuverlässigere Ergebnisse erzielt und eine höhere statistische Signifikanz gewährleistet.

Eine zusätzliche Limitation liegt darin, dass in dieser Untersuchung ausschließlich die Generation Z untersucht wurde. Für künftige Forschungsvorhaben wird empfohlen, weitere Generationen wie die Babyboomer, Generation X und Y einzubeziehen, um umfassendere Erkenntnisse über das Forschungsgebiet zu erlangen. Darüber hinaus wurde die vorliegende Studie auf österreichische Teilnehmer\*innen beschränkt. Eine Erweiterung auf weitere Länder wäre ratsam, um zu untersuchen, ob es länderspezifische Unterschiede in Bezug auf die untersuchten Einflussfaktoren auf die Bewerberabsicht gibt. Außerdem wurde die Zielgruppe nochmals in Bezug auf die Ausbildung eingegrenzt. Es wurden nur Proband\*innen befragt, die über eine tertiäre Ausbildung verfügen. Auch hier wäre eine Erweiterung auf beispielsweise Lehrlinge möglich, um zu ergründen, ob Unterschiede in den verschiedenen Ausbildungen vorhanden sind.

Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich aus unternehmerischer Sicht. Die Ergebnisse der Umfrage werfen zusätzliche Fragen auf, die durch künftige Untersuchungen, wie beispielsweise Experteninterviews mit Personalverantwortlichen, ergänzt werden könnten. Dadurch ließen sich die gewonnenen Erkenntnisse sinnvoll mit der Perspektive der Arbeitgeber\*innen ergänzen.

Als weitere Limitation ist zu nennen, dass durch die Auswertung der deskriptiven Statistik eine Rechtsschiefe der Verteilung der Häufigkeiten erkannt wurde. Dabei ist deutlich erkennbar, dass es zu Häufungen zu den Maximalwerten kommt, insbesondere beim sozialen Wert. Hier wäre ratsam, eine größere Stichprobe zu wählen oder ein Stichprobenverfahren zu wählen, wodurch repräsentative Daten geliefert werden können.

Zum Schluss ist anzumerken, dass die vorliegende Untersuchung das 5-Faktoren-Modell als Grundlage verwendet hat und den Einfluss basierend auf diesem Modell untersucht hat. Es war zwar nicht das Ziel des Forschungsinteresses, andere Faktoren als die genannten in die Analyse einzubeziehen, allerdings ist es nicht ausgeschlossen, dass in Zukunft auch andere Faktoren für die Attraktivität von Arbeitgeber\*innen relevant sein werden. Es könnte Gegenstand zukünftiger Forschungsarbeiten sein, zu untersuchen, wie sich die Bedeutung verschiedener Faktoren im Laufe der Zeit verändert - ob sie an Bedeutung gewinnen oder verlieren. Außerdem könnten zukünftige Forschungsarbeiten darauf abzielen, dieses Modell um zusätzliche Prädiktoren oder Moderatorvariablen (zum Beispiel Geschlecht) und intermediäre Variablen zu erweitern.

## Literaturverzeichnis

- Aldjic, K., & Farrell, W. (2022). Work and Espoused National Cultural Values of Generation Z in Austria. *European Journal of Management Issues*, 30(2), Article 2. <https://doi.org/10.15421/192210>
- Altersstruktur Österreich 2024*. (o. J.). Statista. Abgerufen 27. Februar 2024, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/217431/umfrage/altersstruktur-in-oesterreich/>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Andrione, L. (2018). Eigenschaften, Einstellungen und Werte von Generationen: Stand und Aussicht der Forschung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 49(4), 415–419. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0435-5>
- Auer, E. (2022). *Spezialthema 2022-02: Erwerbsprognosen*. Arbeitsmarktservice Österreich.
- Aufbau des Bildungssystems in Österreich*. (o. J.). Abgerufen 8. Dezember 2023, von <https://oesterreich.com/de/bildung/aufbau-des-bildungssystems-in-%C3%B6sterreich>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>

