

Employer Branding

Relevante Arbeitgeberfaktoren gegenüber
Student*innen der Generation Z

Masterarbeit

Eingereicht von: **Victoria SCHWEIGHOFER**

Studierenden-ID: **51846605**

Studium: **Masterstudium Digital Marketing Management**

Betreuer: **Mag. Stefan Bammer, MBA, MSc**

Graz, 26.04.2023

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 26. April 2023
Datum

Victoria Schweighofer
Unterschrift

Zusammenfassung

Employer Branding: Relevante Faktoren der Arbeitgeberattraktivität gegenüber Student*innen der Generation Z

Victoria, SCHWEIGHOFER

Die Generation Z umfasst jene Personen, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden und sich derzeit auf dem Arbeitsmarkt etablieren. Durch den gegenwärtig vorherrschenden demographischen Wandel und den War for Talents wird diese Gruppe zunehmend wichtiger für Unternehmen, die nach talentierten Nachwuchskräften suchen. Es war Ziel dieser Arbeit herauszufinden, welche Faktoren für Student*innen der Generation Z bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers eine besondere Relevanz aufweisen und über welche Kanäle diese Zielgruppe am besten erreicht werden kann. Aus den Forschungsergebnissen der quantitativen Online-Befragung konnte abgeleitet werden, dass soziale Faktoren, wie Arbeitsklima und Unternehmenskultur, von großer Bedeutung für die junge Generation sind, während ökonomische Faktoren in den Hintergrund rücken. Zusätzlich nehmen digitale Kanäle, wie Unternehmenswebsite oder Karriereplattformen, eine entscheidende Rolle bei der Informationssuche ein. Die Arbeit verdeutlicht die Wichtigkeit der kontinuierlichen Pflege der Arbeitgebermarke durch die Unternehmen unter Berücksichtigung der Erwartungen und Bedürfnisse der Generation Z, um im Wettbewerb um die besten Talente langfristig erfolgreich zu sein.

Keywords: Employer Branding, Arbeitgebermarke, Generation Z, New Work

Abstract

Employer Branding: Relevante Faktoren der Arbeitgeberattraktivität gegenüber Student*innen der Generation Z

Victoria, SCHWEIGHOFER

The Generation Z comprises those people born between 1995 and 2010 who are currently establishing themselves on the labour market. Due to the ongoing demographic change and the War for Talents, this group is becoming increasingly important for companies looking for talented young employees. The aim of this work was to find out which factors are particularly relevant for Generation Z students when choosing their future employer and through which channels this target group can best be reached. From the research results of the quantitative online survey, it could be deduced that social factors, such as working atmosphere and corporate culture, are of great importance for the young generation, while economic factors move into the background. In addition, digital channels such as company websites or career platforms play a decisive role in the search for information. The work illustrates the importance of the continuous maintenance of the employer brand by companies, considering the expectations and needs of Generation Z, to be successful in the competition for the best talents in the long term.

Keywords: Employer Branding, Employer Brand, Generation Z, New Work

Inhaltsverzeichnis

<i>Einleitung</i>	1
<i>Ausgangssituation</i>	1
<i>Problemstellung</i>	2
<i>Forschungsfrage</i>	3
<i>Zielsetzung</i>	3
Kapitel 1: Employer Branding	4
Die Unternehmensmarke	4
Die Arbeitgebermarke	5
Employer Branding	6
Abgrenzung zum Personalmarketing	6
Internes Personalmarketing	7
Externes Personalmarketing	8
Chancen und Risiken der externen Personalbeschaffung.....	10
Vorteile des Employer Branding und Personalmarketings	11
Unternehmenskultur und deren Bedeutung für das Employer Branding.....	12
Faktoren für die Voraussetzung von Arbeitgeberattraktivität.....	14
Modelle der Arbeitgeberattraktivität.....	15
Exogene und endogene Faktorenmodell	15
5-Faktoren-Modell.....	19
6-Entscheidungskriterien-Modell	22
Fazit der beschriebenen Faktoren-Modelle	24
Exogenes und endogenes Faktorenmodell	24
6-Entscheidungskriterien-Modell	24
5-Faktoren-Modell.....	25
Employee Value Proposition	25
Employer of Choice	27
Zwischenfazit	28
Kapitel 2: Wandel in der Arbeitswelt	29
Demografischer Wandel.....	29
The War for Talents.....	31
Fachkräftemangel.....	32
Wertewandel.....	34

Entwicklung zur Wissensgesellschaft	35
New Work	36
Flexible Arbeitszeiten	37
4-Tage-Woche	38
Remote Work.....	40
Home-Office	41
Co-Working-Spaces.....	42
Work-Life-Balance	43
Agiles Arbeiten.....	45
Zwischenfazit	45
Implikationen für das Employer Branding.....	46
<i>Kapitel 3: Vorstellung der Generation Z.....</i>	<i>47</i>
Generationenkonzept	47
Namensgebung.....	48
Jahrgänge.....	49
Unterscheidung zu angrenzenden Generationen	50
Aufwachsen der Generation Z.....	51
Digitalisierung.....	52
Globalisierung.....	54
Individualität.....	55
Selbstverwirklichung.....	55
Sinnsuche.....	56
Charakteristika der Generation Z	57
Zwischenfazit	59
Stand der Forschung.....	59
<i>Kapitel 4: Empirische Studie</i>	<i>61</i>
Praktische Relevanz.....	61
Datenerhebung.....	62
Auswahl der Methode	62
Zielgruppe und Stichprobenbildung	64
Aufbau des Fragebogens	66
Skalen.....	70
Pretest	71
Durchführung	72
Hypothesen	73
Datenanalyse	74
Demografische Daten.....	74
Informationssuche.....	76
Prüfung der Hypothesen	78
Beantwortung der Forschungsfrage.....	81
Unterschiede zwischen den Studiengängen	85

Interpretation der Ergebnisse und Diskussion	87
<i>Kapitel 5: Fazit und Ausblick</i>	89
Handlungsempfehlungen für das externe Employer Branding.....	89
Limitationen und Ansätze für weitere Forschungsarbeiten.....	91
<i>Literaturverzeichnis</i>	94
<i>Anhang</i>	104

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Chancen und Risiken des externen Recruitings	10
Tabelle 2 – 6-Entscheidungskriterien-Modell.....	23
Tabelle 3 – Generationenübersicht	48
Tabelle 4 – Geburtenjahrgänge der Generation Z.....	49
Tabelle 5 – Formulierte Hypothesen	73
Tabelle 6 – Studienrichtungen der Umfrageteilnehmer*innen	75
Tabelle 7 – Abgefragte Arbeitgeberfaktoren.....	81

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Personalmarketing als Bestandteil des Employer Branding	7
Abbildung 2 – Exogene Einflussfaktoren	17
Abbildung 3 – Endogene Einflussfaktoren	18
Abbildung 4 – 5-Faktoren-Modell	20
Abbildung 5 – EVP und USP im Vergleich	26
Abbildung 6 – Altersstruktur in Österreich bis 2022	30
Abbildung 7 – Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt	32
Abbildung 8 – Eigenschaften der Gen Z	58
Abbildung 9 – Newsbeitrag in der Studo App	73
Abbildung 10 – Informationskanäle	77
Abbildung 11 – New Work Konzepte	79
Abbildung 12 – 5-Faktoren-Modell mit prozentueller Verteilung	84

Einleitung

Der Arbeitsmarkt entwickelt sich ständig weiter – nicht zuletzt durch den demografischen Wandel und den zunehmend wettbewerbsintensiven Arbeitsmärkten sind Unternehmen vermehrt gefordert, ihre Arbeitgebermarke attraktiv zu positionieren, um langfristig qualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeiter*innen rekrutieren zu können (Reis et al., 2021, p. 5). Anders als bisher ist es Unternehmen nicht mehr möglich, die qualifiziertesten Fachkräfte aus einem Pool an Bewerber*innen auszuwählen, sondern diese stehen nun vielmehr vor der Herausforderung, potenzielle Mitarbeiter*innen von sich als Arbeitgeber zu überzeugen, um den Unternehmenserfolg langfristig sicherzustellen (Hesse & Mattmüller, 2019, p. 86).

Im Fokus dieser Forschungsarbeit stehen aktuell inskribierte Student*innen der Generation Z, da laut einer gemeinsamen Studie von Network of Executive Woman und Deloitte diese Generation bald die Millennials als bevölkerungsreichste Generation weltweit ablöst und ein Drittel aller Arbeitskräfte ausmachen wird (Gomez et al., 2019). Weitere Untersuchungen zeigten, dass die Generation Z andere Faktoren für die Arbeitgeberwahl heranzieht als die Generationen davor. So spielen beispielsweise Individualität, flexible Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit eine zunehmend wichtigere Rolle für die junge Generation (Klaffke, 2014, p. 77).

Ausgangssituation

Der Eintritt der Generation Z in die Arbeitswelt stellt durch die sich veränderten Wertevorstellungen an den Arbeitgeber eine zusätzliche Herausforderung für viele Unternehmen dar. Auch der tiefgehende demographische Wandel in Österreich trägt dazu bei, dass die Anzahl an erwerbsfähigen Personen aufgrund der Überalterung der Bevölkerung

und einer sinkenden Fertilitätsrate immer geringer ausfällt (Statista, 2022a). Ausgehend vom aktuellen demografischen Wandel spielt zudem der Fachkräftemangel eine bedeutsame Rolle am österreichischen Arbeitsmarkt. Demnach übertrifft die Anzahl an ausgeschriebenen Stellen derzeit die Zahl an verfügbaren Arbeitnehmer*innen in Österreich. In einer bundesweiten Umfrage im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich im Frühjahr 2022 gaben 73 % der befragten Unternehmen an, von einem starken Fachkräftemangel betroffen zu sein (Dornmayr & Riepl, 2022, p. 1).

Aufgrund der besagten arbeitsmarktbezogenen Veränderungen hat sich der Begriff „War for Talents“ etabliert, der die zunehmende Konkurrenzsituation beschreibt, bei der Arbeitgeber versuchen, sich selbst zu profilieren, um die qualifiziertesten Fach- und Führungskräfte für sich zu gewinnen (Busold, 2019, p. 37). Umso relevanter ist es infolgedessen für Unternehmen, gezielt die jüngere Generation (Generation Z) anzusprechen, um diese schon jetzt von sich als Arbeitgeber zu überzeugen und einen zukünftigen Bewerberpool sicherzustellen. Hierbei ist es die Aufgabe der Unternehmen, die Generation Z besser verstehen zu lernen, um gezielt junge Talente von sich zu überzeugen und rekrutieren zu können.

Problemstellung

Abgeleitet von der Ausgangssituation kann gesagt werden, dass Unternehmen zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert sind, geeignete und qualifizierte Arbeitnehmer*innen akquirieren zu können. Momentan liegt das Augenmerk darauf, die nachfolgende Generation erfolgreich in der Arbeitswelt zu integrieren und für das Unternehmen zu gewinnen. Die Problemstellung liegt hierbei im aktuellen Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt, sodass in Zukunft mehr Arbeitsplätze frei sein werden,

als durch nachrückende Arbeitnehmer*innen besetzt werden können (Einramhof-Florian, 2022, p. 35). Hinzu kommen die sich veränderten Ansprüche und Vorstellungen der Generationen Z an ihren zukünftigen Arbeitsplatz, die in dieser Abhandlung genauer untersucht und beschrieben werden.

Forschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: „Welche relevanten Faktoren im Bereich des externen Employer Branding berücksichtigen österreichische Student*innen der Generation Z bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers?“. Insbesondere soll hierbei auf die verschiedenen Aspekte eingegangen werden, die aktiv dazu beitragen, junge Student*innen aus Universitäten und Fachhochschulen vom jeweiligen Unternehmen zu überzeugen.

Hierbei dient ein bereits bestehendes Modell von Berthon, Ewing und Hah als Ausgangspunkt für den praktischen Teil der Arbeit. Das sogenannte 5-Faktoren-Modell beinhaltet diverse Aspekte des Employer Branding, die den Ausschlag geben, ob sich ein*e Arbeitnehmer*in für ein Unternehmen entscheidet und kann als reliables und valides Instrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität angesehen werden (Berthon et al., 2005, p. 159). Es dient zudem als Grundlage für die quantitative Forschung mittels Fragebogen, welche im praktischen Teil der Arbeit behandelt wird.

Zielsetzung

Der theoretische Teil der Arbeit zielt darauf ab, sich mit den gegenwärtigen Megatrends und Veränderungen, wie beispielsweise dem Fachkräftemangel und der Entwicklung zur Wissensgesellschaft, auseinanderzusetzen, um den aktuellen Wandel in der Arbeitswelt nachvollziehbar zu machen. Außerdem werden dazugehörige Definitionen und Modelle aus dem Bereich des Employer Branding vorgestellt, damit den Leser*innen ein tiefergehender

Einblick in diese Thematik gewährt werden kann. Für ein besseres Verständnis der Generation Z werden als zentraler Bestandteil der Arbeit das Aufwachsen, die Werte und Charakteristika dieser Alterskohorte erläutert.

Im praktischen Teil der Arbeit soll untersucht werden, welche Faktoren der Arbeitgeberattraktivität die höchste Signifikanz für die Arbeitnehmer*innen der Zukunft - insbesondere der Generation Z – aufweisen. Unternehmen sollen dahingehend sensibilisiert werden, worin sich diese Generation von vorherigen unterscheidet und weshalb sich die Anforderungen an Arbeitgeber über die Jahre verändert haben. Zu diesem Zweck wird eine Online-Umfrage an österreichische Student*innen über den Studo Newsfeed verschickt, welche in weiterer Folge statistisch ausgewertet wird.

Kapitel 1: Employer Branding

Um ein grundlegendes Verständnis für das Thema Employer Branding zu schaffen, werden in diesem Kapitel die bedeutendsten Begrifflichkeiten erläutert, die dabei helfen sollen, den weiteren Überlegungen der vorliegenden Arbeit folgen zu können.

Die Unternehmensmarke

„Die Marke als ein in den Köpfen der Menschen verankertes Vorstellungsbild bezieht sich nicht nur auf ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern kann auch das Unternehmen in seiner Gesamtheit umfassen“ (Hesse & Mattmüller, 2019, p. 20). Die Unternehmensmarke (Corporate Brand) spiegelt dabei das Unternehmensleitbild wider, welches sich aus der Unternehmenskultur und den Werten der Organisation zusammensetzt. Sie dient dazu, das Unternehmen zu positionieren und ein fundiertes Gesamtbild der Unternehmung nach außen zu tragen (Hesse & Mattmüller, 2019, p. 20). Während sich die Produktmarke in erster Linie an Kund*innen richtet, orientiert sich die Unternehmensmarke auch an weiteren

Anspruchsgruppen, wie beispielsweise Anteilseigner*innen, Mitarbeiter*innen wie auch an der breiten Öffentlichkeit. Die zentrale Funktion der Corporate Brand nimmt dabei die Vertrauensbildung ein, wobei die Identität des Unternehmens als Ausgangspunkt betrachtet werden kann. Die wertsteigernde Komponente der Unternehmensmarke zeigt sich durch die Attraktivierung für geeignete Bewerber*innen, die durch ein einheitliches Corporate Brand Management auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden (Esch, 2014, p. 9).

Die Arbeitgebermarke

Die Arbeitgebermarke (Employer Brand) ist der Unternehmensmarke untergeordnet und signalisiert potenziellen Bewerber*innen, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht und inwiefern es sich von anderen Organisationen unterscheidet. Bei dem Begriff handelt es sich um konkrete Elemente der Unternehmensmarke, die sich auf den Arbeitsmarkt beziehen und drei Handlungsfelder umfassen. Zuerst gilt es, ein Wertversprechen der Marke zu identifizieren, welches in weiterer Folge an externe Dienstleister (z.B. Personalagenturen) auf eine Weise kommuniziert werden muss, damit es nicht in Konflikt zur restlichen Markenkommunikation des Unternehmens steht. Für einen ganzheitlichen Ansatz muss die Arbeitgebermarke noch eine dritte Anforderung erfüllen, welche den Aufbau der Marke nach innen umfasst. All diese Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, die Marke erfolgreich in die Unternehmenskultur zu integrieren (Geißler, 2007, p. 136).

Die Employer Brand, also die Arbeitgebermarke, stellt somit gleichzeitig auch das Resultat des Employer Branding dar, dessen Begriffsdefinition im folgenden Abschnitt noch ausführlicher erklärt wird.

Employer Branding

Die Thematik rund um das Thema Employer Branding wurde erstmalig im Jahr 1996 von Tim Ambler und Simon Barrow im Journal of Brand Management unter dem Titel „The Employer Brand“ aufgegriffen (Tim Ambler & Simon Barrow, 1996). Bis der Sachverhalt jedoch auch in der Praxis erste Relevanz zeigte, vergingen einige Jahre.

Unter dem Begriff Employer Branding versteht man den strategischen Prozess hinter dem Schaffen einer Arbeitgebermarke. Ziel des Employer Branding ist es, die Mitarbeitergewinnung und -bindung zu optimieren, das Image des Unternehmens zu verbessern sowie eine entsprechende Unternehmenskultur zu etablieren. In der Gesamtheit umfasst Employer Branding „die markenstrategisch fundierte, interne wie externe Positionierung eines Unternehmens oder einer Institution als Arbeitgebermarke und damit als Employer of Choice“ (Stotz & Wedel, 2013, p. 7).

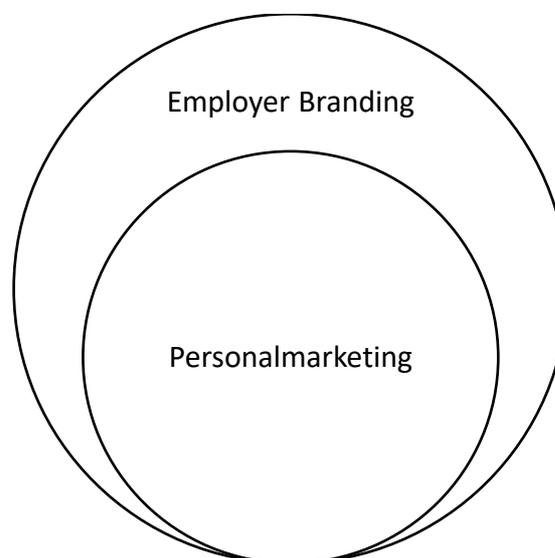
Wichtig anzumerken ist hierbei, dass Employer Branding keine singuläre Kampagne oder einmalige Aktion darstellt, sondern vielmehr als langfristiger und konstanter Entwicklungsprozess wahrgenommen werden muss – unabhängig von der Anzahl an offenen Stellen. Erfolgreiches Employer Branding ist demnach nicht nur als Aufgabe des Marketing- oder Personalmanagementbereichs zu sehen, sondern schließt das gesamte Unternehmen mit ein (Holste, 2012, p. 68).