- Becker, W., Ulrich, P., Botzkowski, T., Fibitz, A., & Stradtman, M. (2018). *Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up-Unternehmen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19646-2>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bharadwaj, S. (2023). How the interplay of social media usage and online reviews generate intention to apply for a job vacancy: An employer branding-based agenda. *Management Research Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2022-0365>
- Böttger, E. (2012). *Employer Branding: Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken* (1. Aufl). Gabler.
- Breaugh, J., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management - J MANAGE*, 26, 405–434. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00045-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00045-3)
- Bühl, A. (2008). *SPSS 16: Einführung in die moderne Datenanalyse* (11., überarbeitete und erweiterte Auflage). Pearson Studium.
- Bühner, M. (2021). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (4., korrigierte und erweiterte Auflage). Pearson.
- Bürge, C. (2016). Personalmarketing im Internet aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In C. Bürge, *Personalmarketing im Internet* (S. 37–70). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-11880-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-11880-8_3)
- Burke, R. J. (2001). Workaholism in organizations: The role of organizational values. *Personnel Review*, 30(6), 637–645. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005977>
- Busold, M. (Hrsg.). (2019). *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*

(2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2>

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>

Collins, C., & Stevens, C. (2002). The Relationship between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants. *The Journal of applied psychology*, 87, 1121–1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>

COO\_2026\_100\_2\_630866.pdf. (o. J.). Abgerufen 8. Dezember 2023, von [https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Begut/BEGUT\\_COO\\_2026\\_100\\_2\\_630815/COO\\_2026\\_100\\_2\\_630866.pdf](https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Begut/BEGUT_COO_2026_100_2_630815/COO_2026_100_2_630866.pdf)

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

Dahlmanns, A. (2014). *Generation Y und Personalmanagement* (1. Auflage). Rainer Hampp Verlag.

Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer.

Einramhof-Florian, H. (2022). *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus*. Springer.

El-Menawy, S. M. A., & Saleh, P. S. (2023). How does the mediating role of the use of

social media platforms foster the relationship between employer attractiveness and generation Z intentions to apply for a job? *Future Business Journal*, 9(1), Article 1. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00233-0>

Fent, T., & Fürnkranz-Prskawetz, A. (2020, Jänner 29). *Demographischer Wandel—Geänderte Rahmenbedingungen für den Sozialstaat?* [https://www.sozialministerium.at/dam/jcr:6375bc0a-d6a7-4c93-879e-b2e7acb13668/dokument\\_demographischer\\_wandel\\_22\\_11\\_2019\\_barrierefrei.pdf](https://www.sozialministerium.at/dam/jcr:6375bc0a-d6a7-4c93-879e-b2e7acb13668/dokument_demographischer_wandel_22_11_2019_barrierefrei.pdf).

Franzen, A. (2019). *Antwortskalen in standardisierten Befragungen* (S. 843–854). [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_58](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_58)

Fratričová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of HRM*, 21(2), 28–39.

*Geburtenrate Österreich 2023*. (o. J.). Statista. Abgerufen 12. März 2024, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/687279/umfrage/geburtenrate-in-oesterreich/>

Ghadeer, M., Badr, E., & Aboul-Ela, G. (2016). Employer branding: What constitutes "An Employer of choice? *Journal of Business and Retail Management Research*, 11.

Giddens, A. (2017). *Konsequenzen der Moderne* (J. Schulte, Übers.; 8. Auflage). Suhrkamp.

Glufke Reis, G., & Lacombe, B. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração [RAUSP]*, 51, 103–116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>

Goh, Dr. E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>

- Hendriana, E., Christoper, A., Adhitama Zain, H. O., & Pricilia, N. (2023). The Role of Employer Branding in Work-life Balance and Employee Retention Relationship among Generation Z Workers: Mediation or Moderation? *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 16(1), 124–143. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.41703>
- Hepp, A., Krotz, F., Lingenberg, S., & Wimmer, J. (Hrsg.). (2015). *Handbuch Cultural Studies und Medienanalyse*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hermeier, B., Heupel, T., & Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.). (2019). *Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6>
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *EDUCATIONAL AND PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT*, 63, 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Holste, J. H., & Dinges, A. (2012). *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel: Eine multidimensionale Betrachtung*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hungenberg, H., & Wulf, T. (2011). *Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende* (4., aktualisierte und erw. Aufl). Springer.
- Ilie, C., & Ilie, M. (2023). Education 4.0. Between Generation Z and Industry 4.0 needs. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 23(1), 626–632.
- Junça, S. A., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Kanning, U. P. (2017a). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1>

- Kanning, U. P. (2017b). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. EBSCO Host. <https://web-p-ebsohost-com.elibrary.campus02.at/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzEyNTc1OTFfX0FO0?sid=28ebfaa0-3762-4c7d-a637-3f32782964ca@redis&vid=5&format=EB&rid=4>
- Keller, B., & Seifert, H. (Hrsg.). (2009). *Atypische Beschäftigung: Flexibilisierung und soziale Risiken* (2., unveränderte Aufl). Ed. Sigma.
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>
- Klauffke, M. (Hrsg.). (2021). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34787-1>
- Knecht, M., & Pifko, C. (2010). *Psychologie am Arbeitsplatz: Eine praxisorientierte Darstellung mit zahlreichen Repetitionsfragen und Lösungen* (4., überarb. Aufl). Compendio Bildungsmedien.
- Kriegler, W. R. (2022). *Praxishandbuch Employer Branding: Mit starker Arbeitgebermarke eine sinnstiftende Arbeitswelt gestalten* (4. Auflage). Haufe Group.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>

- Künzel, H. (Hrsg.). (2013). *Erfolgsfaktor Employer Branding: Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. Springer Gabler.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XIII(Issue 1), 201–214. <https://doi.org/10.35808/ersj/267>
- Leekha, C. N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 33(3), 171–187. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>
- Lev, T. A. (2021). Generation Z: Characteristics and Challenges to Entering the World of Work. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 107–115.
- Maurer, S. D., Howe, V., & Lee, T. W. (1992). Organizational Recruiting as Marketing Management: An Interdisciplinary Study of Engineering Graduates: Personnel Psychology. *Personnel Psychology*, 45(4), 807–833. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00969.x>
- McCrindle, M. (2018). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*.
- Meister, J., & Willyerd, K. (2010). Mentoring Millenials. *Harvard business review*, 88, 68–72.
- Möhring, W., & Schlütz, D. (2019). *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung* (3., vollständig überarbeitete Auflage 2019). Springer VS.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational*

*Behavior*, 31(3), 268–277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)

Murray, H. A., & Harvard University (Hrsg.). (2008). *Explorations in personality* (70th anniversary ed). Oxford University Press.

Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer.

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

Nguyen, H. M., & Nguyen, L. V. (2022). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 2859–2881. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0232>

Nguyen Vinh Luan & Nguyen Minh Ha. (2023). The Impact of Employer Attractiveness on Employee Engagement: A Study in Vietnam. *International Journal of Economics & Management*, 17(1), 61–76. <https://doi.org/10.47836/ijeam.17.1.05>

Niežurawska, J., Kycia, R. A., & Niemczynowicz, A. (Hrsg.). (2023). *Managing Generation Z: Motivation, engagement and loyalty*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Nikolić, J. L., & Lazarević, S. (2022). Employer Branding and Employee Value Proposition for Generation Z in Digital Economy: Brendiranje poslodavaca i predlog vrednosti za generaciju Z u digitalnoj ekonomiji. *Marketing (0354-3471)*, 53(3), 203–214. <https://doi.org/10.5937/mkng2203203l>

Nugroho, A. H. & Liswandi. (2018). The Influence of Employer Attractiveness, Corporate Reputation and the Use of Social Media towards Intention to Apply for a Job. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 5(7), 553–565.

- Pandita, D. (2021). Innovation in talent management practices: Creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556–569. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011a). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011b). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pfeil, S., & Kirchgeorg, M. (2017). *Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen: Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16334-1>
- Piricz, N. (2022). Pandemic Challenges in Human Resource Management for Generations Y and Z. *Proceedings of the International May Conference on Strategic Management*, 18(1), 183–192.
- Prasetyaningtyas, S. W., Sim, M., Triantoro, B. H., & Allen, A. (2022). THE USE OF EMPLOYER BRANDING DIMENSIONS TO ATTRACT FRESH GRADUATES. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 23(1), Article 1. <https://doi.org/10.24198/jbm.v23i1.891>
- Prochazka, F. (2020). *Vertrauen in Journalismus unter Online-Bedingungen: Zum Einfluss von Personenmerkmalen, Qualitätswahrnehmungen und Nachrichtennutzung*. Springer VS.
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs* (2., durchgesehene Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Regressionsanalyse—Statista Definition*. (o. J.). Statista Lexikon. Abgerufen 12. März 2022.

2024,

von

<https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/113/regressionsanalyse/>

Roschk, H., Gelbrich, K., & Bach, N. (2011). *Gerechtigkeit bei der Beschwerdebehandlung: Der moderierende Einfluss von Kunden- und Situationsmerkmalen* (1. Aufl). Gabler.