Abgrenzung zum Personalmarketing

Der Begriff des Employer Branding ist von dem des Personalmarketings abzugrenzen, da ersterer die strategisch orientierte Weiterentwicklung des Personalmarketings beschreibt (Kolb, 2010, p. 90). Ebenso wie das klassische Personalmarketing befasst sich auch das Employer Branding zunächst mit den Wünschen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer*innen,

jedoch mit der klaren Ausrichtung, die Attraktivität des Unternehmens als potenziellen Arbeitgeber zu steigern. Im Gegensatz zum Personalmarketing wendet sich das Employer Branding sowohl an zukünftige Mitarbeiter*innen der Organisation, als auch an bereits im Unternehmen Beschäftigte. Die Arbeitnehmer*innen werden dabei nicht zwingend als Ressource betrachtet, vielmehr jedoch als Kund*innen, welche vom Unternehmen erst überzeugt werden müssen (Kanning, 2017, p. 135).²

Abbildung 1 – Personalmarketing als Bestandteil des Employer Branding



Anmerkung: Eigene Darstellung in Anlehnung an Helmold (Helmold, 2022, p. 142)

Helmold (2022) beschreibt das Personalmarketing als Teil des Employer Branding, welches in ein internes und ein externes Personalmarketing unterteilt werden kann.

Internes Personalmarketing

Grundsätzlich wird zwischen internem und externem Personalmarketing unterschieden, wobei diese Arbeit in erster Linie das Employer Branding bzw. externe

Personalmarketing betrachtet wird. Für einen gesamtheitlichen Ansatz wird jedoch explizit auf das interne Personalmarketing wie folgt eingegangen.

Das interne Personalmarketing befasst sich mit all jenen Agenden, die innerhalb des Unternehmens dazu beitragen, die Mitarbeiter*innen bestmöglich an die Organisation zu binden. Wichtig dabei ist, dass sich das Bild, welches durch das externe Personalmarketing nach außen getragen wird, auch innerhalb des Unternehmens wiederfindet. Das zeugt von einem einheitlichen Unternehmensimage und trägt dazu bei, den Arbeitnehmer*innen das Gefühl zu vermitteln, es handelt sich um einen authentischen Arbeitgeber (Felser, 2010, p. 14).

Maßnahmen des internen Personalmarketings umfassen beispielsweise innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten, die Förderung von Aus- bzw. Weiterbildungen, Mitarbeitergespräche sowie die Bemühungen um ein gutes Arbeits- und Betriebsklima (Felser, 2010, p. 14).

“Internes Personalmarketing stellt die Mitarbeiterbindung in den Vordergrund. Dabei soll die Loyalität der Angestellten gegenüber dem Unternehmen ausgebaut und gefestigt werden. Dies führt zu einer Senkung der Firmenaustritte, beziehungsweise zu einer geringeren Fluktuation in der Belegschaft. Werden Nachwuchskräfte intern ausgebildet und ausgebaut steigen außerdem die Chancen, dass diese im Anschluss im Unternehmen verbleiben, statt zur Konkurrenz abzuwandern“ (Helmold, 2022, p. 144).

Externes Personalmarketing

Im Gegensatz zum internen beschäftigt sich das externe Personalmarketing damit, das Unternehmen nach außen hin attraktiv zu positionieren, um potenzielle Mitarbeiter*innen zu erreichen. Diese Vorgehensweise soll Anreize für das Einreichen von Bewerbungen schaffen

und die Zahl an Interessenten maßgeblich erhöhen. Zu den operativen Tätigkeiten zählen zum Beispiel das Herausarbeiten von jenen Kompetenzen, die das Unternehmen einzigartig oder besonders für die Arbeitnehmer*innen machen. Diese wichtige Kernaufgabe ist sowohl dem externen Personalmarketing als auch dem Employer Branding zuzuordnen. In weiterer Folge liegt es außerdem in der Verantwortung des externen Personalmarketings, diese Unternehmenscharakteristika nach außen zu tragen, was auf den unterschiedlichsten Wegen möglich ist. Durch den gezielten Einsatz von Broschüren, Werbeanzeigen, Messeauftritten oder die eigene Internetpräsenz wird es möglich, eine gewisse Aufmerksamkeit rund um die Organisation des Arbeitgebers zu schaffen (Felser, 2010, p. 13).

Als Ziel des externen Personalmarketings kann die positive Darstellung der Arbeitgebermarke sowie die Erhöhung des Bekanntheitsgrades genannt werden. Durch die erfolgreiche Implementierung von externen Personalmarketing-Maßnahmen sinken zudem die Kosten für den Recruiting-Prozess, wobei gleichzeitig die Anzahl an Bewerber*innen erhöht und stabilisiert wird (Helmold, 2022, p. 144).

„Externe Personalgewinnung ist insbesondere von Bedeutung, wenn

- der quantitative Personalbedarf nicht hinreichend durch intern im Unternehmen verfügbare Führungskräfte bzw. Mitarbeiter gedeckt werden kann bzw.
- die Qualifikation intern verfügbarer Führungskräfte bzw. Mitarbeiter nicht (mehr) den Anforderungen an potenzielle Stelleninhaber entspricht“ (Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 178).

Eine Rekrutierung auf externem Weg erweist sich vor allem dann als eine geeignete Möglichkeit, wenn sich das Unternehmen in einer gegenwärtigen Wachstumsphase oder

angespannten wirtschaftlichen Lage befindet, die neue Denk- und Lösungsansätze verlangt (Zimmermann, 2009, p. 209).

Im Zusammenhang mit dem Thema der externen Personalgewinnung werden dafür im Praxisteil vorrangig jene Faktoren untersucht, die entscheidend dazu beitragen, weshalb sich Student*innen der Generation Z bei einem bestimmten Arbeitgeber bewerben.

Chancen und Risiken der externen Personalbeschaffung

Einen wesentlichen Bereich des Employer Branding betrifft die externe Personalbeschaffung und das damit verbundene Recruiting auf nicht-internem Wege. Im Allgemeinen versteht man unter der externen Personalbeschaffung die Besetzung offener Positionen in Form von Neueinstellungen mit Bewerber*innen vom Arbeitsmarkt (Thommen et al., 2020, p. 438).

Wie nachfolgend dargestellt beinhaltet diese Form des externen Recruitings neben zahlreichen Chancen auch einige Risiken:

Tabelle 1 – Chancen und Risiken des externen Recruitings

Chancen	Risiken
Neue Impulse von außen	Noch kein vorhandenes unternehmensspezifisches Wissen
Betriebsblindheit wird ausgeschlossen	Größerer Verwaltungsaufwand im Vergleich zur internen Personalgewinnung
Tendenziell geringere Gehaltskosten im Vergleich zur internen Personalgewinnung	Erhöhte Einarbeitungskosten für extern rekrutierte Mitarbeiter*innen
Kosten- sowie Zeiteinsparung, weil keine (Um-) Schulung interner Personen stattfindet	Erhöhtes Risiko einer Fehlbesetzung im Vergleich zum internen Recruiting

Anmerkung: In Anlehnung an Stock-Homburg & Groß (Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 178)

Einerseits kann durch die externe Nachfolge neues Wissen ins Unternehmen gelangen und ebenso eine oft nachteilige Betriebsblindheit dadurch vermieden werden, die meistens mit einer internen Personalbeschaffung einhergeht. Andererseits kann das Fehlen von unternehmensspezifischem Wissen sowie gegebenenfalls längeren Einschulungsphasen von Bewerber*innen als zusätzliche Herausforderung für den Arbeitgeber angesehen werden. Dem gegenüberzustellen ist jedenfalls ein etwaiger Kostenaufwand, der bei einer internen Umschulung von Nöten wäre.

Generell kann mit einem erhöhten Verwaltungsaufwand im Personalbereich gerechnet werden, da sich die Person noch nicht im Unternehmen befindet. Betrachtet man den Gehaltsaspekt genauer, wird klar, dass hier in der Regel eine Chance in der externen Personalbeschaffung besteht, da grundsätzlich mit geringeren Gehaltskosten zu rechnen ist. Anzumerken bleibt jedoch das höhere Risiko in Bezug auf eine Fehlbesetzung, welches bei einer internen Nachbesetzung oftmals geringer ausfällt (Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 178).

Vorteile des Employer Branding und Personalmarketings

Eine starke Employer Brand kann Unternehmen dabei helfen, sich von der Konkurrenz abzuheben und sich als Employer-of-Choice – also dem Arbeitgeber der Wahl – zu etablieren. Gleichzeitig wird für die entsprechende Zielgruppe an Bewerber*innen Aufmerksamkeit geschaffen. Weitere Vorteile liegen in der Steigerung des Bekanntheitsgrades, der nachhaltigen Verbesserung, in Form von qualitativ hochwertigen Bewerbungen und einer einfacheren Einschulungsphase, da Jobeinsteiger*innen bereits eine Vorstellung davon haben, was sie im Unternehmen erwartet (Hamm et al., 2021, p. 102).

Im Bereich des externen Personalmarketings liegen die Vorteile klar in

- der größeren Anzahl an eingegangenen Bewerbungen,
- der besseren Übereinstimmung zwischen Bewerber*in und ausgeschriebener Position
- und in den geringeren Rekrutierungskosten (Figurska & Matuska, 2013, p. 40).

Betrachtet man in diesem Zusammenhang das interne Personalmarketing genauer, werden die folgenden positiven Aspekte ersichtlich:

- Erhöhte Mitarbeiterbindung
- Steigerung des Mitarbeiterengagements
- Größeres Vertrauen gegenüber dem aktuellen Arbeitgeber
- Geringere Abwesenheitszeiten
- Höheres Maß an Loyalität unter den Beschäftigten
- Verringerung der Mitarbeiterfluktuation (Figurska & Matuska, 2013, p. 41)

Schlussfolgernd kann angemerkt werden, dass – obwohl die Maßnahmen des Employer Branding mit einem erhöhten Personal-, Kosten- sowie Zeitaufwand verbunden sind – zahlreiche positive Gesichtspunkte beschrieben werden können, die gravierend zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Unternehmenskultur und deren Bedeutung für das Employer Branding

Die Unternehmenskultur beschreibt nach E. H. Schein eine Reihe von Strukturen, Routinen, Regeln und Normen, die im Unternehmenskontext vorherrschen. Gleichzeitig bezeichnet die Unternehmenskultur ein dynamisches Phänomen, das durch Interaktionen mit anderen Personen bzw. Bereichen im Unternehmen und durch das Führungsverhalten geformt wird. Kultur kann Mitarbeiter*innen einerseits Struktur und Bedeutung verleihen, aber auch einschränkend wirken (Schein, 2004, p. 1).

Meist nehmen jene Personen, die im Unternehmen eine leitende Funktion innehaben, den größten Einfluss auf die Unternehmenskultur. Während diese Aufgaben bei Start-Ups häufig von Gründer*innen selbst ausgeführt werden, nehmen diese Rolle später überwiegend Führungskräfte ein (Homma et al., 2014, p. 94).

Für den Erfolg am Arbeitsmarkt gewinnt die Unternehmenskultur zunehmend an Bedeutung. Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels driften dagegen einzelne Wertevorstellungen wie zum Beispiel Erfolg, Leistungen, finanzielle Sicherheit, etc. immer weiter auseinander, die einst in den westlichen Gesellschaften zumeist homogen zu Tage getreten sind. Die spezielle Herausforderung für Arbeitgeber liegt insofern darin, unterschiedliche Wertehaltungen der Mitarbeiter*innen in den Arbeitsalltag zu integrieren und bestenfalls gewinnbringend zusammenzuführen (Busold, 2019, p. 64).

Im Hinblick auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter*innen ist auch die Verankerung der Unternehmenskultur eines Arbeitgebers von wachsender Bedeutung. Immer häufiger werden die grundlegenden Prinzipien der Unternehmenskultur auch im Recruiting-Prozess gezielt eingesetzt, um einen „Cultural Fit“ der Bewerber*innen sicherzustellen (Homma et al., 2014, p. 94). Dieser gibt Aufschluss darüber, welche Grundwerte eine Person vertritt und inwieweit diese mit dem Werteprofil des Arbeitgebers übereinstimmen. Hier lautet das Credo „Hire for attitude, train for skills“. Bei diesem Grundsatz wird davon ausgegangen, dass Menschen, die aufgrund ihrer Haltung und Motivation zum Unternehmen passen, bereits eine bestimmte Lernfähigkeit und -bereitschaft mitbringen. Derjenige Arbeitgeber, der also die kulturell passenden Bewerber*innen auswählt, wird auch eine geringere Fluktuationsrate aufweisen und eher die intrinsische Motivation seiner Arbeitnehmer*innen fördern können (Busold, 2019, p. 65).

Auch gilt bereits die zunehmende Relevanz der Unternehmenskultur mit ihren zentralen Werten für die zukünftigen Arbeitnehmer*innen als evident und kann hier deshalb abschließend angeführt werden. Vor allem die jüngeren Generationen achtet verstärkt auf die Aspekte der Unternehmenskultur, wenn sie ein Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber heranziehen (Homma et al., 2014, p. 95).

Faktoren für die Voraussetzung von Arbeitgeberattraktivität

Um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden zu können, gibt es einige Anforderungen – hier auch als Bedürfnisse bezeichnet – welche ein Arbeitgeber erfüllen sollte. Dazu zählen beispielsweise die Erfüllung von berufsbezogenen Bedürfnissen, wie der Ausbezahlung eines attraktiven Entgelts, der guten Vereinbarkeit von Familie und Job oder auch der Förderung der beruflichen oder persönlichen Weiterbildung bzw. -entwicklung. Können diese beruflichen Bedürfnisse nicht befriedigt werden, wird angenommen, dass das Unternehmen für den oder die Bewerber*in als unattraktiv gilt (Knecht & Pifko, 2010, p. 105).

Aufbauend auf der Bedürfnispyramide von Maslow, der fünf voneinander abhängige Motivklassen (Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Bedürfnis nach Wertschätzung und Bedürfnis nach Selbstverwirklichung) definierte, erweiterte der amerikanische Psychologe Alderfer diese und kombinierte sie mit der aktuellen Arbeitswelt. Die zuvor fünf beschriebenen Klassen wurden zu den folgenden drei Kategorien zusammengefasst (Ruthus, 2014, p. 39):

- Basisbedürfnisse: Diese ähneln den Grund- und Sicherheitsbedürfnissen nach Maslow (z.B. fester Arbeitsplatz) und beziehen sich auf grundlegende materielle Anforderungen.

- Beziehungsbedürfnisse: Der Wunsch kann mit den sozialen Bedürfnissen nach Maslow verglichen werden und beschreibt das Bedürfnis nach beständigen zwischenmenschlichen Interaktionen sowie dem Wunsch nach Anerkennung im Arbeitsleben.
- Wachstumsbedürfnisse: Diese spiegeln den Wunsch nach Selbstverwirklichung wider, der das Streben nach der individuellen Entfaltung einer Person entspricht (Ruthus, 2014, p. 41).

Diese Bedürfniskategorien sind deshalb für Arbeitgeber durchaus relevant, um auf die aktuellen Anforderungen des vorhin beschriebenen Arbeitnehmermarktes besser eingehen und in weiterer Folge von potenziellen Bewerber*innen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden zu können.

Modelle der Arbeitgeberattraktivität

Die in dieser Arbeit im Fokus stehende Forschungsfrage „Welche relevanten Faktoren im Bereich des externen Employer Branding berücksichtigen österreichische Student*innen der Generation Z bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers?“ soll in weiterer Folge in den nachstehenden Modellen eingehend theoretisch erläutern werden.

Exogene und endogene Faktorenmodell

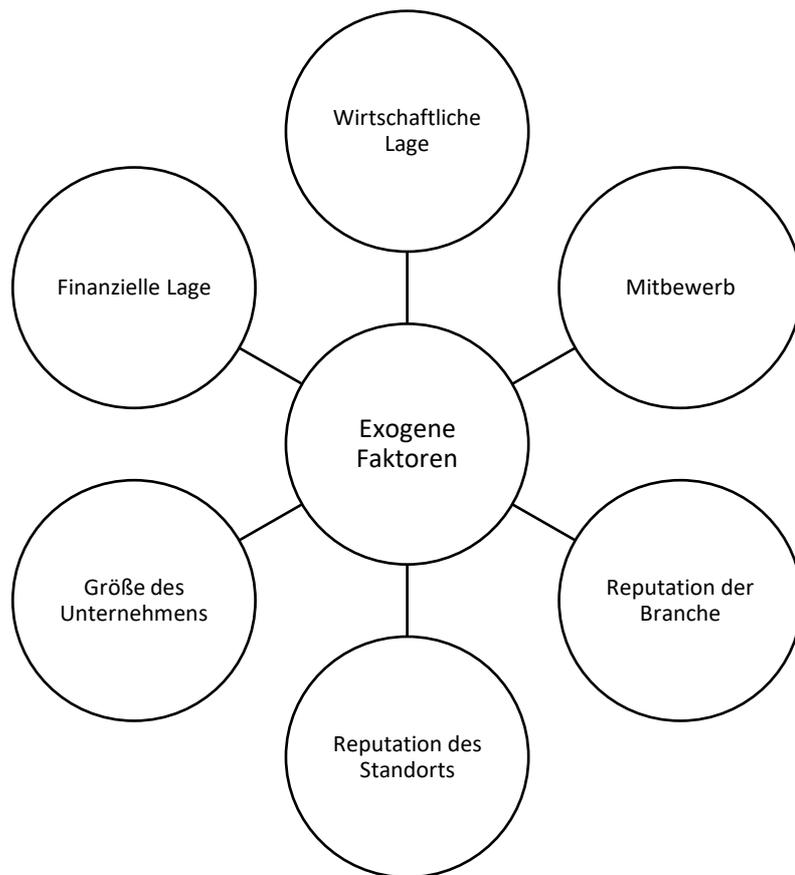
Die Attraktivität eines Arbeitgebers beeinflusst die Wahl, ob sich ein*e Bewerber*in für oder gegen ein Unternehmen entscheidet, maßgeblich. Diese Entscheidung findet gegen Ende des Bewerbungsprozesses statt, nachdem eine Person mehrere Unternehmen für sich als attraktiven Arbeitgeber identifizieren konnte. Nachdem sich der oder die Bewerber*in intensiver mit den ausgewählten Unternehmen auseinandergesetzt hat, werden die bestehenden Angebote auf ihre Attraktivität hin analysiert. Auf Basis dieser Merkmale fällt

dann schlussendlich die Entscheidung, ob die Stelle tatsächlich angenommen oder abgelehnt wird. Die Faktoren, die dabei die Wahl für einen bestimmten Arbeitgeber ausschlaggebend beeinflussen, sind in endogene und exogene Faktoren unterteilt und werden in weiterer Folge eingehend klassifiziert (Sponheuer, 2010, p. 169).