Runkel, C. (2018). *Employer Branding für die Logistik: Mit Social Media eine attraktive Arbeitgebermarke entwickeln*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22642-8>

Ruthus, J. (2014). *Employer of Choice der Generation Y: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität*. Springer Gabler.

Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: A millennials' perspective. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 142–157. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2018-0136>

Scherer, A. G. (2003). Multinationale Unternehmen—Die »Treibenden Kräfte« Der Globalisierung. In A. G. Scherer (Hrsg.), *Multinationale Unternehmen und Globalisierung: Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung* (S. 95–123). Physica-Verlag HD. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-57438-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-57438-2_3)

Schermuly, C. (2019). *New Work - gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (2. Auflage). Haufe Group.

Scholz, C. (2013). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (6. Aufl.). Verlag C.H.Beck. <https://doi.org/10.15358/9783800648696>

Schweiger, W., & Beck, K. (Hrsg.). (2019). *Handbuch Online-Kommunikation* (2., vollständig überarbeitete Auflage). Springer VS.

- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students. *About Campus: Enriching the Student Learning Experience*, 22(3), 21–26. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>
- Setiadi Wijaya, N. H., Silgirana Silalahi, A. A., & Dans Lee, L. D. (2023). Attracting Digital Natives as Talents: Assessing the Strength of Good Employer, Product Quality, and Information Credibility Perceptions on Intent to Apply. *Philippine Management Review*, 30, 1–14.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Sponheuer, B. (2010). *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung* (1. Aufl). Gabler.
- Steiner, E., & Benesch, M. (2018). *Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (5., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Facultas.
- Stock-Homburg, R. (2013). *Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler.
- Stritzke, C. (2010). *Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding: Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz* (1. Aufl). Gabler.
- Trost, A. (Hrsg.). (2009). *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Luchterhand.
- Turban, D., & Keon, T. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184–193. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.184>
- Umfragesoftware für Studierende und Wissenschaftler*. (o. J.). Unipark. Abgerufen 28. Februar 2024, von <https://www.unipark.com/umfragesoftware/>
- Uppal, A., Wadhwa, B., & Vashisht, A. (2018). Magnitudes of Attractiveness in

Employer Branding: Generation Z. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15.

Vujović, T., & Tripković, A. (2023). Skills and Motivation Factors of Generation Z for Creating Successful Employer Branding Strategies. *Proceedings*, 85(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/proceedings2023085013>

Wagner, D. (Hrsg.). (2020). *Praxishandbuch Personalmanagement* (2. Auflage). Haufe Group.

Wallmüller, E. (2017). *Praxiswissen Digitale Transformation: Den Wandel verstehen, Lösungen entwickeln, Wertschöpfung steigern*. Hanser.

Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An Integrative Analysis of Person–Organization Fit Theories. *International Journal of Selection & Assessment*, 12(3), 252–261. [https://doi.org/10.1111/j.0965-075x.2004.279\\_1.x](https://doi.org/10.1111/j.0965-075x.2004.279_1.x)

Wöhrmann, A. M., Brauner, C., & Michel, A. (2020). Arbeitszeitgestaltung. In A. Michel & A. Hoppe (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit: Interventionen für Individuen, Teams und Organisationen* (S. 1–16). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28654-5\\_19-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28654-5_19-1)

World Bank Group. (2023, Oktober 26). *World Development Indicators | DataBank*. <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=IT.NET.USER.ZS&country=AUT>

# **1. Anhang**

## **1.1 Fragebogen**

Sehr geehrte Teilnehmer\*innen!

Im Rahmen meiner Masterarbeit am Studiengang Digital Marketing Management der Fachhochschule Campus 02 führe ich eine Befragung zum Thema „Employer-Branding-Botschaften mit Fokus auf die Generation Z“ durch. Die Umfrage richtet sich an Personen, die zwischen 1995 und 2010 geboren sind, in Österreich leben und über eine tertiäre Ausbildung (Bachelor-, Master- und Doktoratsstudium) verfügen.

Der Fragebogen enthält 15 Fragen und dauert ca. 8-10 Minuten. Sie werden gebeten, Ihre Meinungen und Einstellungen zu verschiedenen Aussagen zu bewerten. Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um jede Aussage entsprechend Ihrer Überzeugung zu bewerten.

Ihre engagierte Teilnahme an der Bewertung der Fragen trägt maßgeblich zur Forschung für meine Masterarbeit bei. Als Ausdruck der Wertschätzung wird unter allen Teilnehmenden ein 50€ Wunschgutschein als kleines Dankeschön verlost.

Tatjana Holzmann

Die Daten können Ihrer Person nicht zugeordnet werden, sind vollständig anonym und werden streng vertraulich behandelt.

**Frage 1:**

| In welchem Jahr sind Sie geboren?   |      |
|-------------------------------------|------|
| Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr an. |      |
| 1995                                | 1996 |
| 1997                                | 1998 |
| 1999                                | 2000 |
| 2001                                | 2002 |
| 2003                                | 2004 |
| 2005                                | 2006 |
| 2007                                | 2008 |
| 2009                                | 2010 |

**Frage 2:**

| Welchen Abschluss haben Sie erworben? |
|---------------------------------------|
| Bachelor                              |
| Master / Magister / DI                |
| Doktor / PhD                          |
| Sonstiges                             |

**Frage 3:**

**Stellen Sie sich vor, Sie sind auf der Suche nach einem\*einer neuen Arbeitgeber\*in und entdecken ein Unternehmen, das die nachfolgenden Werte in den Vordergrund stellt.**

Bitte beurteilen Sie anhand der Aussagen, wie wichtig Ihnen die angegebenen Werte bei einem\*einer neuen Arbeitgeber\*in sind.

|                                                                                                                                 | Überhaupt<br>nicht<br>wichtig | Wenig<br>wichtig | Eher<br>nicht<br>wichtig | Neutral | Eher<br>wichtig | Wichtig | Sehr<br>wichtig |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------|--------------------------|---------|-----------------|---------|-----------------|
| Die Organisation produziert innovative Produkte und Dienstleistungen.                                                           |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |
| Als innovative*r Arbeitgeber*in zeichnet sich das Unternehmen durch neuartige Arbeitspraktiken und vorausschauendes Denken aus. |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |
| Das Unternehmen schätzt und nutzt Ihre Kreativität.                                                                             |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |
| Das Unternehmen stellt hochwertige Produkte und Dienstleistungen her.                                                           |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |
| Das Unternehmen bietet die Möglichkeit, in einem spannenden Umfeld zu arbeiten.                                                 |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |

**Frage 4:**

| Bitte beurteilen Sie nun anhand folgender Aussagen, wie Sie zu einem*einer Arbeitgeber*in mit den oben genannten Werten stehen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                           |                            |               |                   |                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| Zur Erinnerung: Die Organisation produziert innovative Produkte und Dienstleistungen; als innovative*r Arbeitgeber*in zeichnet sich das Unternehmen durch neuartige Arbeitspraktiken und vorausschauendes Denken aus; das Unternehmen schätzt und nutzt Ihre Kreativität; das Unternehmen stellt hochwertige Produkte und Dienstleistungen her; das Unternehmen bietet die Möglichkeit, in einem spannenden Umfeld zu arbeiten. |                           |                            |               |                   |                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Stimme<br>gar nicht<br>zu | Stimme<br>eher nicht<br>zu | Weder<br>noch | Stimme<br>eher zu | Stimme<br>vollkommen zu |
| Ich würde ein Stellenangebot von diesem Unternehmen annehmen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                           |                            |               |                   |                         |
| Ich würde dieses Unternehmen zu einem der ersten Arbeitgeber*innen meiner Wahl machen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                           |                            |               |                   |                         |
| Wenn dieses Unternehmen mich zu einem Vorstellungsgespräch einladen würde, würde ich hingehen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                           |                            |               |                   |                         |
| Ich würde mich sehr anstrengen, um für dieses Unternehmen zu arbeiten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                           |                            |               |                   |                         |
| Ich würde dieses Unternehmen einem Freund empfehlen, der einen Job sucht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                           |                            |               |                   |                         |

**Frage 5:**

**Frage 3: Stellen Sie sich vor, Sie sind auf der Suche nach einem\*einer neuen Arbeitgeber\*in und entdecken ein Unternehmen, das die nachfolgenden Werte in den Vordergrund stellt.**

Bitte beurteilen Sie anhand der Aussagen, wie wichtig Ihnen die angegebenen Werte bei einem\*einer neuen Arbeitgeber\*in sind.