Exogene Faktoren

Die exogenen Faktoren beschreiben Merkmale der Arbeitgeberattraktivität, die durch äußere Gegebenheiten die Arbeitgebermarke mitgestalten. Diese können mehr oder weniger vom Unternehmen beeinflusst werden. Merkmale, auf die eine Arbeitgebermarke nicht oder nur sehr bedingt einwirken kann, umfassen die aktuelle wirtschaftliche Lage sowie die Aktivitäten und Qualitäten des Mitbewerbers. Nur mäßig beeinflussbar sind Bereiche wie die Branchen- oder Standortreputation. Zu den Faktoren, auf die der Arbeitgeber direkt Einfluss nehmen kann, zählen die Größe sowie wirtschaftliche Lage des Unternehmens (Nagel, 2011, p. 37).

Abbildung 2 – Exogene Einflussfaktoren

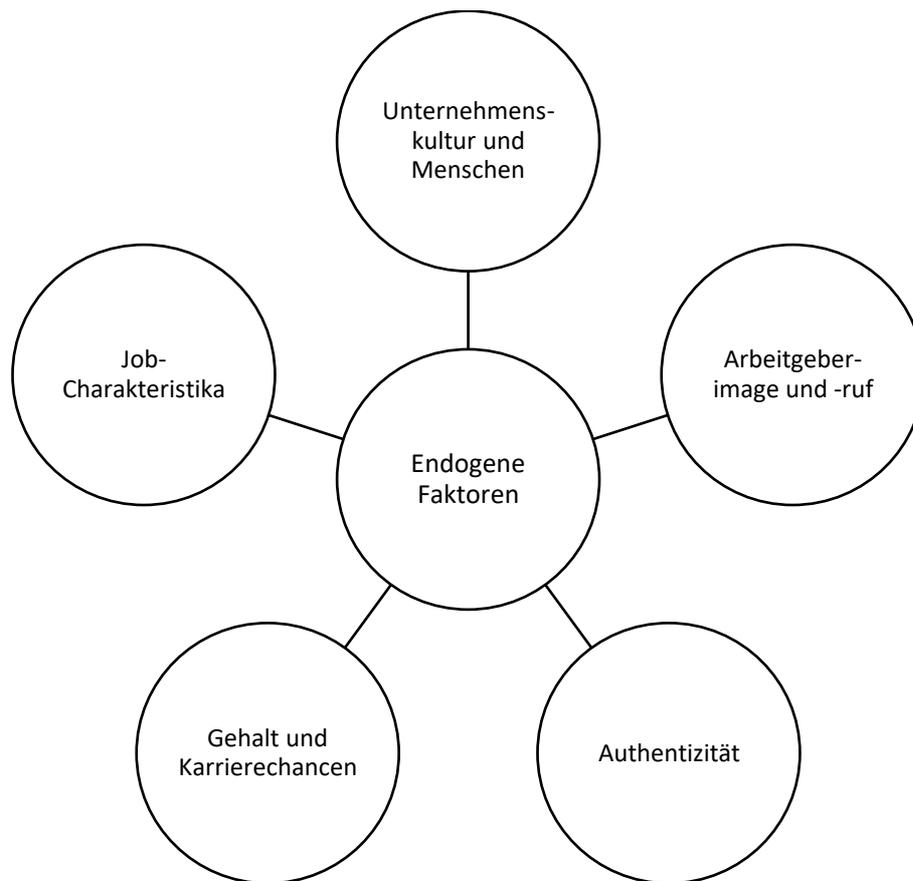


Anmerkung: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nagel (Nagel, 2011, p. 37)

Endogene Faktoren

Endogene Einflussfaktoren betreffen jene Aspekte der Arbeitgeberattraktivität, an denen das Unternehmen selbst mitwirkt. Der Arbeitgeber hat dabei – bewusst oder unbewusst – Einfluss auf die Ausgestaltung seiner Attraktivität. Die endogenen Faktoren können in folgende Kategorien zusammengefasst werden: Unternehmenskultur und Menschen, Gehalt und Karrierechancen, Arbeitgeberimage und -ruf, Authentizität und Job-Charakteristika (Nagel, 2011, p. 29). Die jeweiligen Einflussfaktoren sind in der nachfolgenden Grafik ersichtlich:

Abbildung 3 – Endogene Einflussfaktoren



Anmerkung: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nagel (Nagel, 2011, p. 29)

Die Kategorie Unternehmenskultur und Menschen untergliedert sich wiederum in Faktoren wie Unternehmenswerte, Qualifikationen der Personen und ungeschriebene Werte, die im Unternehmen gelten. Zur Gruppe Gehalt und Karrierechancen können Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen im und außerhalb des Unternehmens, wie auch Entfaltungsmöglichkeiten im Job gezählt werden. Das Arbeitgeberimage wird vor allem durch Kompetenzen wie der Unternehmenskommunikation, das Auftreten der Mitarbeiter*innen und durch Maßnahmen im Bereich der Corporate Social Responsibility geprägt. Unter der Corporate Social Responsibility (CSR) versteht man zudem die Verpflichtung einer Organisation, ethisch zu handeln, an der wirtschaftlichen Entwicklung mitzuwirken und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft über die gesetzlichen

Anforderungen hinaus zu übernehmen (Lindgreen & Swaen, 2010, p. 3). Der Klassifizierung Authentizität sind einerseits fremde Erfahrungen durch Freunde, Familie und Bekannte, wie auch persönliche Eindrücke z.B. während des Recruitingprozesses zugeordnet. Die Thematik Job-Charakteristika befasst sich mit Inhalten wie Unternehmensstandort, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszeiten, Flexibilität und Aufgabenvielfalt der Tätigkeit (Nagel, 2011, p. 31).

Relevant anzumerken ist hierbei, dass manche Einflussfaktoren mehr oder weniger bewusst zur Entscheidungsfindung der Bewerber*innen beitragen. Die Gewichtung der einzelnen Faktoren mag daher je nach Person sehr unterschiedlich ausfallen. Schlussendlich muss ergänzt werden, dass es nicht für jeden Menschen möglich ist, all jene der vorhin genannten Faktoren bei der Jobsuche in Erwägung zu ziehen (Nagel, 2011, p. 29).

5-Faktoren-Modell

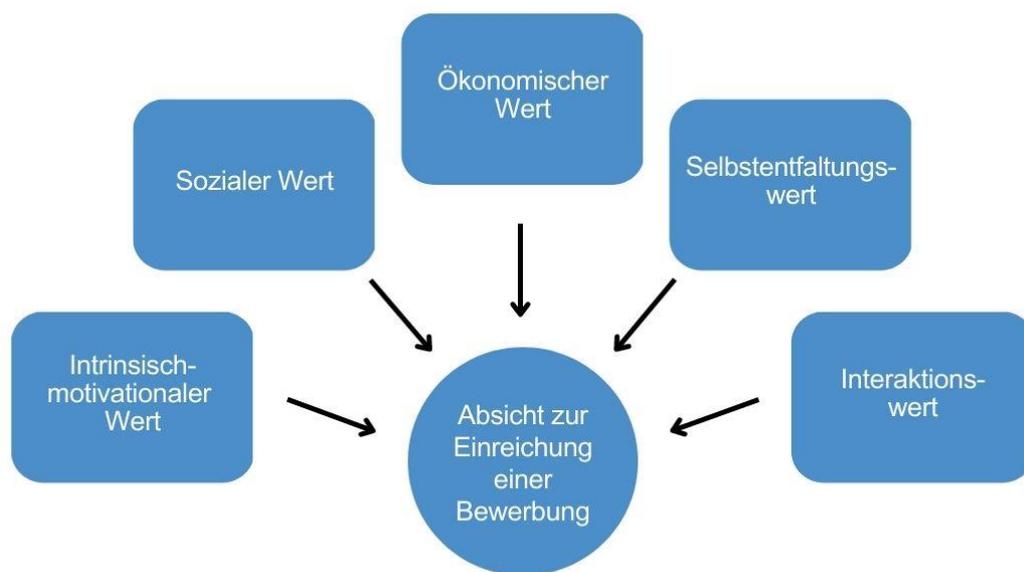
Ein bereits bestehendes Modell von Berthon, Ewing und Hah beschreibt, welche Auswahlkriterien herangezogen werden, anhand derer sich Arbeitnehmer*innen für ein Unternehmen entscheiden. Das Modell definiert übergeordnet fünf Faktoren, die wiederum 25 Unterkriterien verwenden und gilt als ein reliables und valides Instrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität.

Zu den fünf Faktoren dieses Modells zählen:

- der intrinsisch-motivationaler Wert (Interest Value),
- der soziale Wert (Social Value),
- der ökonomische Wert (Economic Value),
- der Selbstentfaltungswert (Development Value) und
- der Interaktionswert (Application Value) (Berthon et al., 2005, p. 159).

Diese Werte tragen in ihrer Gesamtheit entscheidend zur Absicht bei, eine Bewerbung bei einem Arbeitgeber einzureichen. Dieser Zusammenhang wird durch die nachfolgende Grafik noch anschaulicher dargestellt:

Abbildung 4 – 5-Faktoren-Modell



Anmerkung: Eigene Darstellung in Anlehnung an Berthon et al. (Berthon et al., 2005, pp. 159-162)

Das Interesse an einem Arbeitgeber kann durch unterschiedliche Anreize, wie zum Beispiel ein spannendes Arbeitsumfeld, Anwendung neuartiger Arbeitspraktiken oder die Wertschätzung und Förderung der Mitarbeiter*innen deutlich erhöht werden. Zu weiteren Unterkriterien betreffend den intrinsisch-motivationalen Wert (Interest Value) zählen die Erzeugung von innovativen sowie hochwertigen Produkten bzw. Dienstleistungen und die Wertschätzung und Förderung der Kreativität von Beschäftigten (Berthon et al., 2005, p. 159).

Der soziale Wert (Social Value) umfasst jene Aspekte der Arbeitgeberattraktivität, die das Arbeitsumfeld und die persönlichen Beziehungen innerhalb dieses Umfelds beschreiben. Betrachtet man diese Thematik genauer, geht hervor, dass eine angenehme Arbeitsumgebung sowie eine gute Beziehung zu Kolleg*innen und Vorgesetzten ebenfalls attraktive Eigenschaften eines Arbeitgebers darstellen. Weitere Benefits entstehen durch hilfsbereite und unterstützende Kolleg*innen sowie eine freundliche Arbeitsatmosphäre (Berthon et al., 2005, p. 159).

Der ökonomische Wert (Economic Value) beschreibt die finanziellen Perspektiven, die ein Arbeitgeber den Mitarbeiter*innen in Aussicht stellt, wie (ein überdurchschnittliches) Gehalt, Sozialleistungen, Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens sowie die Möglichkeit einer abteilungsübergreifenden Praxiserfahrung (Berthon et al., 2005, pp. 159-162).

In einer Studie von Cable & Graham konnte zudem festgestellt werden, dass der finanzielle Aspekt einer der wichtigsten und ausschlaggebendsten Faktoren darstellt, der dazu beiträgt, sich bei einer Organisation zu bewerben. Demnach fand die Mehrheit der Studienteilnehmer*innen ein überdurchschnittlich hohes Einstiegsgehalt sehr reizvoll, da primär nicht nur die eigenen Lebenshaltungskosten gedeckt werden können, sondern auch daraus geschlussfolgert werden kann, es handelt sich um ein profitables Unternehmen, welches dementsprechend hohe Entgelte auszahlen kann (Cable & Graham, 2000, p. 937).

Zum Selbstentfaltungswert bzw. Entwicklungswert (Development Value) zählen Selbstvertrauen bzw. das Entstehen eines guten Selbstwertgefühls durch das Ausüben der Arbeit. Auch karrierefördernde Maßnahmen sowie die Möglichkeit, die Beschäftigung als Sprungbrett für zukünftige Arbeitsverhältnisse zu nutzen, stellen wesentliche Kriterien bei der Jobsuche dar (Berthon et al., 2005, p. 162).

Der zuletzt beschriebene Aspekt des 5-Faktoren-Modells von Berthon, Ewing und Hah wird als Interaktionswert (Application Value) bezeichnet und beschreibt unter anderen die Gelegenheit, das an der Universität oder Hochschule Erlernte im Job anzuwenden bzw. die Möglichkeit, sein Wissen und seine Erfahrungen an andere weiterzugeben. Gleichzeitig werden respektive dazu sowohl Inhalte zu Bedürfnissen wie der sozialen Akzeptanz und Firmenzugehörigkeit als auch zur Kundenorientierung bewertet. Auch die Rolle des Unternehmens, ob und inwiefern es sich hierbei um eine humanitäre Organisation handelt, die der Gesellschaft etwas zurück gibt, kann von relevanter Bedeutung für potenzielle Bewerber*innen sein (Berthon et al., 2005, p. 162).

Das 5-Faktoren-Modell ist im Wesentlichen eine Erweiterung der Dimensionen, die 1996 von Ambler & Barrow beschrieben wurden und in drei Nutzenkategorien unterteilt werden können. Diese Nutzenkategorien umfassen den psychologischen, funktionalen und wirtschaftlichen Nutzen und haben sich bis heute nicht grundlegend verändert (Tim Ambler & Simon Barrow, 1996).

6-Entscheidungskriterien-Modell

Die sechs Entscheidungskategorien nach Stock-Homburg und Groß, welche potenzielle Bewerber*innen bei ihrer Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen bzw. eine Stelle heranziehen, lassen eine differenzierte Ansichtweise im Zusammenhang mit der Arbeitgeberwahl erkennen (Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 180). Diese können je nach Relevanz einen größeren oder geringeren Stellenwert bei der Jobsuche einnehmen. In der nachstehenden Grafik ist deutlich erkennbar, wie vielfältig die einzelnen Kriterien je nach Bewerber*in sein können.

Tabelle 2 – 6-Entscheidungskriterien-Modell

Kategorie	Kriterien
Standort	Wohnraumangebot Standortimage Kulturelles Angebot Lebenshaltungskosten Lebensqualität Nähe zu Wohnort von Freunden und Familie Freizeitwert
Branche	Branchenkultur Branchenimage Zukunftsfähigkeit
Unternehmen	Arbeitsplatzsicherheit Bekanntheit Unternehmensgröße Unternehmenskultur Marktposition, Profitabilität Internationalisierungsgrad Soziales und umweltbezogenes Engagement Unternehmens- und Markenimage Identifikation mit den Produkten Innovativität Aufbauorganisation Rechtsform Ansehen des Topmanagements
Personalmanagement	Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen Karrieremöglichkeiten Möglichkeiten zu interkulturellem Arbeiten (im Ausland) Höhe und Zusammensetzung der Vergütung Umfang und Flexibilität der Arbeitszeiten Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie Betriebliches Gesundheitsmanagements Außenaufttritt im Rahmen der Personalgewinnung Organisation und Fairness des Personalauswahlprozesses
Jobanforderungen	Aufgabenvielfalt Ganzheitlichkeit der Aufgaben Herausforderungscharakter der Aufgaben Handlungs- und Entscheidungsspielraum Bedeutungsgehalt der Aufgaben
Soziales	Führungsstil und -instrumente Arbeitsklima Teamorientierung Kollegialität, gegenseitige Wertschätzung

Anmerkung: In Anlehnung an Stock-Homburg & Groß (Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 180)

Fazit der beschriebenen Faktoren-Modelle

Die drei zuvor beschriebenen Modelle – das exogene und endogene Faktorenmodell, 5-Faktoren-Modell und 6-Entscheidungskriterienmodell – dienen dazu, die Arbeitgeberattraktivität zu verstehen und messbar zu machen. Auf die einzelnen Unterschiede und Anwendungsbereiche wird nachfolgend genauer eingegangen.

Exogenes und endogenes Faktorenmodell

In diesem Modell werden Einflussfaktoren, die von außen auf das Unternehmen einwirken (exogene Faktoren) jenen Faktoren gegenübergestellt, die innerhalb des Unternehmens (endogene Faktoren) aktiv sind (Nagel, 2011). Dieses Modell erlaubt einen vielfältigen Blick auf jene Faktoren, die die Arbeitgeberattraktivität intern wie auch extern beeinflussen. Allerdings ist es auch genau diese Panoramasicht, die dessen Operationalisierung und Messung herausfordernder macht als andere Modelle. Insgesamt erfordert die Messung der Attraktivität eines Arbeitgebers anhand dieses Modells eine zuvor gründliche und umfassende Analyse, um gewährleisten zu können, dass alle relevanten Faktoren einbezogen wurden, damit aussagekräftige Resultate erzielt werden können.

6-Entscheidungskriterien-Modell

Die 6 Entscheidungskategorien von Stock-Homburg und Groß beschreiben ein breites Konglomerat an Einflussfaktoren, die von potenziellen Mitarbeiter*innen bei der Auswahl ihres zukünftigen Arbeitgebers berücksichtigt werden. Ähnlich dem exogenen und endogenen Faktorenmodell können bestimmte Merkmale, wie die branchenbezogenen Kriterien den externen Einflussfaktoren im Faktorenmodell zugeteilt werden. Wiederum andere, wie die

aufgabenbezogenen Merkmale, spiegeln in einigen Punkten die Job-Charakteristika des Faktorenmodells wider.

5-Faktoren-Modell

Das 5-Faktoren-Modell basiert auf fünf Dimensionen, welche die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber beeinflussen. Dazu zählen der intrinsisch-motivationale Wert, der soziale Wert, der ökonomische Wert, der Selbstentfaltungswert und der Interaktionswert (Berthon et al., 2005, pp. 159-162). Jeder der einzelnen Faktoren besteht wiederum aus unterschiedlichen Merkmalen, die evaluiert werden können, wodurch sich ein Gesamtwert ergibt. Das Modell nach Berthon, Ewing und Hah bietet eine gute Anwendbarkeit und gilt als verlässliches und genaues Instrument zur Attraktivitätsmessung von Arbeitgebern. Aus diesem Grund dient es als Leitfaden im praktischen Teil der Arbeit.

Insgesamt bilden alle drei Modelle auf unterschiedliche Art und Weise Kategorien ab, denen einzelne Bestandteile der Arbeitgeberattraktivität zugeteilt werden können. Je nach Unternehmen, Untersuchungsgegenstand und anhängig von den Zielen der Analyse gilt es, das jeweils passende Modell auszuwählen.

Employee Value Proposition

Die Employee Value Proposition (EVP) ist als Alleinstellungsmerkmal eines Arbeitgebers zu verstehen und stellt den Mittelpunkt der Arbeitgebermarke dar. Dieses Versprechen des Arbeitgebers an den Arbeitnehmer*innen soll an dieser Stelle näher erläutert werden, da es als wesentlicher Teil des Employer Branding betrachtet werden kann. Trost vergleicht die Employee Value Proposition (EVP) zudem mit der Unique Selling Proposition (USP) – dem einzigartigen Verkaufsversprechen an die Kund*innen eines Unternehmens (Trost, 2009, p. 16).

Abbildung 5 – EVP und USP im Vergleich



Anmerkung: Darstellung von Künzel (Künzel, 2013, p. 51)

Die EVP soll zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen eines Unternehmens beitragen und gilt als effektives Instrument im Employer Branding (Pawar, 2016, p. 56). Bell beschreibt die EVP ebenfalls als ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb um die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeiter*innen (Bell, 2005, p. 3).

„Die Wissenschaft definiert sie wie folgt: Die EVP muss einzigartig, relevant und glaubwürdig sein, um als Schlüssel zur Gewinnung neuer Mitarbeiter, zur Förderung des Engagements sowie zur Bindung der Mitarbeiter zu fungieren. Nur wenn die EVP unter Berücksichtigung der eigenen Mitarbeiter sowie der im Recruiting zu gewinnenden externen Zielgruppen entsteht, kann dieses Ziel erreicht werden“ (Künzel, 2013, p. 51).

Zusammenfassend kann gesagt werden, eine wirksame EVP ist fähig zu erklären, weshalb die Arbeitstätigkeit eines Unternehmens gegenüber einem anderen überlegen ist (B. Hill & Tande, 2006, p. 19).

Employer of Choice

Verglichen zur Employee Value Proposition ist auch der Begriff des Employer of Choice analog zur Unique Selling Proposition zu verstehen, da ebenfalls die Einzigartigkeit als Arbeitgeber der Wahl beschrieben werden soll. Sowie das Marketing das Ziel anstrebt, eine USP zu erreichen, ist es ebenso das Ziel des Employer Branding, Employer of Choice zu werden. Als Employer of Choice kann beispielsweise im IT-Sektor das Unternehmen Google genannt werden, welches viele Informatik-Student*innen als favorisierten Arbeitgeber angeben (Holste, 2012, p. 12).

Um als Employer of Choice wahrgenommen zu werden, ist oftmals der alleinige Fokus auf das Schaffen einer attraktiven Arbeitgebermarke nicht ausreichend. Vielmehr ist es die tatsächliche Arbeitgeberqualität, die schlussendlich ausschlaggebend ist (Ruthus, 2014, p. 35).

Die Vorteile, als Employer of Choice wahrgenommen zu werden, können im folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Identifizierung der Mitarbeiter*innen mit dem Unternehmen,
- höherer Arbeitseinsatz und Engagement gegenüber dem Arbeitgeber,
- sowie die einfachere Rekrutierung neuer Arbeitnehmer*innen (Saini & Jawahar, 2019, p. 653).

Schlussfolgernd kann gesagt werden, dass die Bezeichnung Employer of Choice ein bedeutsames Qualitätsmerkmal für ein Unternehmen darstellt, sowohl um wettbewerbsfähig zu bleiben als auch potenzielle zukünftige Mitarbeiter*innen anzuziehen (Rampl, 2014, p. 1486).

Zwischenfazit

Zusammenfassend diene das Kapitel Employer Branding dazu, relevante Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit der Attraktivität eines Arbeitgebers wissenschaftlich zu erläutern. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Thematik rund um Employer Branding von großer Relevanz für Unternehmen ist, um sich als Arbeitgeber der Wahl bei potenziellen Arbeitnehmer*innen zu etablieren.

Um im praktischen Teil der Arbeit die Forschungsfrage bzw. Hypothesen beantworten zu können, wurden drei verschiedene Faktoren- bzw. Kriterien-Modelle in Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität genauer erläutert. Das exogene und endogene Faktorenmodell, das 5-Faktoren-Modell und das 6-Entscheidungskriterien-Modell wurden hierfür beschrieben sowie gegenübergestellt.

Im folgenden Kapitel „Wandel in der Arbeitswelt“ soll näher auf jene Mechanismen und Umschwünge eingegangen werden, die besondere Relevanz im aktuellen österreichischen Arbeitsmarkt aufweisen. Inwiefern die zuvor vorgestellten Termini eine praktische Verwendung aufweisen, wird im nächsten Kapitel erläutert.

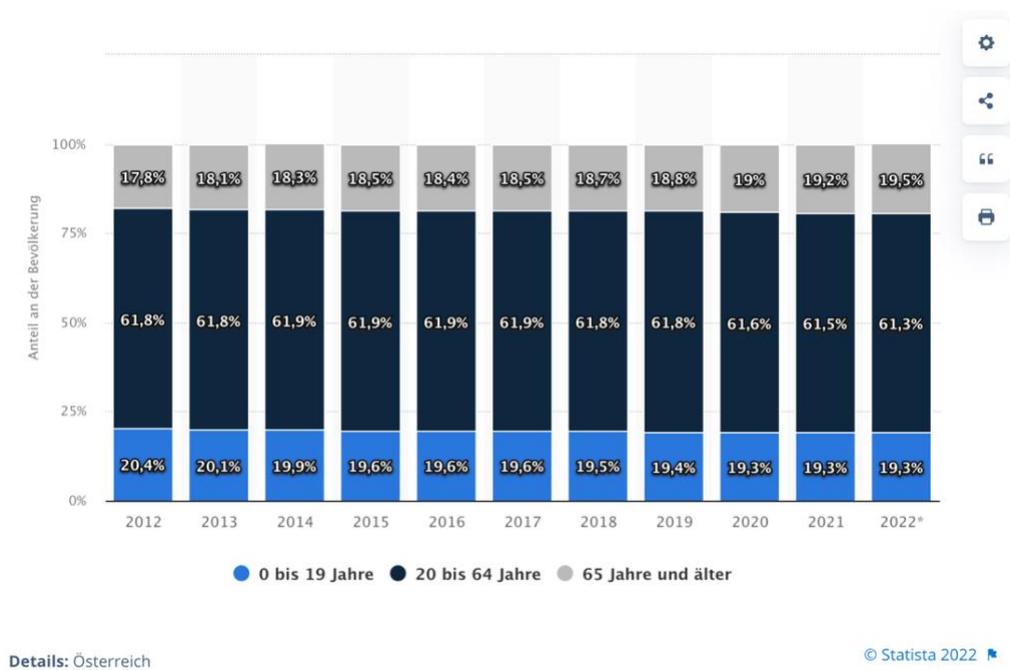
Kapitel 2: Wandel in der Arbeitswelt

Der Arbeitsmarkt entwickelt sich unaufhaltsam und stetig weiter – nicht zuletzt durch den demografischen Wandel und zunehmend wettbewerbsintensiveren Arbeitsmärkten sind Unternehmen dazu gefordert, ihre Arbeitgebermarke attraktiv zu positionieren, um langfristig qualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeiter*innen rekrutieren zu können (Reis et al., 2021, p. 5). Anders als bisher ist es Unternehmen nicht mehr möglich, die qualifiziertesten Fachkräfte aus einem Pool an Bewerber*innen auszuwählen, sondern stehen diese nun vielmehr vor der Herausforderung, potenzielle Mitarbeiter*innen von sich als Arbeitgeber zu überzeugen, um den Unternehmenserfolg langfristig sicher zu stellen (Hesse & Mattmüller, 2019, p. 86).

Demografischer Wandel

Gemäß einem Forschungsergebnis von Statista waren Anfang 2022, 61,3 % der österreichischen Bevölkerung zwischen 20 und 64 Jahre alt, 19,3 Prozent unter 20 Jahre und 19,5 Prozent 65 Jahre oder älter. Damit erhöhte sich der Anteil an Senior*innen das sechste Jahr in Folge und überholte in diesem Jahr auch erstmals die Anzahl der unter 20-Jährigen (Statista, 2022a).

Abbildung 6 – Altersstruktur in Österreich bis 2022



Anmerkung: Darstellung von Statista (2022a)

Damit sinkt auch die Anzahl an Personen im erwerbsfähigen Alter auf rund 53 %, was laut Statista auf einen Anstieg der Lebenserwartung sowie eine niedrige Fertilitätsrate (1,48 Kinder pro Frau im Jahr 2021) zurückzuführen ist (Statista, 2022b). Umso relevanter ist es infolgedessen für Unternehmen, gezielt die jüngere Generation (Generation Z) anzusprechen, um diese frühzeitig von sich als Arbeitgeber zu überzeugen und einen zukünftigen Bewerberpool sicherzustellen.

Der Mangel an Arbeitskräften bewirkt zudem eine tiefgehende Veränderung von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt. Der bisher bestehende Arbeitgebermarkt verändert sich zum Arbeitnehmermarkt – dieser Trend wird auch als „The War for Talent“ bezeichnet, der anschließend ausführlicher erläutert ist.

The War for Talents

Der Begriff „War for Talents“ bezeichnet den zunehmenden Konkurrenzkampf zwischen den Unternehmen um die qualifiziertesten Fach- und Führungskräfte. Die Ursache hierfür liegt zuallererst im bereits obengenannten demografischen Wandel und die damit einhergehende Überalterung der österreichischen Bevölkerung, die eine Verknappung der Ressource Arbeitskraft zur Folge hat. Unternehmen stehen zukünftig vor der Herausforderung, vermehrt zeitliche und finanzielle Mittel aufbringen zu müssen, um geeignete Arbeitnehmer*innen identifizieren und rekrutieren zu können (Busold, 2019, p. 37).

Dabei stehen sich aus heutiger Sicht zwei Realitäten gegenüber – die bisherige Anschauung über den Arbeitsmarkt und der aktuell stattfindende Umbruch des Arbeitnehmermarktes. Die bisherigen Sichtweise waren Arbeitnehmer*innen abhängig vom Arbeitsangebot am Markt und Arbeitsplätze in der Regel mangelhaft, weshalb die Mitarbeiter*innen den Unternehmen loyal gegenüberstanden und auch die Wechselbereitschaft gering ausfiel. Zudem waren Maschinen, Finanzmittel und Unternehmensstandort ausschlaggebend zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils, wohingegen heute das (Fach-)Wissen entscheidend ist, um sich gegen die Konkurrenz erfolgreich durchsetzen zu können. In der neuen Realität ist Talent knapp und die aktive Suche nach geeigneten Arbeitnehmer*innen wird zur Herausforderung, da potenzielle Mitarbeiter*innen anspruchsvoller geworden sind eine höhere Bereitschaft zeigen, den Arbeitgeber zu wechseln (Holste, 2012, p. 9)

Abbildung 7 – Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt

Die alte Realität		Die neue Realität	
1	Arbeitnehmer brauchten Unternehmen/Arbeitsplätze	•	Unternehmen brauchen Arbeitnehmer
2	Maschinen, Kapital und Standort waren entscheidend für den Wettbewerbsvorteil	•	Talent (Knowledge Worker) bringt den entscheidenden Wettbewerbsvorteil
3	Bessere Mitarbeiter machten einen Unterschied	•	Bessere Mitarbeiter machen den Unterschied
4	Arbeitsplätze waren knapp	•	Talent ist knapp
5	Arbeitnehmer waren loyal, genossen Jobsicherheit	•	Arbeitnehmer sind mobil und wechselwillig
6	Arbeitnehmer akzeptierten das (Standard-)Angebotspaket	•	Arbeitnehmer sind anspruchsvoller

Anmerkung: Darstellung von Holste (Holst, 2012, p. 9)

Diese Gegenüberstellung zeigt umso mehr, wie sich in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten der Arbeitsmarkt deutlich gewandelt hat. Für Arbeitgeber ist es somit an der Zeit, sich auf neue Gegebenheiten und die steigenden Ansprüche der Arbeitnehmer*innen rechtzeitig einzustellen, um auch zukünftig als Arbeitgeber der Wahl wahrgenommen werden zu können.

Fachkräftemangel

Neben dem demographischen Wandel spielt auch der Fachkräftemangel eine entscheidende Rolle am österreichischen Arbeitsmarkt. Als Fachkräftemangel wird der Zustand beschrieben, bei dem Arbeitgeber mehr Stellen ausschreiben, als durch die Anzahl an verfügbaren Arbeitnehmer*innen besetzt werden können. Damit einher geht jedoch nicht, dass ein allgemeiner Mangel an Fachkräften herrscht. Vielmehr versteht man unter dem

Begriff Fachkräftemangel einen Zustand, bei der die Nachfrage an Personen mit bestimmten Fähigkeiten oder Qualifikationen das tatsächliche Angebot übersteigt. Unter einer Fachkraft wird somit nicht zwangsläufig eine Person verstanden, die hochqualifiziert ist, denn Fachkräfte gibt es in den unterschiedlichsten Tätigkeitsbereichen. Nur Personen, die einfache Hilfsarbeiten ausführen, für die keine besonderen Fähigkeiten erforderlich sind, werden nicht als Fachkräfte bezeichnet. Fachkräfte besitzen demnach ein fachspezifisches Anforderungsprofil, das es ihnen erlaubt, bestimmte Aufgaben bzw. Tätigkeiten auszuführen (Fink et al., 2015, p. 5).

Nach einer österreichweiten Befragung im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) im Frühjahr 2022 befindet sich der Fachkräftemangel auf einem neuen Höhepunkt. Demnach gaben 73 % der befragten Unternehmen an, von einem starken Fachkräftemangel betroffen zu sein (Dornmayr & Riepl, 2022, p. 1). Diese Untersuchung korreliert zudem mit einer niedrigen Arbeitslosenquote von 6,3 % in Österreich im Jahr 2022, die damit seit 2008 einen neuen Tiefstand verzeichnet (Statista, 2023a).

Zusätzlich berichtet die Statistikbehörde Eurostat, dass 4,6 % aller Arbeitsplätze in Österreich im vierten Quartal 2022 nicht besetzt waren. Demnach ist Österreich aktuell das Land mit der höchsten Anzahl an offenen Positionen innerhalb der Europäischen Union. Bewertet wird dabei der prozentuelle Anteil aller offenen Stellen am Arbeitsmarkt innerhalb eines Landes (Eurostat, 2023).

Hierbei ist anzumerken, dass durch Employer Branding oder Personalmarketing-Maßnahmen das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt nicht erheblich beeinflusst werden kann. Vielmehr versuchen Unternehmen durch gezielte Employer Branding Maßnahmen Mitbewerbern zuvorzukommen, um bei Arbeitnehmer*innen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und diese in

weiterer Folge für sich gewinnen zu können. Das kann zwar eine kurz- bzw. mittelfristige Lösung darstellen, je weiter der demographische Wandel jedoch voranschreitet, desto unwahrscheinlicher ist es, dass allein der Arbeitgeberwettbewerb diese Herausforderungen bewältigen kann (Kanning, 2017, p. 11).

Kanning beschreibt dabei die drei folgenden Maßnahmen, die zu einer langfristigen Reduzierung des Fachkräftemangels führen würden:

- eine Politik, die auf eine Erhöhung der Geburtenrate setzt,
- einwanderungspolitische Maßnahmen, um gezielt Personen mit den notwendigen Kompetenzen in das jeweilige Land zu holen,
- und/oder die bessere Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie, um Personen, die für einige Zeit aus dem Berufsleben ausscheiden, die Möglichkeit zu bieten, ihrer Arbeit als Teilzeitschäftige*r nachzugehen (Kanning, 2017, p. 9).

Wertewandel

Neben dem Fachkräftemangel und dem demographischen Wandel erfährt der Arbeitsmarkt eine tiefgehende Veränderung in der Bedeutung des Berufslebens. Insbesondere findet ein Wertewandel von den sogenannten Pflichtwerten, wie Disziplin und Strebsamkeit, hin zum Wert der Selbstentfaltung, statt. Klassische Leistungsanreize wie beispielsweise ein attraktives Entgelt verlieren an Bedeutung, was das Personalmanagement vor die wachsende Herausforderung stellt, andere Benefits anzubieten. Gleichzeitig steht die Erwerbstätigkeit nicht mehr im Mittelpunkt, da eine sinnvolle Freizeitgestaltung immer weiter in den Vordergrund der Arbeitnehmer*innen rückt (Böttger, 2012, p. 10). Insbesondere zählen die klare Trennung zwischen Job und Privatleben sowie sinnvolle Arbeitsaufgaben zu den Wertevorstellungen der jungen Generation. Freiheit und

Selbstbestimmung, ohne dabei viel Verantwortung übernehmen zu müssen, spiegelt ihre Wünsche an die Arbeitswelt wider. Gleichzeitig werden jedoch hohe Erwartungen an eine positive Arbeitsatmosphäre, ein kollegiales Umfeld und genügend Aufmerksamkeit seitens der Führungskraft gestellt. Betrachtet man personenbezogene Einflussfaktoren näher, nehmen auch Ordnung, Struktur und (Arbeitsplatz-)Sicherheit eine immer größer werdende Rolle im Berufsleben der Generation Z ein (Hermeier et al., 2019, p. 348).