|                                                                                                          | Überhaupt<br>nicht<br>wichtig | Wenig<br>wichtig | Eher nicht<br>wichtig | Neutral | Eher<br>wichtig | Wichtig | Sehr<br>wichtig |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------|-----------------------|---------|-----------------|---------|-----------------|
| Das Unternehmen legt Wert darauf, dass Sie ein gutes Verhältnis zu Ihren Kolleginnen und Kollegen haben. |                               |                  |                       |         |                 |         |                 |
| Das Unternehmen legt Wert darauf, dass Sie ein gutes Verhältnis zu Ihrem Vorgesetzten haben.             |                               |                  |                       |         |                 |         |                 |
| Das Unternehmen legt Wert auf unterstützende und ermutigende Kolleginnen und Kollegen.                   |                               |                  |                       |         |                 |         |                 |
| Das Unternehmen bietet ein angenehmes Arbeitsumfeld.                                                     |                               |                  |                       |         |                 |         |                 |
| Das Unternehmen bietet ein glückliches Arbeitsumfeld.                                                    |                               |                  |                       |         |                 |         |                 |

**Frage 6:**

| Bitte beurteilen Sie nun anhand folgender Aussagen, wie Sie zu einem*einer neuen Arbeitgeber*in mit den oben genannten Werten stehen.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                           |                            |               |                   |                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| Zur Erinnerung: Das Unternehmen legt Wert darauf, dass Sie ein gutes Verhältnis zu Ihren Kolleginnen und Kollegen haben; das Unternehmen legt Wert darauf, dass Sie ein gutes Verhältnis zu Ihrem Vorgesetzten haben; das Unternehmen legt Wert auf unterstützende und ermutigende Kolleginnen und Kollegen; das Unternehmen bietet ein angenehmes Arbeitsumfeld; das Unternehmen bietet ein glückliches Arbeitsumfeld. |                           |                            |               |                   |                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Stimme<br>gar nicht<br>zu | Stimme<br>eher nicht<br>zu | Weder<br>noch | Stimme<br>eher zu | Stimme<br>vollkommen zu |
| Ich würde ein Stellenangebot von diesem Unternehmen annehmen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                           |                            |               |                   |                         |
| Ich würde dieses Unternehmen zu einem der ersten Arbeitgeber*innen meiner Wahl machen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                           |                            |               |                   |                         |
| Wenn dieses Unternehmen mich zu einem Vorstellungsgespräch einladen würde, würde ich hingehen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                           |                            |               |                   |                         |
| Ich würde mich sehr anstrengen, um für dieses Unternehmen zu arbeiten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                           |                            |               |                   |                         |
| Ich würde dieses Unternehmen einem Freund empfehlen, der einen Job sucht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                           |                            |               |                   |                         |

**Frage 7:**

**Stellen Sie sich vor, Sie sind auf der Suche nach einem\*einer neuen Arbeitgeber\*in und entdecken ein Unternehmen, das die nachfolgenden Werte in den Vordergrund stellt.**

Bitte beurteilen Sie anhand der Aussagen, wie wichtig Ihnen die angegebenen Werte bei einem\*einer neuen Arbeitgeber\*in sind.

|                                                                                                    | Überhaupt nicht wichtig | Wenig wichtig | Eher nicht wichtig | Neutral | Eher wichtig | Wichtig | Sehr wichtig |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|--------------------|---------|--------------|---------|--------------|
| Das Unternehmen bietet ein attraktives Gesamtvergütungspaket.                                      |                         |               |                    |         |              |         |              |
| Das Unternehmen bietet ein überdurchschnittliches Grundgehalt.                                     |                         |               |                    |         |              |         |              |
| Die Organisation bietet Arbeitsplatzsicherheit innerhalb des Unternehmens.                         |                         |               |                    |         |              |         |              |
| Die Organisation bietet gute Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens.                    |                         |               |                    |         |              |         |              |
| Das Unternehmen bietet die Möglichkeit, praktische abteilungsübergreifende Erfahrungen zu sammeln. |                         |               |                    |         |              |         |              |