Entwicklung zur Wissensgesellschaft

Eine nicht zu unterschätzende Veränderung lässt sich auch in der Entwicklung zur Wissensgesellschaft begründen, welche als Megatrend in der Arbeitswelt bezeichnet werden kann (Redmann, 2017, p. 19). Unter der Wissensgesellschaft versteht man die steigende Anzahl an hochqualifizierten Arbeitskräften – sogenannten Wissensarbeiter*innen – durchaus bedingt durch den einhergehenden Anstieg des allgemeinen Bildungsniveaus sowie der zunehmenden Bedeutung von Wissen als wirtschaftliche und gesellschaftliche Ressource (Bösch & Schulz-Schaeffer, 2003, p. 9). Der Arbeitsinhalt hat sich in den letzten Jahren vervielfältigt, erfordert mehr Abstimmung innerhalb von Teams und wird zunehmend theoretischer. Oftmals übernimmt der oder die Einzelne mehr Verantwortung und Risiken, wobei der individuelle Arbeitsplatz immer unverbindlicher wird (Dick & Wehner, 2002, p. 9).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es für Arbeitgeber von entscheidender Bedeutung ist, den Wandel zur Wissensgesellschaft zu berücksichtigen. Unternehmen, die in der Lage sind, Wissen zu generieren, zu nutzen und zu verbreiten, haben einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen, die dies nicht tun. Aus diesen Gründen ist es für Arbeitgeber unabdingbar, geeignete Mitarbeiter*innen zu rekrutieren, die über die

notwendigen Zusammenarbeits- und Kommunikationsfähigkeiten verfügen, um effektiv in der Wissensgesellschaft arbeiten zu können.

New Work

In dieser Arbeit wird der Begriff New Work aufgegriffen, um verstehen zu können, welche neuen Modelle die Arbeitswelt bietet und welche Bedeutung den einzelnen Aspekten aus Sicht der Generation Z zukommt.

New Work bezeichnet eine zeit- und ortsungebundene Arbeitsweise, die grundlegende Veränderungen wie gesteigerte Flexibilität und Agilität innerhalb der Arbeitswelt zusammenfasst. Ursprünglich stammt der Begriff vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann, welcher das derzeitige Arbeitssystem als veraltet ansieht und die „Neue Arbeit“ als Gegenmodell zum Kapitalismus entwickelte. Bergmann hegte die Hoffnung, dass Arbeit für alle Menschen eine Sinnhaftigkeit darstellt und sie dabei unterstützt, ihre persönlichen Ziele zu erreichen. In seiner Ausführung übernehmen zukünftige, neue Technologien einzelne Aufgaben, die bisher von Menschen erledigt wurden, um diesen mehr Freizeit zu ermöglichen (Kötting, 2019, p. 5).

In den letzten Jahren hat sich der Begriff New Work dessen ungeachtet weiterentwickelt und bezeichnet nun vor allem neue Veränderungen und den Einsatz von innovativen Technologien im Arbeitsalltag. Damit in Verbindung gebrachte Stichwörter sind beispielsweise Home Office, Digitalisierung, aber auch die Abschaffung herkömmlicher Unternehmenshierarchien oder die Nutzung offener Bürokonzepte. „Häufig geht es darum, wie New Work einen Arbeitgeber, also ein Unternehmen, möglichst attraktiv für die Talente der nachkommenden Generationen dastehen lässt“ (Jobst-Jürgens, 2020, p. 3). Demnach

wird der Ausdruck New Work häufig für etwas verwendet, dass die Attraktivität eines Arbeitgebers offensichtlich erhöht bzw. erhöhen soll.

Im heutigen wirtschaftlichen Diskurs greift der Begriff New Work Phänomene wie die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und auch -orten (Home Office, Remote Work) sowie kreatives und agiles Arbeiten auf, welche in den nachfolgenden Kapiteln näher beschrieben werden sollen (Hermeier et al., 2019, p. 394).

Flexible Arbeitszeiten

Unter der flexiblen Arbeitszeitgestaltung versteht man die Anpassung der Länge und Verteilung der Arbeitszeit an entweder betriebliche Anforderungen oder in Hinblick auf die Wünsche und Bedürfnisse von Arbeitnehmer*innen. Abhängig von der konkreten Gestaltung der Arbeitsstunden können sich hierbei Chancen wie auch Risiken für die körperliche wie auch mentale Gesundheit der Angestellten ergeben (Wöhrmann et al., 2021, p. 10).

Vorteile von flexiblen Arbeitszeiten liegen beispielsweise in der Möglichkeit, die Arbeitszeit besser an das Privatleben anpassen zu können und einen gewissen Einfluss auf die eigene Arbeitszeit zu besitzen. Dieses Modell der Arbeitszeiteinteilung kann zudem dabei helfen, andere, in erster Linie negative, Arbeitsbedingungen zu mildern und den Arbeitsplatz dadurch attraktiver für potenzielle Bewerber*innen zu machen (Wöhrmann et al., 2021, p. 12).

Gleichzeitig können auch negative Aspekte der freien Arbeitszeitgestaltung festgestellt werden. So zeigt sich zum Beispiel, dass flexible Arbeitszeiten nicht unbedingt familienfreundlicher sein müssen, da sie mit größeren Konflikten in Bezug auf Beruf und Privatleben einhergehen. Auch hinsichtlich Müdigkeit und diversen Aspekten der psychischen Gesundheit konnte gezeigt werden, dass regelmäßige bzw. fixe Arbeitszeiten hier eine

gewisse Vorhersehbarkeit für die Arbeitnehmer*innen bieten, welche auch Vorteile mit sich bringen (Arlinghaus et al., 2019, p. 188).

Schlussendlich bleibt jedoch anzumerken, dass dies sehr stark in Abhängigkeit der konkreten Ausgestaltung sowie dem Zeitmanagement der oder des betroffenen Beschäftigten steht.

4-Tage-Woche

Eine andere Form der Arbeitszeitgestaltung stellt die 4-Tage-Woche dar, die als Alternative zur 5-Tage-Woche häufig diskutiert und bereits von einigen Unternehmen getestet worden ist. In Österreich beträgt die aktuelle Wochenarbeitszeit 40 Stunden, wobei eine 5-Tage-Woche als übliche Arbeitswoche angesehen wird (WKO, 2020). Mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 41,8 Stunden aller Vollzeitbeschäftigten liegt Österreich im Jahr 2021 auf dem zweiten Platz der Länder in der Europäischen Union mit der höchsten Wochenarbeitszeit (Statista, 2022c).

Generell kann bei der 4-Tage-Woche zwischen zwei Modellen unterschieden werden. Bei ersterem wird an vier Tagen dieselbe Arbeitszeit erbracht als an den zuvor 5 Tagen, sprich eine 40-Stunden-Woche findet so innerhalb von 4 Tagen statt. So ergeben sich Arbeitstage im Ausmaß von mehr oder weniger 10 Stunden. Bei dem anderen Modell werden nicht nur Arbeitstage, sondern auch Stunden reduziert, sodass es beispielsweise zu einer 32- oder 35-Stunden-Woche kommen kann. Hierbei muss nachdrücklich erwähnt werden, dass die 4-Tage-Woche keineswegs mit einer Reduktion der bisherigen wöchentlichen Arbeitszeit einhergehen muss (Friedrichs, 1973, p. 144).

Bereits in den 1980er Jahren wurden erste Untersuchungen zur 4-Tage-Woche durchgeführt, wobei eine höhere Produktivität, weniger Fehltage und eine geringere

Fluktuationsrate nach der Verringerung der wöchentlichen Arbeitstage festgestellt wurde konnte. Vorteile für Arbeitnehmer*innen lagen vor allem in der Erhöhung der Lebensqualität, der besseren Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie und einer Verringerung der Pendelzeit (Hedges, 1971, p. 34).

In Island wurde dazu bereits eine groß angelegte Studie mit 2.500 Arbeitnehmer*innen (mehr als 1 % der isländischen Erwerbstätigen) durchgeführt, bei der die Mitarbeiter*innen von einer 40-Stunden- zu einer 35- oder 36-Stunden-Woche wechselten. Auch diese Versuche waren erfolgreich: Die teilnehmenden Arbeitnehmer*innen empfanden eine bessere Work-Life-Balance, fühlten sich insgesamt wohler und gaben an, dass eine Verbesserung der Zusammenarbeit spürbar war - und das alles unter Beibehaltung der bestehenden Leistungs- und Produktivitätsstandards. Studien wie diese zeigen die erfolgreiche Implementierung einer Arbeitszeitverkürzung, die zukünftig auch für weitere Länder relevant werden könnte – immerhin sind 86 % der isländischen Erwerbstätigen nun in einem verkürzten Arbeitszeitverhältnis oder haben die Möglichkeit, sich durch erneuerte Regelungen kürzere Arbeitszeiten an ihrem Arbeitsplatz auszuhandeln (Haraldsson & Kellam, 2021).

Im Zusammenhang mit der 4-Tage-Woche können allerdings auch einige Herausforderungen bzw. Nachteile auftreten, die in diesem Abschnitt erläutert werden sollen. So sprechen sich beispielsweise Gewerkschaften und Arbeitsverbände zum Teil gegen eine 4-Tage-Woche aus. Diese befürchten den Verlust des 8-Stunden-Tages, wenn es zu einer Umverteilung der wöchentlichen Arbeitszeit kommt. Gleichzeitig wird befürchtet, dass eine solche Entwicklung mit einer zusätzlichen Arbeitsbelastung für den oder die Arbeitnehmer*in einhergeht, da Anforderungen wie auch Arbeitstempo in den vergangenen Jahrzehnten erheblich zugenommen haben. Die Sorge liegt darin begründet, dass das Arbeitspensum weiter zunimmt, aber zukünftig in einer noch kürzeren Wochenarbeitszeit von den

Beschäftigten zu erledigen ist. Auf Arbeitgeberseite besteht zudem die Befürchtung, dass Mitarbeiter*innen bei einer 4-Tage-Woche möglicherweise dazu geneigt sind, eine zweite berufliche Tätigkeit einzugehen, was zu einer nachlassenden Arbeitsfähigkeit führen könnte (Friedrichs, 1973, p. 145).

Trotz geteilter Meinungen ist unumstritten, dass die 4-Tage-Woche zunehmend an Relevanz gewinnt und zum Teil auch von Arbeitgebern verstärkt als attraktiver Beschäftigungsanreiz genutzt wird.

Remote Work

Obwohl das Phänomen der Remote Work (zu deutsch: Fernarbeit) bereits in der 1980er Jahren das erste Mal Aufmerksamkeit erhalten hat, gewann es erst in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung. Mit der wachsenden Anzahl an Tätigkeiten und Berufsfeldern, die lediglich einen Computer mit Internetzugang erfordern, wurde es möglich, herkömmliche Büros durch frei wählbare Arbeitsorte zu ersetzen (Kłopotek, 2017, p. 39).

Olson definierte bereits 1983 den Begriff Remote Work als organisatorische Arbeit, die außerhalb der normalen organisatorischen Grenzen von Raum und Zeit durchgeführt wird. Schon damals definierte sie eine Reihe möglicher alternativer Arbeitsregelungen, die eine gewisse räumliche und zeitliche Flexibilität boten (Olson, 1983, p. 182). Dazu zählten:

- Satellitenarbeitsplätze: Physische Verlagerung einer eigenständigen Organisationseinheit, wobei der geografische Standort für die meisten Mitarbeiter*innen bequem zu erreichen ist.
- Nachbarschaftliche Arbeitszentren: Ähnlich den Satellitenarbeitsplätzen, bei der die Überwachung der Angestellten aus der Ferne erfolgt. Beschäftigte aus verschiedenen Unternehmen teilen sich Raum und Ausstattung jenes

Arbeitsplatzes, der ihrem Wohnort am nächsten ist. Diese Option ist den heutigen Co-Working-Spaces am ähnlichsten.

- Home-Office: Die letzte Möglichkeit stellt das Home-Office dar, bei dem die Arbeitnehmer*innen regelmäßig von zu Hause aus arbeiten. Je nach Ausführung kann das von einem Tag pro Woche bis hin zu einer Vollzeittätigkeit reichen. Auf dieses Arbeitsmodell wird jedoch im nächsten Kapitel genauer eingegangen (Olson, 1983, p. 183).

Home-Office

Vor allem seit der Covid-19-Pandemie erlebt das Home-Office einen regelrechten Aufschwung. Unter Home-Office wird im Allgemeinen eine intensive Form von Telearbeit, bei der der Hauptarbeitsort die eigene Wohnung bzw. das eigene Haus darstellt, verstanden (E. J. Hill et al., 2003, p. 222).

Die zwei häufigsten Gründe, die seitens Arbeitnehmer*innen für das Home-Office sprechen, sind einerseits die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und andererseits ein angenehmeres Arbeitsumfeld (Fan Ng, 2010, p. 137). Zusätzlich können zeitintensive und anstrengende Arbeitswege eingespart werden, was die Umwelt entlastet und sich gleichzeitig schonend auf die Gesundheit auswirkt. Auch seitens der Arbeitgeber gibt es Argumente, die für die Arbeit von zu Hause aus sprechen. Diese liegen beispielsweise in der Kostenersparnis, da Beschäftigte sich seltener am Unternehmensstandort befinden und die Möglichkeit besteht, auf Gemeinschaftsbüros zu setzen, um kostspielige Büroflächen einzusparen (Hermeier et al., 2019, p. 11). Ein weiterer Vorteil für Unternehmen liegt in der höheren Produktivität von Mitarbeiter*innen, die häufig als Argument für die Arbeit von zu Hause aus genannt wird. So gaben in einer Umfrage von TINYpulse 91 % der Befragten an, ihre

Produktivität sei durch das konzentrierte und fokussierte Arbeiten im Home-Office im Vergleich zum Büro gestiegen (TINYpulse, 2016, p. 4).

Schlussfolgernd kann behauptet werden, dass die Home-Office-Möglichkeit als ein Faktor zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität beiträgt. Dieser bringt dabei nicht nur Vorteile für Beschäftigte mit sich, sondern führt zusätzlich zu einer erheblichen Verringerung der Mitarbeiterfluktuation und zur Produktivitätssteigerung der Arbeitnehmer*innen (Landes et al., 2020, p. 17).

Co-Working-Spaces

Neben der Arbeit von zu Hause aus kann Remote Work auch im öffentlichen Raum stattfinden. In einem Co-Working-Space teilen sich mehrere Unternehmen ein großes Büro und können je nach Mitgliedschaft eine unterschiedlich breite Palette von Dienstleistungen (z.B. Konferenzräume, Kaffeemaschinen, etc.) in Anspruch nehmen. Personen, die einen Co-Working-Space in Anspruch nehmen – sogenannte Co-Worker – können einen Schreibtisch mieten, der für einen definierten Zeitraum für sie reserviert ist (Leforestier, 2009, p. 4).

Neben neuen Präferenzen hinsichtlich Mobilität begünstigt vor allem der Wunsch nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie den Trend zur geteilten Nutzung von Büroflächen (Schellinger et al., 2022, p. 58). Zudem bieten Co-Working-Spaces die Möglichkeit, soziale Interaktionen mit anderen (auch aus anderen Fachbereichen und Branchen) zu erzeugen und eine gemeinschaftliche Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in denen Menschen ähnliche Werte und Vorstellungen teilen (Seifert, 2018, p. 6). Co-Working-Spaces dienen in erster Linie nicht nur als Arbeitsorte, sondern als Räume, die durch ein inspirierendes und produktives Arbeitsklima gekennzeichnet sind. Flexibilität, Austausch und die effektivere Trennung

zwischen Privatem und Beruflichem sind nur einige Merkmale, die für die Nutzung der geteilten Arbeitsräume sprechen (Schellinger et al., 2022, p. 58).

Zusätzlich können auch Arbeitgeber von Co-Working-Spaces profitieren. Vor allem für kleinere Unternehmen kann es von Vorteil sein, auf die geteilten Büroräumlichkeiten zu setzen und keine eigenen Räume anzumieten, um Mietkosten einzusparen. Einige große Unternehmen wurden zudem durch die Pandemie dazu gezwungen, Telearbeit einzuführen. Hier schienen Co-Working-Spaces als ideale Lösung für die zeitweilige Verlagerung von Mitarbeiter*innen. Weitere Gründe für die Nutzung von geteilten Arbeitsflächen liegen in der Corporate Social Responsibility Strategie einiger Arbeitgeber verankert. Aus Gründen der Nachhaltigkeit und des Umweltschutzes setzten diese auf Co-Working-Spaces, um Anfahrtswege und den damit verbundenen Emissionsausstoß zu verringern (Berbegal-Mirabent, 2021, p. 16).

Zuletzt kann auch die Nutzung von Co-Working-Spaces als Benefit für Mitarbeiter*innen genannt werden. Für viele Beschäftigte ist es von Interesse, einen Arbeitsplatz in der Nähe ihres Wohnortes zur Verfügung zu haben und auf lange Anreisewege verzichten zu können. Fest steht, dass Co-Working-Spaces mit der zunehmenden Vielfalt an Remote Work Möglichkeiten an Bedeutung gewinnen und flexible sowie angepasste Lösungen für die neue Arbeitswelt bieten (Seifert, 2018, p. 3).

Work-Life-Balance

Ein Begriff, der immer wieder auftaucht, wenn von New Work die Rede ist, ist Work-Life-Balance. Grundsätzlich wird darunter der Leitgedanke verstanden, dass Arbeit und Privatleben klar getrennt voneinander betrachtet werden sollen. Das Wort Balance beschreibt dabei das Gleichgewicht, das zwischen den beiden Lebensbereichen herrschen

soll. Oftmals vermischen sich jedoch auch die Übergänge zwischen den beiden Bereichen, was zu neuen Bezeichnungen wie beispielsweise „Work-Life-Blending“ führte (Fürst et al., 2020, p. 105).

„Hierbei zeigt sich, dass das Verständnis von „Work-Life-Balance“ bei den Generationen Y und Z stark voneinander abweicht: Während die Generation Z nach Work-Life-Separation strebt, zieht die Vorgängergeneration einen flexiblen Übergang zwischen Arbeits- und Privatsphäre im Sinne von Work-Life-Blending vor“ (Rodenstock et al., 2016, p. 15).

Die Vertreter*innen der Gen Z sind darauf bedacht, ihrem Alltag Struktur zu verleihen und präferieren deshalb die Trennung von Beruf und Freizeit, was jedoch nicht bedeutet, dass sie Arbeitszeit nicht auch als Lebenszeit ansehen. Genauso wie das Privatleben soll auch der Job ein Ort sein, an dem sie sich wohlfühlen (Rodenstock et al., 2016, p. 15).

Auch Unternehmen können durch Work-Life-Praktiken dazu beitragen, ein besseres Gleichgewicht oder eine einfachere Trennung zwischen Privat- und Berufsleben für ihre Mitarbeiter*innen zu ermöglichen. Maßnahmen dafür stellen beispielsweise die Implementierung von flexiblen Arbeitszeiten, Remote Work, eine generelle Verkürzungen der Arbeitszeit (wie durch eine 4-Tage-Woche) oder Unterstützungen im familiären Bereich (zum Beispiel durch Betriebskindergärten) dar. Eine Untersuchung des Kenexa Research Institute aus dem Jahr 2007 zeigt, dass die Mitarbeiter*innen, die den Bemühungen ihres Unternehmens zur Förderung der Work-Life-Balance positiv gegenüberstehen, auch eine geringere Absicht hatten, den Arbeitgeber zu verlassen. Außerdem erhöhte sich die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und die Bereitschaft, den Arbeitsplatz anderen weiterzuempfehlen, stieg deutlich an (Lazar et al., 2010, p. 203).

Agiles Arbeiten

Im Zusammenhang mit dem Begriff New Work wird häufig von agilen Arbeitsweisen bzw. von agilen Unternehmen gesprochen. Unter dem Wort agil versteht man den Idealzustand einer Organisation, der das Gegenteil von herkömmlichen bürokratischen Strukturen in einem Unternehmen darstellt. Statt langen Entscheidungswegen und konservativen Machtstrukturen setzen agile Unternehmen auf eine schnelle Entscheidungsfindung und Enthierarchisierungsmaßnahmen, um effektiv und flexibel auf Veränderungen in der Umwelt oder am Markt reagieren zu können (Brückner & von Ameln, 2016, p. 383).

Indikatoren für agile Arbeitsweisen umfassen die in dem vorherigen Kapiteln beschriebenen Arbeitsweisen von New Work, wie beispielsweise

- die flexible Arbeitszeitgestaltung,
- der Auflösung von starren Arbeitsorten und
- dem Schaffen von neuartigen Arbeitsräumen, etc. (Redmann, 2017, p. 16).

Diese Praktiken tragen dazu bei, den aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt entgegenzuwirken und neuen Anforderungen an diese Folge leisten zu können (Redmann, 2017, p. 16).

Zwischenfazit

New Work ist zweifellos ein außerordentlich populärer Begriff, der die Zukunft der Arbeitswelt maßgeblich mitgestalten wird. Teils wird New Work zudem als Generationsthema abgetan. Dabei geht es nicht nur um die Wünsche von jüngeren Arbeitnehmer*innen, sondern um grundlegende Entwicklungen dahingehend, wie wir arbeiten. Es geht um die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort und um die wachsende Bedeutung digitaler

Technologien. Diese Veränderungen betreffen alle Generationen und werden die Arbeitswelt der Zukunft weiter prägen. Wie tiefgehend und mit welcher Geschwindigkeit diese Entwicklung einhergehen wird, bleibt vorerst ungewiss. Sicher bleibt jedoch, dass sich Unternehmen schon jetzt mit den Modellen und Konzepten im Rahmen von New Work beschäftigen müssen, um auch zukünftig als Arbeitgeber der Wahl angesehen zu werden (Fürst et al., 2020, p. 108).

Implikationen für das Employer Branding

Die Ansprüche des Menschen sind gestiegen – das spiegelt sich auch in seinen Wünschen an den Arbeitsplatz wider. Sinn in der Arbeit zu finden, ist das oberste Ziel, das es beruflich zu erreichen gibt. Dazu gehören unter anderem eine flexible Arbeitszeiteinteilung, mobiles Arbeiten sowie die Zusammenarbeit in offenen Büro-Räumlichkeiten. Erfolgreiche Arbeitgeber nutzen dies als Chance und gehen auf die veränderten Wünsche und Bedürfnisse ihrer (zukünftigen) Mitarbeiter*innen ein.

In Vergleich dazu bekommen Unternehmen, die diese Bedürfnisse nicht erfüllen können, eines deutlich zu spüren: Arbeitnehmer*innen suchen sich schneller den nächsten Arbeitgeber aus, der ihren Ansprüchen gerecht wird (Kröger & Marx, 2020, p. 10).

Ob und inwiefern sich die veränderten Ansprüche auf einen Generationenwechsel am Arbeitsmarkt zurückführen lassen, wird im nächsten Kapitel ausführlich behandelt. Insbesondere soll dabei auf die Generation Z – die nachfolgende Generation am Arbeitsmarkt – eingegangen werden. Hierfür wird detailliert analysiert, welche Grundwerte die Mitglieder der Generation Z vertreten und wie sich ihr Großwerden in ihren Wünschen und Bedürfnissen auf die Arbeitswelt auswirkt.

Kapitel 3: Vorstellung der Generation Z

Im Fokus dieser Arbeit steht die Generation Z. Laut einer gemeinsamen Studie von Network of Executive Woman und Deloitte wird diese Generation in absehbarer Zeit die Generation der Millennials als bevölkerungsreichste Generation weltweit ablösen und ein Drittel aller Arbeitskräfte ausmachen (Gomez et al., 2019). Immer mehr Unternehmen beginnen, sich aktiv mit der Integration dieser Generation am Arbeitsmarkt auseinanderzusetzen. Die Mitglieder der Generation Z befinden sich zum jetzigen Zeitpunkt zum Teil bereits in der Arbeitswelt oder sind auf dem Weg dorthin. Andere befinden sich noch in einer Schulausbildung oder sind an einer Universität oder Fachhochschule inskribiert (Einramhof-Florian, 2022, p. 35).

Im Allgemeinen beschreibt die Generation Z jene Personen, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden, wobei die genauen Jahre je nach Autor*in variieren. Die Mitglieder der Generation Z werden auch als „Post Millennials“ oder „iGen“ bezeichnet, da Zweiteres den Umstand beschreibt, dass diese Generation in einem technologischen und digitalen Umfeld geboren wie auch aufgewachsen ist und somit den Umgang mit Technologie seit frühester Kindheit gewohnt ist (Benítez-Márquez et al., 2022, p. 2). Bevor jedoch genauer auf die Generation Z im Detail eingegangen wird, soll nachstehend das Generationenkonzept kurz erläutert werden.

Generationenkonzept

Als Generation beschreibt man die Gesamtheit an Individuen, die zur etwa gleichen Zeit geboren sind bzw. leben. Üblicherweise umfasst eine Generation eine Spanne von rund 14 bis 20 Jahren (Seemiller & Grace, 2018, p. 18).

Die nachstehende Grafik zeigt eine häufig verwendete Verteilung der Generationen beginnend im Jahr 1945 bis zum Jahr 2010 (Andrione, 2018, p. 416).

Tabelle 3 – Generationenübersicht

Jahre	Generation
1945–1963	Babyboomer
1964–1980	Generation X
1981–1994	Generation Y
1995–2010	Generation Z

Anmerkung: In Anlehnung an Andrione (Andrione, 2018, p. 416)

Namensgebung

Bei der Generation Z wird alphabetisch auf die vorherigen Generationen (Generation X und Y) angeschlossen. Allerdings werden auch häufig andere Bezeichnungen für die zwischen 1995 und 2010 geborene Generation verwendet. So etwa bezeichnet Klaffke in seinem Buch „Generationen-Management“ diese Altersgruppe als iGeneration (kurz iGen), was den Konnex zur digitalen Affinität dieser Jahrgänge widerspiegelt (Klaffke, 2014, p. 69). Die Generation Z ist außerdem unter den Namen Post Millennials, Gen Tech, Online Generation, Facebook Generation und vielen weiteren bekannt.

Anderen Autor*innen bezeichnen die Generation außerdem als C Generation, was vor allem auf die englischsprachigen Begriffe „connected“ (digitale Vernetztheit), computerized (computerisiert) und „changing“ (in Bezug auf die hohe Veränderungsbereitschaft der Generation) zurückzuführen ist (Dolot, 2018, p. 45).

Für ein einfacheres Verständnis werden in dieser Arbeit ausschließlich die Begriffe Generation Z oder die Abkürzung Gen Z verwendet.

Jahrgänge

Auch die Geburtsjahrgänge der Generation Z variieren je nach Verfasser*in. Während die einen das Jahr 1990 als Start datieren, definieren andere wesentlich spätere Jahrgänge. Die Geburtsjahrgänge beginnen zwischen 1990 und 1995 und enden zwischen 1999 und 2012. Diese Differenz lässt sich auf die Annahme zurückführen, dass sich Generationen nicht bestimmten Jahrgängen zuordnen lassen.

Tabelle 4 – Geburtsjahrgänge der Generation Z

Jahrgänge	Autor*innen
Geboren 1990 oder später	Świerkosz-Hołyś (2016, p. 441); Żarczyńska-Dobiesz and Chomątowska (2014, p. 407); Wiktorowicz and Warwas (2016, p. 22); Wojtaszczyk (2013)
Zwischen 1990 und 1999	Half (2015)
Zwischen 1991 und 2000	Tulgan (2009, p. 5)
Zwischen 1993 und 2012	White (2017)
Zwischen 1993 und 2005	Turner (2013, p. 18)
Nach 1995	Opolska-Bielańska (2016, p. 37); Ensari (2017, p. 53); Dudek (2017, p. 144)

Anmerkung: Auszug aus Dolot (Dolot, 2018, p. 45)

In der vorliegenden Arbeit wird das Jahr 1995 als Ursprung der Generation festgelegt. In dieser Hinsicht sind die ältesten Mitglieder dieser neuen Generation gegenwärtig 28 Jahre alt und befinden sich in den ersten Jahren ihrer beruflichen Laufbahn nach einem absolvierten Studium bzw. kurz vor dem Berufseinstieg, sollten sie nach 1995 geboren sein. Betrachtet

man die österreichische Bevölkerung nach Altersgruppen, repräsentiert die Generation Z (gerechnet von 1995 bis 2010) etwa 1,5 Millionen Bürger*innen (Statista, 2023b).

Bei einer aktuellen Einwohnerzahl von 8.978.929 Personen im Jahr 2022, sind das 16,71 % der Gesamtbevölkerung in Österreich (Statistik Austria, 2023). Der große Anteil dieser Altersgruppe an der Gesamtbevölkerung zeigt die Relevanz, sich als Arbeitgeber mit dieser Generation zu befassen, da sie entweder gerade oder kurz vor dem Eintritt in das Berufsleben steht und in den nächsten Jahren einen immer größer werdenden Teil der Berufstätigen ausmachen wird.

Unterscheidung zu angrenzenden Generationen

Die Generation Z unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht zu den Generationen davor und der jüngsten Generation Alpha. Die zwischen 1981 und 1995 geborene Generation Y misst der Balance zwischen Job und Privatleben bereits größere Bedeutung bei und hat mehr und mehr versucht, ihre Forderungen in der Arbeitswelt durchzusetzen. Die Mitglieder der Generation Y sind dazu bereit, hart zu arbeiten, möchten die damit verbundenen Rahmenbedingungen jedoch selbst gestalten. Im Fokus stehen vor allem eine ausgewogene Work-Life-Balance, genügend Zeit mit der Familie und ein abwechslungsreicher Berufsalltag (Hesse & Mattmüller, 2019, p. 57).

Die Generation Z hingegen legt mehr Wert auf die strikte Trennung zwischen Arbeit und Privatleben, auch als Work-Life-Separation bekannt (Rodenstock et al., 2016, p. 15). An vorderster Stelle steht bei ihnen die Selbstverwirklichung und die Tatsache, einer sinnvollen Tätigkeit nachzugehen. Der Einkommensfaktor rückt in den Hintergrund, es geht mehr als nur darum, die Miete bezahlen zu können. Die Mitglieder der Gen Z möchten einen Beitrag im

Unternehmen leisten und Relevanz in der eigenen Arbeit sehen (Hesse & Mattmüller, 2019, p. 63).

Die nachrückende Generation Alpha (geboren zwischen 2011 und 2025) wird erst in den kommenden Jahren den Arbeitsmarkt betreten. Auch wenn es zum jetzigen Zeitpunkt noch zu früh ist, Aussagen über Aussichten und Wünsche am Arbeitsmarkt zu treffen, wird sich Flexibilität im Job als die neue Normalität für sie herauskristallisieren. Die Vertreter*innen der Generation Alpha wachsen in einer von Krisen und digitalen Veränderungen geprägten Zeit auf, die sie maßgeblich beeinflussen wird. Im Vergleich zur Generation Z wird diese Generation mindestens genauso technikaffin sein und ähnliche Ansprüche an die Arbeitswelt stellen können wie die Generation zuvor (Forner, 2022, p. 341).

Aufwachsen der Generation Z

Um die aktuellen Ansprüche und Wünsche der Gen Z an ihren zukünftigen Arbeitgeber besser verstehen und nachvollziehen zu können, soll in diesem Kapitel die Kindheit und das Großwerden dieser Generation genauer erläutert werden.

Wie auch die Generation vor ihr wuchs die Generation Z in westlichen Verhältnissen auf, die von Wohlstand gekennzeichnet sind. Die Mehrheit profitiert von einem breiten Bildungsangebot, wächst in einer guten finanziellen Lage auf und es fehlt ihnen generell an nichts. Ihre Kindheit verbringen sie stets gut behütet von ihren Eltern, die ihnen in der Regel ein sorgloses Aufwachsen ermöglichen. Die Generation Z ist daran gewöhnt, ständig umsorgt zu werden, was in einem erhöhten Bedürfnis nach Sicherheit mündet und den vermeintlichen Anspruch auf Sorgenfreiheit als Resultat hat (Mangelsdorf, 2019, p. 20).

Auch die Akademisierung spielt eine entscheidende Rolle im Leben der Mitglieder der Generation Z. Die immer größer werdende Zahl an Maturant*innen führt mitunter zu einer

Entwertung der Schulabschlüsse und einem vermehrten Leistungsdruck an Schulen (Klaffke, 2014, p. 72). Zudem nehmen die Mitglieder der Gen Z deutlich wahr, dass der Wert einer Person zunehmend nach seiner Ausbildung gemessen wird, was mitunter zu einer erhöhten Anzahl an Student*innen führt. Gleichzeitig müssen die Vertreter*innen der Generation Z aus nicht-akademischen Familien mitansehen, wie traditionelle Berufe (wie beispielsweise Handwerksberufe) an Ansehen verlieren (Klaffke, 2014, p. 76).

Nicht zuletzt haben die Krisen in den vergangenen Jahren das Leben und Aufwachsen dieser Generation nachhaltig beeinflusst. So werden die Mitglieder der Gen Z nicht ohne Grund auch als Generation Corona oder sogar Generation Krise betitelt. Einschneidende Erlebnisse stellten in erster Linie die Klimakrise, Flüchtlingswellen, Wirtschaftskrisen und die Corona-Pandemie dar. Eine weitere unerwartete Problematik betrifft den Krieg in der Ukraine, dessen Auswirkungen auch in der österreichischen Wirtschaft spürbar sind. Dieses Konglomerat an Notlagen und Ausnahmesituationen führt dazu, dass vor allem die junge Generation Z eine sehr unruhige Zeit des Erwachsen-Werdens miterleben musste, dessen Auswirkungen auch in Bezug auf ihr Privat- und Berufsleben spürbar sind (Einramhof-Florian, 2022, p. 36).

Zusammengefasst kann die Wohlstandspolarisierung, ein verstärkter Leistungsdruck, die Multikulturalisierung der Gesellschaft sowie zahlreiche Krisen als prägend für die Generation Z angesehen werden.

Digitalisierung

Wie auch die Generationen davor unterscheidet sich die Generation Z durch unterschiedliche Charakteristika in Einstellungen und Verhalten zu den Generationen davor. Um als Unternehmen auf die sich veränderten Bedürfnisse und Wünsche dieser Generation

besser eingehen und bei der Entscheidung eines passenden Arbeitgebers für sich nutzen zu können, soll im Nachfolgenden erläutert werden, welche Werte und Merkmale diese Generation vertritt.

Die digitale Technik hat das Aufwachsen und die Kindheit der Gen Z nachhaltig geprägt. Bereits seit klein auf sind ihre Vertreter*innen das Smartphone und andere mobile Endgeräte gewohnt und können diese intuitiv bedienen. Im Vergleich zur älteren Generation Y, die sich erst im Laufe ihres Lebens mit der Funktionsweise von „Mobile Devices“ auseinandersetzen musste, werden die Mitglieder der Generation Z als Digital Natives bezeichnet, was die digitale Affinität dieser Altersgruppe widerspiegelt (Kleinjohann & Reinecke, 2020, p. 17).

In weiterer Folge unterscheidet sich die Generation Z durch ihre ständige Erreichbarkeit über digitale Kanäle wie beispielsweise Facebook, Instagram und Co. Gleichzeitig stellt sie das vor die Herausforderung, interessante Informationen gezielt zu selektieren, um ihre Aufmerksamkeit auf für sie relevante Themen ausrichten zu können (Rothman, 2016, p. 3).

Frühere Forschungsarbeiten haben zudem ergeben, dass die Mitglieder der Gen Z zwischen drei und fünf Stunden täglich vor ihrem Smartphone verbringen. Nicht ohne Grund haben sie deshalb auch die Bezeichnung Generation Zombie erhalten (Maas, 2021, p. 90).

Für den Arbeitgeber ist es hierbei von großer Relevanz, aufkommende Technologien auch am Arbeitsplatz für die kommende Generation zu implementieren und anzubieten. Das beginnt bereits bei der Nutzung kollaborativer Technologien, die es Mitarbeiter*innen ermöglicht, remote zu arbeiten. Bereits bestehende Projektmanagement-Tools - wie beispielsweise Asana – helfen dabei, innovative Arbeitsweisen im Unternehmen zu integrieren und Informationen für Angestellte auf einfache Weise zugänglich zu machen (Gupta, 2020, p. 3703).

Weitere Möglichkeiten, neue Technologien am Arbeitsplatz zu integrieren, umfassen zudem die digitale Einschulung, bei dem der Onboarding-Prozess für neue Mitarbeiter*innen umstrukturiert wird, um sich den technologischen Vorlieben der Generation Z anzupassen. Ein Beispiel hierfür ist der gamifizierte Lernansatz von Deloitte, bei dem Angestellte auf spielerische Weise am Einschulungsprozess teilnehmen können (Gupta, 2020, p. 3704).