**Frage 8:**

| Bitte beurteilen Sie nun anhand folgender Aussagen, wie Sie zu einem*einer neuen Arbeitgeber*in mit den oben genannten Werten stehen.                                                                                                                                                                                                                                                                      |                           |                            |               |                   |                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------|-------------------|----------------------------|
| Zur Erinnerung: Das Unternehmen bietet ein attraktives Gesamtvergütungspaket; das Unternehmen bietet ein überdurchschnittliches Grundgehalt; die Organisation bietet Arbeitsplatzsicherheit innerhalb des Unternehmens; die Organisation bietet gute Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens; das Unternehmen bietet die Möglichkeit, praktische abteilungsübergreifende Erfahrungen zu sammeln. |                           |                            |               |                   |                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Stimme<br>gar<br>nicht zu | Stimme<br>eher nicht<br>zu | Weder<br>noch | Stimme<br>eher zu | Stimme<br>vollkommen<br>zu |
| Ich würde ein Stellenangebot von diesem Unternehmen annehmen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                           |                            |               |                   |                            |
| Ich würde dieses Unternehmen zu einem der ersten Arbeitgeber*innen meiner Wahl machen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                            |               |                   |                            |
| Wenn dieses Unternehmen mich zu einem Vorstellungsgespräch einladen würde, würde ich hingehen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                           |                            |               |                   |                            |
| Ich würde mich sehr anstrengen, um für dieses Unternehmen zu arbeiten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                            |               |                   |                            |
| Ich würde dieses Unternehmen einem Freund empfehlen, der einen Job sucht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                           |                            |               |                   |                            |

**Frage 9:**

**Stellen Sie sich vor, Sie sind auf der Suche nach einem\*einer neuen Arbeitgeber\*in und entdecken ein Unternehmen, das die nachfolgenden Werte in den Vordergrund stellt.**

Bitte beurteilen Sie anhand der Aussagen, wie wichtig Ihnen die angegebenen Werte bei einem\*einer neuen Arbeitgeber\*in sind.

|                                                                                                                     | Überhaupt<br>nicht<br>wichtig | Wenig<br>wichtig | Eher<br>nicht<br>wichtig | Neutral | Eher<br>wichtig | Wichtig | Sehr<br>wichtig |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------|--------------------------|---------|-----------------|---------|-----------------|
| Das Unternehmen legt Wert darauf, den Mitarbeiter*innen durch ihre Arbeit mehr Selbstvertrauen zu vermitteln.       |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |
| Das Unternehmen legt Wert darauf, den Mitarbeiter*innen durch ihre Arbeit ein gutes Selbstwertgefühl zu vermitteln. |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |
| Das Unternehmen legt Wert auf die Gewinnung von Erfahrung, welche die Karriere fördern.                             |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |
| Das Unternehmen sieht sich als Sprungbrett für eine zukünftige Beschäftigung.                                       |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |
| Das Unternehmen legt Wert auf Anerkennung/Schätzung durch das Management.                                           |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |

**Frage 10:**

| Bitte beurteilen Sie nun anhand folgender Aussagen, wie Sie zu einem*einer neuen Arbeitgeber*in mit den oben genannten Werten stehen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                           |                            |               |                   |                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| Zur Erinnerung: Das Unternehmen legt Wert darauf, den Mitarbeiter*innen durch ihre Arbeit mehr Selbstvertrauen zu vermitteln; das Unternehmen legt Wert darauf, den Mitarbeiter*innen durch ihre Arbeit ein gutes Selbstwertgefühl zu vermitteln; das Unternehmen legt Wert auf die Gewinnung von Erfahrung, welche die Karriere fördern; das Unternehmen sieht sich als Sprungbrett für eine zukünftige Beschäftigung; das Unternehmen legt Wert auf Anerkennung/Schätzung durch das Management. |                           |                            |               |                   |                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Stimme<br>gar nicht<br>zu | Stimme<br>eher nicht<br>zu | Weder<br>noch | Stimme<br>eher zu | Stimme<br>vollkommen zu |
| Ich würde ein Stellenangebot von diesem Unternehmen annehmen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                            |               |                   |                         |
| Ich würde dieses Unternehmen zu einem der ersten Arbeitgeber*innen meiner Wahl machen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                           |                            |               |                   |                         |
| Wenn dieses Unternehmen mich zu einem Vorstellungsgespräch einladen würde, würde ich hingehen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                           |                            |               |                   |                         |
| Ich würde mich sehr anstrengen, um für dieses Unternehmen zu arbeiten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                           |                            |               |                   |                         |
| Ich würde dieses Unternehmen einem Freund empfehlen, der einen Job sucht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                           |                            |               |                   |                         |

**Frage 11:**

**Stellen Sie sich vor, Sie sind auf der Suche nach einem\*einer neuen Arbeitgeber\*in und entdecken ein Unternehmen, das die nachfolgenden Werte in den Vordergrund stellt.**