Neben einem digitalen Arbeitsplatz wünschen sich die Mitglieder der Generation Z außerdem mehr Flexibilität in ihrem Berufsalltag. Das betrifft nicht nur flexiblere Arbeitszeiten, sondern auch die Tatsache, dass Unternehmen dazu bereit sein müssen, bestehende Muster aufzubrechen und anders zu denken wie bisher. Das umfasst beispielsweise den Austausch von Nachrichten über soziale Netzwerke oder die Aufbereitung von Berichten mit Hilfe von IT (Maioli, 2016, p. 5).

Globalisierung

Auch die zunehmende Globalisierung und die damit einhergehende Vernetzung zwischen Kulturen und Regionen ist ein wesentlicher Aspekt, der die Grundeinstellung der Generation Z prägt. Im Vergleich zu den Alterskohorten vor ihr besteht für die Mitglieder der Gen Z die permanente Möglichkeit, sich mit anderen Menschen über Landesgrenzen hinweg auszutauschen und über digitale Medien in Kontakt zu bleiben. Das ist Grund dafür, dass sich diese Generation über geografische Distanzen hinweg ähnlicher ist als all die Generationen vor ihr. Der internationale kulturelle und auch wirtschaftliche Austausch sorgen dafür, dass vor allem junge Leute den Drang verspüren, mehr von der Welt sehen zu wollen. Das resultiert wiederum darin, dass die Vertreter*innen der Generation Z an ihren zukünftigen Arbeitgeber die Erwartung stellen, ihrer Tätigkeit remote von den verschiedensten Standorten aus nachgehen zu können (OC&C, 2019, p. 11).

Individualität

Die Vertreter*innen der Generation Z verspüren einen starken Drang herauszustechen und ihren individuellen Standpunkt zu vertreten. Ein Grund hierfür ist zum Teil die jetzige Zeit, in der jede*r auf sozialen Medien über eine Plattform verfügt, über die er oder sie sich nach außen hin präsentieren kann. Der Wunsch nach Einzigartigkeit bezieht sich darauf, persönliche Ansichten zu vertreten, ungewöhnliche Hobbys bzw. Interessen zu besitzen, auf einen eigenen Kleidungsstil Wert zu legen und individuellen Content in der Form von Videos und Fotos zu erstellen (OC&C, 2019, p. 16).

Auch in Bezug auf die Arbeitswelt unterscheidet sich die Generation Z maßgeblich aufgrund ihrer individuellen Prägungen in ihrem Verhalten von vorherigen Generationen. Das spiegelt sich mitunter in ihrer Einstellung zu Arbeit, Stressempfinden, dem Streben nach Selbstverwirklichung sowie den Ansprüchen an die Führungskraft wider. So möchte beispielsweise ein*e Berufseinsteiger*in der Gen Z von Beginn an als selbstständige Person wahrgenommen werden, die viele Ideen hat und diese auch einbringen möchte (Schlotter & Hubert, 2020, p. 3).

Selbstverwirklichung

Eng mit der Individualisierung verbunden ist der Drang nach Selbstverwirklichung, welchem die Generation Z intensiv nachgehen möchte. Ihre Mitglieder möchten ihren Bildungs- und Karriereweg nach dem Motto „Don't manage me“ nach eigenen Wünschen selbst gestalten (Scholz, 2014, p. 167). Betrachtet man das Konzept der Selbstverwirklichung in Hinblick auf das Berufsleben genauer, geht es in erster Linie darum, sich von monotonen Tätigkeiten zu verabschieden und sich jenen Aufgabenbereichen zu widmen, die der

persönlichen Weiterentwicklung dienen (Glaser et al., 2019, p. 276). Zu einer sinnerfüllten Arbeit zählen die drei folgenden Aspekte:

- Intrinsische Arbeitsmotivation,
- erlebte Sinnerfüllung und
- berufliche Selbstwirksamkeit.

Ersteres beschreibt die motivationale Komponente für Selbstverwirklichung im Berufsleben, wie zum Beispiel dem befriedigenden Gefühl, wenn eine Aufgabe erfolgreich von einem Individuum erledigt worden ist. Bei der erlebten Sinnerfüllung handelt es sich um die kognitive Komponente, welche aussagt, ob die selbst verrichtete Arbeit als sinnvoll empfunden wird. Als letzter Aspekt kann die berufliche Selbstwirksamkeit als handlungsbezogene Komponente genannt werden, die Aufschluss darüber gibt, ob sich das Individuum den beruflichen Anforderungen in der Regel gewachsen fühlt (Glaser et al., 2019b, p. 279).

Die Förderung der Selbstverwirklichung bei Mitarbeiter*innen ist für Arbeitgeber von entscheidender Bedeutung, da sie laut Studien (Deci & Ryan, 1985, p. 56) zu einer höheren Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten beiträgt und ein positives Arbeitsklima schafft, welches zu einer höheren Leistungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit führt (Liden et al., 1993, p. 695).

Sinnsuche

Neben der Selbstverwirklichung sind die Vertreter*innen der Generation Z auf der Suche nach Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit und einem Job, der sie erfüllt. Ihnen ist bewusst, dass ihr Tun die Welt nicht grundlegend verändern wird, allerdings ist es für sie von Relevanz, dass ihre zu erledigenden Aufgaben einem übergeordneten Ziel dienen. Bestenfalls sind diese

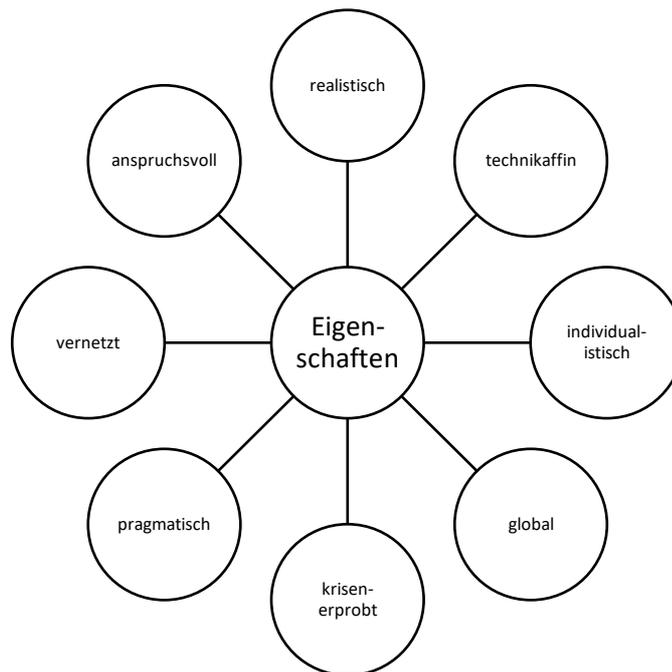
Tätigkeiten abwechslungsreich und bereiten gleichzeitig Freude bei der Arbeit (Einramhof-Florian, 2022, p. 50).

“Zukünftige Fach- und Führungskräfte hinterfragen den Sinn der auszuführenden Tätigkeit und möchten mitgestalten. Sinnhaftigkeit spiegelt sich darin wider, dass das Aufgabenfeld einen spürbaren Beitrag für das Allgemeinwohl leistet oder einen spezifischen Nutzen stiftet. In diesem Sinn kann eine erkennbare Nachhaltigkeit der Tätigkeiten eine Rolle spielen“ (Sass, 2019, p. 55). Zusätzlich trägt eine sinnvolle Beschäftigung dazu bei, sich mit der eigenen Arbeit besser identifizieren zu können. (Sass, 2019, p. 55).

Charakteristika der Generation Z

Die zuvor beschriebenen Erfahrungen prägten das Wertemuster der Generation Z und werden in diesem Abschnitt als spezifische Charakteristika erläutert. Eine der ausgeprägtesten Eigenschaften der jungen Generation ist die in der Literatur als „konsequenter Realismus“ beschriebene Grundhaltung. Diese beschreibt, dass sich die Gen Z über aktuelle Krisen und Umweltproblematiken und deren Auswirkungen bewusst ist, angefangen bei der Energie- bis hin zur Klimakrise. Sie sind sich im Klaren darüber, dass Unternehmen Arbeitnehmer*innen nach Bedarf einstellen und kündigen, weshalb auch kaum emotionale Bindung zum Arbeitgeber besteht (Klaffke, 2014, p. 73).

Abbildung 8 – Eigenschaften der Gen Z



Anmerkung: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scholz (Scholz, 2014, pp. 41-43),

OC&C (OC&C, 2019, pp. 3-28) und Klaffke (Klaffke, 2014, p. 73)

Trotz zahlreicher Krisen blicken die Mitglieder der Gen Z optimistisch in die Zukunft, wobei diese meist kurzfristig ausgelegt ist. Ihre Wünsche und Zielsetzungen sind realistisch, und werden in der Regel auf pragmatische Art und Weise verfolgt (Klaffke, 2014, p. 73). Ihre Affinität zur Technik erlaubt es ihnen zudem, sich über aktuelle Weltgeschehnisse online zu informieren und sich jederzeit untereinander über die soziale Medien auszutauschen (OC&C, 2019, p. 8). Diese dienen ebenfalls als Plattform, um sich selbst zu präsentieren, was mit dem Wunsch nach Individualität und Einzigartigkeit einhergeht (OC&C, 2019, p. 16).

Durch eine unbegrenzte Auswahl an Angeboten, die auch in Hinblick auf die Arbeitswelt herrscht, hat diese Generation außerdem die Möglichkeit, höhere Ansprüche – auch in Hinblick auf zukünftige Arbeitgeber - zu stellen (OC&C, 2019, p. 14).

Zwischenfazit

Die Generation Z wird als diejenige Generation beschrieben, die nach 1995 geboren wurde und heute zwischen 12 und 28 Jahren alt ist. Die Vertreter*innen dieser Generation haben den technologischen Fortschritt und die wachsende Bedeutung des Internets von Kindheit an erlebt, weshalb sie auch als erste digital native Generation bezeichnet wird.

In Bezug auf ihre Wünsche an die Arbeitswelt zeigt sich, dass die Gen Z sehr selbstsicher ist und ihre Vorstellungen von Arbeit und Karriere klar definiert hat. Die theoretische Untersuchung zeigt, dass sich die Generation Z flexible Arbeitsbedingungen wie Remote Work oder auch Teilzeit-Optionen wünscht. Darüber hinaus zeigen ihre Vertreter*innen eine große Affinität zu Technologie und erwarten deshalb, diese auch in der Arbeitswelt integriert vorzufinden. Es wird erwartet, dass Arbeitsplätze über moderne Tools und Technologien verfügen, um effizienter und produktiver arbeiten zu können.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Generation Z eine Arbeitswelt bevorzugt, die auf Flexibilität, technologischem Fortschritt und der persönlichen Weiterentwicklung basiert. Es ist anzunehmen, dass Arbeitgeber, die diesen Bedürfnissen gerecht werden können, eher in der Lage sein werden, Talente dieser Generation anzuziehen und zu binden.

Stand der Forschung

Die Thematik rund um das Thema Employer Branding wurde erstmalig im Jahr 1996 von Tim Ambler und Simon Barrow im Journal of Brand Management unter dem Titel „The Employer Brand“ aufgegriffen und hat seitdem an Relevanz im Arbeitsmarkt gewonnen (Ambler & Barrow, 1996).

Eine aktuelle Analyse im Journal „Frontiers in Psychology“ zeigt, dass das Thema Employer Branding in der Generation Z auf zunehmendes Interesse stößt und es als Unternehmen notwendig ist, bevorstehende Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und Maßnahmen in Bezug auf das Management der Generation Z am Arbeitsplatz einzuleiten (Benítez-Márquez et al., 2022, p. 14).

Dass die Generation Z neue Anforderungen an den Arbeitsmarkt stellt, wurde bereits umfassend erläutert. Da die genauen Aspekte der Arbeitgeberwahl bei Student*innen der Generation Z im österreichischen Raum bisher noch nicht ausreichend beleuchtet wurden, ist es Ziel dieser Arbeit, die Forschungslücke in diesem Bereich zu verringern.

Kapitel 4: Empirische Studie

Nach umfassender Erläuterung der Themenbereiche "Employer Branding", "Wandel in der Arbeitswelt" und "Generation Z" im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit soll im empirischen Teil die Untersuchung derjenigen Faktoren erfolgen, die in Bezug auf die Attraktivität von Arbeitgebern für aktuelle Student*innen der Generation Z besonders relevant sind.

Praktische Relevanz

Die praktische Relevanz dieser Arbeit umfasst die Vorstellung konkreter Handlungsempfehlungen für Unternehmen jeglicher Branche sowie Größe, um sich als attraktiver Arbeitgeber gegenüber Student*innen der Generation Z zu positionieren. Hierbei soll speziell auf den Bereich der Mitarbeiterakquise eingegangen werden, während der Betrachtung der Mitarbeiterbindung keine bedeutsame Relevanz zukommt. Gerade in Bezug auf junge Student*innen, die nach Ausbildung und Studium in das Erwerbsleben eintreten, können auf Grundlage dieser Arbeit entscheidende Maßnahmen getroffen werden, um geeignete Angebote und Benefits im Unternehmen weiter auszubauen. Um aussagekräftige Empfehlungen treffen zu können, werden in dieser Arbeit die Anforderungen aktueller Student*innen der Generation Z in Hinblick auf deren Berufseinstieg mit Hilfe einer empirischen Untersuchung analysiert.

Durch diese Untersuchung soll ein Beitrag zum theoretischen Verständnis veränderter Ansprüche und Vorstellungen potenzieller Beschäftigter in Hinblick auf deren zukünftigen Arbeitgeber geleistet werden. Bei der theoretischen Erarbeitung des Themas konnte bereits aufgezeigt werden, aufgrund welcher Tatsachen bestimmte Ansprüche gestellt werden und warum diese eine tragende Rolle im Leben der Generation Z einnehmen.

Datenerhebung

Während im theoretischen Teil der Arbeit eine sekundäre Datenerhebung zur Anwendung gekommen ist, um den aktuellen Wandel in der Arbeitswelt und die Generation Z als zukünftige Arbeitnehmer*innen vorzustellen, wird in der empirischen Untersuchung auf eine primäre Erhebung gesetzt. Diese Untersuchungsart gewährleistet die Aktualität der Daten in Hinblick auf die beschriebene Problematik und erlaubt zusätzlich eine exakte Abstimmung mit den Zielen der Arbeit, um in weiterer Folge die Forschungsfrage und die formulierten Hypothesen vollständig beantworten zu können (Eckey et al., 2008, p. 13).

Auswahl der Methode

Um herauszufinden, welche relevanten Faktoren Student*innen bei der Einreichung einer Bewerbung bei ihrem Employer of Choice heranziehen, wurde eine quantitative Studie durchgeführt. Um den benötigten Informationsbedarf decken zu können, erfolgte eine Online-Befragung der relevanten Personen (Student*innen der Generation Z) mittels Fragebogen (Boßow-Thies & Krol, 2022, p. 13). Das zentrale Ziel war die Beantwortung der Forschungsfrage sowie die Prüfung der nachstehend definierten Hypothesen in Hinblick auf die Arbeitgeberanforderungen der Generation Z. Da es sich bei der Befragung um einen quantitativen Forschungsansatz handelt, soll im Nachfolgenden kurz auf die quantitative Forschung im Allgemeinen eingegangen werden.

Quantitative Forschung

Die quantitative Forschung kann im Vergleich zur qualitativen Forschung in der Regel als explanativ, deskriptiv und deduktiv beschrieben werden. Die statistische Auswertung erfolgt mittels numerischer Daten mit dem Fokus auf das zuvor definierte Forschungsproblem (Döring & Bortz, 2016, p. 57).

Die Stärken der quantitativen Forschung liegen in ihrer Objektivität, Nachvollziehbarkeit und der Möglichkeit, einzelne Studienergebnisse miteinander vergleichen zu können. Darüber hinaus ist durch den quantitativen Forschungsansatz eine Generalisierbarkeit bzw. sogar Prognostizierbarkeit von Resultaten möglich. Als Schwäche kann speziell das Confirmation Bias genannt werden, womit die potenzielle Gefahr einer Verzerrung der Studienergebnisse bezeichnet wird. Diese ergibt sich durch die Tendenz, bestimmte Belege oder Information finden zu wollen, die den eigenen Erwartungen entsprechen (Boßow-Thies & Krol, 2022, p. 13).

Standardisierte Befragung

Um die theoretischen Inhalte auch praxisnah zu behandeln, kam in der vorliegenden Arbeit eine standardisierte Befragung für die Gewinnung von primären Daten zum Einsatz. Dazu wurde ein Fragebogen entwickelt, der anschließend pre-getestet und in Folge der relevanten Zielgruppe zur Verfügung gestellt wurde (Goldenstein, 2018, p. 126).

Die Befragung im Allgemeinen stellt ein klassisches Erhebungsinstrument im Bereich der Wirtschaftswissenschaften dar. Aufgrund ihrer vielseitigen Einsatzmöglichkeiten hat sie insbesondere im Bereich der Markt- und Meinungsforschung an Bedeutung gewonnen. Die quantitative Sozialforschung hat in der Regel einen möglichst hohen Standardisierungsgrad zum Ziel. Einhergehend kann damit sichergestellt werden, dass eine Abweichung der eingereichten Antworten auf die Untersuchungsteilnehmer*in selbst und nicht auf die Untersuchungsbedingungen zurückgeführt werden kann. Die standardisierte Befragung ist eine der am häufigsten angewandten Erhebungsmethoden, welche gleichzeitig auch methodologisch sehr gut erforscht ist. Im nachfolgenden soll auf die Online-Befragung im Speziellen eingegangen werden, die eine Form der standardisierten Befragung darstellt (Baur & Blasius, 2014, pp. 601–602).

Online-Befragung

Als Methode wurde in dieser Arbeit die Befragung mittels Online-Fragebogen herangezogen, da - wie im Kapitel Digitalisierung ausführlich beschrieben - die Generation Z vor allem digitale Kanäle nutzt und entsprechend viel Zeit im Internet verbringt. Die Vorteile der Online-Befragung liegen in erster Linie in der zeitlichen und räumlichen Unabhängigkeit, die sie von anderen Befragungsarten, wie der telefonischen, der mündlichen oder schriftlichen Befragung, maßgeblich unterscheidet. Dieser zeit- und ortsunabhängige Faktor ermöglicht eine Erhebung über große Entfernungen, die der breiten Bevölkerung zur Verfügung gestellt werden kann. Dabei muss angemerkt werden, dass sich das Forschungsinteresse dieser Arbeit ausschließlich auf das Land Österreich bezieht, weshalb die Umfrage ausschließlich Student*innen in Österreich zur Verfügung gestellt wurde. Im Vergleich zu anderen Erhebungsmethoden werden bei Online-Befragungen nicht auf Interviewer*innen gesetzt, wodurch diverse Interviewer-Effekte sowie Effekte sozialer Erwünschtheit vermieden werden können (Baur & Blasius, 2014, p. 662).