Bitte beurteilen Sie anhand der Aussagen, wie wichtig Ihnen die angegebenen Werte bei einem\*einer neuen Arbeitgeber\*in sind.

|                                                                                                     | Überhaupt<br>nicht<br>wichtig | Wenig<br>wichtig | Eher<br>nicht<br>wichtig | Neutral | Eher<br>wichtig | Wichtig | Sehr<br>wichtig |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------|--------------------------|---------|-----------------|---------|-----------------|
| Das Unternehmen bietet die Gelegenheit, anderen das Gelernte zu vermitteln.                         |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |
| Das Unternehmen bietet die Möglichkeit, das Gelernte anzuwenden.                                    |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |
| Die Organisation ist kundenorientiert.                                                              |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |
| Als humanitäre Organisation legt das Unternehmen Wert darauf, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |
| Das Unternehmen legt Wert auf Akzeptanz und Zugehörigkeit.                                          |                               |                  |                          |         |                 |         |                 |

**Frage 12:**

| Bitte beurteilen Sie nun anhand folgender Aussagen, wie Sie zu einem*einer neuen Arbeitgeber*in mit den oben genannten Werten stehen.                                                                                                                                                                                                                              |                           |                            |               |                   |                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| Zur Erinnerung: Das Unternehmen bietet die Gelegenheit, anderen das Gelernte zu vermitteln; das Unternehmen bietet die Möglichkeit, das Gelernte anzuwenden; die Organisation ist kundenorientiert; als humanitäre Organisation legt das Unternehmen Wert darauf, der Gesellschaft etwas zurückzugeben; das Unternehmen legt Wert auf Akzeptanz und Zugehörigkeit. |                           |                            |               |                   |                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Stimme<br>gar nicht<br>zu | Stimme<br>eher nicht<br>zu | Weder<br>noch | Stimme<br>eher zu | Stimme<br>vollkommen zu |
| Ich würde ein Stellenangebot von diesem Unternehmen annehmen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                           |                            |               |                   |                         |
| Ich würde dieses Unternehmen zu einem der ersten Arbeitgeber*innen meiner Wahl machen.                                                                                                                                                                                                                                                                             |                           |                            |               |                   |                         |
| Wenn dieses Unternehmen mich zu einem Vorstellungsgespräch einladen würde, würde ich hingehen.                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                            |               |                   |                         |
| Ich würde mich sehr anstrengen, um für dieses Unternehmen zu arbeiten.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                           |                            |               |                   |                         |
| Ich würde dieses Unternehmen einem Freund empfehlen, der einen Job sucht.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                           |                            |               |                   |                         |

**Frage 13:**

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| <b>Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?</b> |
| Männlich                                             |
| Weiblich                                             |
| Divers                                               |

**Frage 14:**

|                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>In welchem Bundesland ist ihr derzeitiger Wohnort?</b>                                       |
| Bitte wählen Sie aus den unten stehenden Auswahlmöglichkeiten das entsprechende Bundesland aus. |
| Wien                                                                                            |
| Niederösterreich                                                                                |
| Oberösterreich                                                                                  |
| Burgenland                                                                                      |
| Steiermark                                                                                      |
| Kärnten                                                                                         |
| Salzburg                                                                                        |
| Tirol                                                                                           |

|            |
|------------|
| Vorarlberg |
| Sonstiges  |

**Frage 15:**

| <b>Aus welchem Bereich stammt Ihre tertiäre Ausbildung?</b>                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Bitte wählen Sie den entsprechenden Bereich aus den Antwortmöglichkeiten unten aus. |
| Gesundheitswesen                                                                    |
| Betriebswirtschaft                                                                  |
| Ingenieurwissenschaften                                                             |
| Informatik und IT                                                                   |
| Naturwissenschaften                                                                 |
| Sozialwissenschaften                                                                |
| Kunst und Design                                                                    |
| Rechtswissenschaften                                                                |
| Sprach- und Kulturwissenschaften                                                    |
| Bildungswissenschaften oder Pädagogik                                               |
| Landwirtschaft und Umwelt                                                           |

|           |
|-----------|
| Sonstiges |
|-----------|

**Frage 16:**

|                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Haben Sie noch Anmerkungen zu diesem Fragebogen oder dieser Studie?</b> |
|                                                                            |