Zielgruppe und Stichprobenbildung

Die Zielgruppe der Online-Befragung umfasst – ausgehend von der formulierten Forschungsfrage – österreichische Student*innen, die sich in der Alterskategorie der Generation Z befinden. Der Fokus liegt dabei auf inskribierten Student*innen, die mindestens das 2. Semester absolviert haben, da davon ausgegangen werden kann, dass sich die jungen Erwachsenen erst im Laufe ihres Studiendaseins intensiver mit ihren Wünschen und Vorstellungen an den zukünftigen Arbeitgeber beschäftigen. Für die Umfrage zulässig waren darüber hinaus ausschließlich Personen, die ein Mindestalter von 13 Jahren bzw. ein

Höchster von 28 Jahren angegeben, da diese Altersgruppe zum Zeitpunkt der Erhebung der Altersspanne der Generation Z entsprach.

Die Vertreter*innen der Geburtsjahrgänge von 1995 bis 2010, die aktuell ein Studium im mindestens dritten Semester besuchen, bilden somit die Grundgesamtheit N. In der Literatur beschreibt die Grundgesamtheit die Menge jener Personen, über die bei der Durchführung einer statistischen Erhebung eine gültige Aussage getroffen werden soll. In dieser Arbeit kommt eine Teilerhebung zur Anwendung, da eine Vollerhebung mit einem erhöhten Zeit- bzw. Kostenaufwand einhergehen würde. Die Teilerhebung erfolgte anhand der Bildung einer Stichprobe n als Teil der Grundgesamtheit N (Kauermann & Küchenhoff, 2011, p. 6).

Stichprobengröße

In der empirischen Forschung spielt die Stichprobengröße eine wichtige Rolle, um aussagekräftige Ergebnisse erzielen zu können. Eine ausreichend große Stichprobe stellt sicher, dass die Ergebnisse repräsentativ für die Grundgesamtheit N sind, aus der die Stichprobe n gezogen wurde. Die Berechnung der erforderlichen Stichprobengröße ist somit ein zentraler Aspekt der empirischen Forschung (Mossig, 2012, p. 2).

Die für den empirischen Teil der Arbeit herangezogene Formel zur Berechnung des Stichprobenumfangs lautet wie folgt:

$$n \geq z^2 * \frac{P * Q}{\varepsilon^2}$$

n = minimal erforderlicher Stichprobenumfang

z = Konfidenzniveau

P = Standardabweichung

ε = Fehlermarge

Q = 1-P

Für die Berechnung der minimal erforderlichen Stichprobengröße wurden das Konfidenzniveau (z), die Populationsgröße (P) sowie die Fehlermarge (ε) herangezogen. Das Konfidenzniveau gibt Aufschluss darüber, wie gut die Stichprobe von der Gesamtpopulation repräsentiert wird. Standardmäßig wird ein Konfidenzniveau von 95 % angegeben, woraus sich der z-Wert von 1,96 ergibt, welcher auch für die Berechnung der minimal erforderlichen Stichprobengröße in der Arbeit gewählt wurde. Die Standardabweichung zeigt an, wie sehr sich die Daten um den Mittelwert konzentrieren. Häufig kann dies vor Durchführung der Untersuchung nur schwer festgestellt werden, weshalb dieser Wert meist auf 0,5 (50 %) gesetzt wird. Die Variable ε beschreibt die Fehlermarge, welche Auskunft darüber gibt, wie groß die Anzahl der zugelassenen Fehlerquote ist, da keine Stichprobe absolut frei von Fehlern sein kann. In der Regel erzielen geringere Fehlermargen präzisere Ergebnisse, wofür jedoch eine umfangreichere Stichprobengröße benötigt wird. In dieser Arbeit wurde ein tolerierter Fehler von 6 % angenommen (Mossig, 2012, p. 19).

Daraus ergibt sich die folgende Berechnung:

$$n \geq z^2 * \frac{P*Q}{\epsilon^2} = 1,96^2 * \frac{0,5*0,5}{0,06^2} = 267 \text{ Personen}$$

Die minimal erforderliche Größe der Stichprobe n für die Befragung sind somit 267 Personen, welche durch die tatsächliche Anzahl der Teilnehmer*innen von 283 Personen erfüllt werden konnte.

Aufbau des Fragebogens

Die Datenerhebung fand mittels Fragebogen statt, welcher über die Befragungssoftware Unipark erstellt wurde. Unipark eignet sich für die Datenerhebung sowie -auswertung empirischer Arbeiten, wie Bachelorarbeiten, Masterarbeiten oder Dissertationen und wurde daher auch für dieses Werk herangezogen (Unipark, 2023). Der

Fragebogen untergliedert sich dabei in mehrere Kategorien, die im Nachfolgenden beschrieben werden.

Grundsätzlich wurde der Fragebogen mit einem einleitenden Text zum Befragungszweck eröffnet. Im Zuge dessen wurde auf die anonymisierte Teilnahme sowie die Einhaltung des Datenschutzes hingewiesen. Daraufhin folgten die ersten Fragen zur Selektion der Umfrageteilnehmer*innen. Im Hauptteil wurden die Faktoren in Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität abgeprüft, weitere Fragenkategorien umfassten New-Work-Konzepte wie auch genutzte Informationskanäle im Zusammenhang mit dem zukünftigen Arbeitgeber. Der Fragebogen schließt mit den soziodemographischen Angaben der Teilnehmer*innen, wie dem Geschlecht und der Studienrichtung.

Selektion der Umfrageteilnehmer*innen

Nach der Startseite, auf der der Zweck der Umfrage kurz erläutert ist, wurde eine Selektierung der Teilnehmer*innen in Hinblick auf ihre demografischen Daten vorgenommen. Das zentrale Ziel war es hierbei, ausschließlich relevante Umfrageteilnehmer*innen an der Befragung teilnehmen zu lassen. Die zwei grundlegenden Eigenschaften, die eine teilnehmende Person erfüllen musste, waren einerseits, Vertreter*in der Gen Z zu sein und andererseits, dass es sich bei der befragten Person um eine*n österreichische*n Student*in handelt.

Hierfür wurde im Umfragetool mit einer Filterfunktion gearbeitet, die ausschließlich zur eigentlichen Umfrage führte, wenn die zuvor definierten Kriterien erfüllt wurden. Dass es sich tatsächlich um ein Mitglied der Generation Z handelt, konnte gewährleistet werden, indem das Alter auf mindestens 13 und maximal 28 Jahre eingegrenzt wurde. Darüber hinaus wurde durch eine Abfrage der aktuellen Semesteranzahl ermittelt, in welchem Studienabschnitt sich die teilnehmende Person gerade befindet. Dabei muss angemerkt werden, dass die

Umfrageteilnehmer*innen sich mindestens im dritten Semester ihres Studiums befinden mussten, um an der Befragung teilnehmen zu können. Dies unterstützt die Annahme, dass sich die Student*innen nicht gleich zu Beginn des Studiums mit den Wünschen an ihren zukünftigen Arbeitgeber auseinandersetzen, dass jedoch mit steigender Semesteranzahl zunehmend relevanter wird.

Arbeitsplatz

Als weitere Fragenkategorie wurde auf Unipark die Untergliederung „Arbeitsplatz“ festgelegt. Die dazugehörige Fragestellung hierfür lautet: „Denke an deinen zukünftigen Arbeitgeber. Wie wichtig sind dir die folgenden Merkmale?“. Dazu wurden die folgenden Faktoren der Arbeitgeberattraktivität aufgelistet:

- Attraktives Gehalt
- Erlernen von karrierefördernden Kenntnissen
- Möglichkeit, das (an der Universität oder Hochschule) Gelernte anzuwenden
- Gute Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation
- Möglichkeit, anderen das Gelernte beizubringen
- Möglichkeit zu praktischen, abteilungsübergreifenden Erfahrungen
- Gutes Selbstwertgefühl durch die Arbeit
- Sprungbrett für eine zukünftige Beschäftigung
- Sicherer Arbeitsplatz
- Gut erreichbarer Unternehmensstandort.

Die Studienteilnehmer*innen hatten hierbei die Möglichkeit, die Faktoren von einer Skala mit von „unwichtig“ bis „sehr wichtig“ zu bewerten.

Arbeitsumfeld

Ähnlich der Kategorie „Arbeitsplatz“ wurde auch die Kategorie „Arbeitsumfeld“ in der Befragung angelegt. Dabei wurden die nachstehenden Parameter nach ihrem Wichtigkeitsgrad abgefragt:

- Spannendes Arbeitsumfeld
- Gutes Verhältnis zwischen Kolleg*innen
- Ein Arbeitsumfeld, das Spaß macht
- Anerkennung und Wertschätzung durch das Management
- Das Unternehmen schätzt und nutzt dein Wissen und Know-How
- Gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten
- Das Unternehmen hat für die Gesellschaft einen Nutzen
- Unterstützende und ermutigende Kolleg*innen
- Du fühlst dich akzeptiert und zugehörig
- Zufriedenes Arbeitsumfeld

Wie auch in der vorherigen Frage wurden die Teilnehmer*innen dazu befragt, wie wichtig ihnen die genannten Faktoren in Bezug auf ihren zukünftigen Arbeitgeber sind.

Arbeitgeberinformationen

Unter der Fragenkategorie Arbeitgeberinformationen wurde erforscht, über welche Kanäle sich Student*innen über potenzielle zukünftige Arbeitgeber informieren. Hierbei waren Mehrfachnennungen als Antwortmöglichkeit zulässig. Die folgenden Variablen standen zur Auswahl:

- Unternehmenswebsite
- Karriereplattformen

- Social Media Kanäle
- Bewertungsplattformen (z.B. Kununu)
- Job- und Karrieremessen
- Mitarbeiter*innen des Unternehmens befragen
- andere Kanäle/Medien

Als alternative Antwort konnte hierbei auch die Aussage „ich informiere mich gar nicht“ von den Umfrageteilnehmer*innen angegeben werden.

New Work Konzepte

Um auch die Relevanz neuerer Modelle im Sinne von New Work zu testen, wurden unter der Fragestellung „Welche der folgenden neuen Arbeitskonzepte sind für dich bei deinem zukünftigen Arbeitsplatz von Relevanz?“ die folgenden Dimensionen abgefragt:

- Flexible Arbeitszeiten
- Home Office (Heimarbeit)
- Remote Work (Telearbeit/von überall aus arbeiten)
- 4-Tage-Woche.

Skalen

Für den Fragebogen wurden in erster Linie Ordinal-Skalen herangezogen, bei der die Umfrageteilnehmer*innen anhand von vorgegebenen Ausprägungen wählen mussten, welche Aussage für sie als Person am Ehesten zutrifft. Im Gegensatz zu Nominal-Skalen besteht bei Ordinal-Skalen eine Beziehung zwischen den einzelnen Ausprägungen – sie unterliegen somit einer bestimmten Rangordnung (Porst, 2014, p. 74).

Wiederholt in der Literatur diskutiert wird die Fragestellung, ob gerade oder ungerade Skalen zu einer höheren Reliabilität beitragen. „Eine gerade Anzahl von Antwortkategorien

zwingt die Befragten zu einer eher zustimmenden oder ablehnenden Entscheidung. Ungerade Antwortmöglichkeiten enthalten dagegen eine Mitte. Diese ist allerdings nicht immer eindeutig zu interpretieren. Sie könnte auch von Befragten gewählt werden, die zum Thema keine Meinung haben, was dann zu Fehlmessungen führen würde. Eine gerade Anzahl birgt dagegen die Gefahr, der Akquieszenz Vorschub zu leisten, also der Tendenz der Befragten, eine Frage im Zweifelsfall zu bejahen. Auch dies würde einen Messfehler verursachen“ (Baur & Blasius, 2014, p. 706).

Auf empirischen Befunden basierend lässt sich eher für den Einsatz von ungeraden Skalen argumentieren. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden dementsprechend ungerade Zahlen zur Skalierung verwendet (Baur & Blasius, 2014, p. 706).

Für die Umfrage wurde zudem eine fünfstufige Antwortskala gewählt, von „unwichtig“ bis hin zu „sehr wichtig“, da diese Art von Skalen auch im International Social Survey Programme (ISSP) zur Anwendung kommt und für die breite Bevölkerung in der Regel eine fünfstufige oder siebenstufige Skalierung empfohlen wird (Baur & Blasius, 2014, p. 705).

Pretest

Um sicherstellen zu können, dass während der Datenerfassung keine wichtigen Fragen ausgelassen bzw. fehlerhaften Fragen gestellt werden, wurde der Fragebogen von 7 Personen in der relevanten Zielgruppe vorab getestet. Der Pretest fand vor Veröffentlichung des tatsächlichen Erhebungszeitraumes statt, um etwaige Mängel vor der eigentlichen Untersuchung feststellen und korrigieren zu können (Baur & Blasius, 2014, p. 50).

Anhand der Rückmeldungen der vorab befragten Teilnehmer*innen wurden einige Fragestellungen in ihrer Formulierung nachgeschärft und diverse Angaben, wie beispielsweise die Aussage „ich informiere mich gar nicht“ (in Bezug auf den zukünftigen

Arbeitgeber) ergänzt. Der Pretest erfolgte vom 20. bis zum 23. Februar 2023, unmittelbar vor der Veröffentlichung der eigentlichen Befragung.

Durchführung

Der Erhebungszeitraum der digitalen Umfrage fand im Zeitraum vom 24. Februar 2023 bis zum 24. März 2023 statt. Um ausschließlich Student*innen österreichischer Universitäten und Fachhochschulen zu erreichen, wurde der Fragebogen über die Studo App an die potenziellen Teilnehmer*innen ausgespielt. Diese hatten per Klick auf den veröffentlichten Newsbeitrag die Möglichkeit, an der Umfrage teilzunehmen. Im Nachfolgenden soll kurz auf die Studo App und deren Relevanz im Leben von Student*innen eingegangen werden.

Studo App

Wie bereits beschrieben diente als Erhebungsinstrument ein Fragebogen, der online über die Studentenapp „Studo“ abrufbar war. Die Studo App wird in insgesamt neun Ländern täglich von 400.000 Nutzer*innen verwendet und ist vor allem unter Student*innen in Österreich weit verbreitet. In erster Linie wird die Anwendung von ihren User*innen verwendet, um ihren Studienalltag effizienter planen zu können und auf dem aktuellen Stand in Bezug auf ihr Studium zu bleiben (Studo, o. D.). Über den Newsfeed in der App haben die Student*innen Zugriff auf den Fragebogen, der als Newsbeitrag abrufbar ist. Der Newsfeed dient dazu, Neuigkeiten rund um den Studienalltag zu erhalten und wurde daher als Kommunikationskanal für die Umfrage genutzt. In der nachstehenden Grafik ist die Umfrage in Form eines Newsbeitrags ersichtlich, der über die Employer Branding Plattform „Talto – Talents of Tomorrow“ veröffentlicht worden ist, über die Student*innen in der Regel mit Inhalten rund um das Thema Berufseinstieg informiert werden (Talto, o. D.).

Abbildung 9 – Newsbeitrag in der Studo App



Anmerkung: Eigene Darstellung des Fragebogens als Newsbeitrag im Newsfeed

Hypothesen

In Verbindung mit der in der Einleitung formulierten Forschungsfrage „Welche relevanten Faktoren im Bereich des externen Employer Branding berücksichtigen österreichische Student*innen der Generation Z bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers?“ wurden die nachfolgenden Hypothesen definiert:

Tabelle 5 – Formulierte Hypothesen

H0:	Für Student*innen der Generation Z sind flexible Arbeitszeiten kein relevantes Merkmal der Arbeitgeberattraktivität.
H1:	Für Student*innen der Generation Z sind flexible Arbeitszeiten ein überdurchschnittlich wichtiges Merkmal der Arbeitgeberattraktivität (Hesse & Mattmüller, 2019, p. 93).

H0: Das Gehalt steht bei der Wahl des ersten Arbeitgebers für Student*innen der Generation Z nicht an erster Stelle.

H1: Das Gehalt steht bei der Wahl des ersten Arbeitgebers für Student*innen der Generation Z an erster Stelle (Maioli, 2016, p. 7).

H0: Arbeitsplatzsicherheit nimmt bei der Wahl des ersten Arbeitgebers bei Student*innen der Generation Z keinen relevanten Stellenwert ein.

H1: Arbeitsplatzsicherheit nimmt einen hohen Stellenwert bei der Wahl des ersten Arbeitgebers bei Student*innen der Generation Z ein (Steckl et al., 2019, p. 217).

Anmerkung: Formuliert Hypothesen in Bezug auf Arbeitgeberfaktoren gegenüber Student*innen der Generation Z

Die Hypothesenbildung bzw. -entwicklung geschah auf Basis der zuvor recherchierten Informationen, die bereits im theoretischen Teil der Arbeit erläutert wurden. Grundlage dafür waren vorhandene Daten und thematisch relevante literarische Werke, auf denen im wissenschaftlichen Prozess Annahmen abgeleitet wurden. Die formulierten Forschungshypothesen werden anschließend im Unterkapitel „Prüfung der Hypothesen“ auf ihre Falsifikation überprüft (Hartmann & Lois, 2015, p. 9).

Datenanalyse

Um den Fragebogen auswerten zu können, wurden die erhobenen Daten exportiert und mit Hilfe von Excel analysiert. Die gewonnen Erkenntnisse folgen in den nachstehenden Unterkapiteln dieser Forschungsarbeit.

Demografische Daten

Insgesamt nahmen 283 Student*innen an der Umfrage teil, wobei das Gesamtsample (bzw. die Anzahl an Personen, die den Fragebogen öffneten) bei 1.121 Personen lag. Die Beendigungsquote liegt somit bei ca. 25 %. Insgesamt war die deutliche Mehrheit der

Teilnehmer*innen mit 72 % weiblich und nur 28 % männlich. Das durchschnittliche Alter betrug 23 Jahre.

Um etwaige Unterschiede zwischen den einzelnen Studiengängen ersichtlich zu machen, wurden die Studienrichtungen kategorisch abgefragt. Die Umfrageteilnehmer*innen hatten dabei die Möglichkeit, ihren Studiengang einem von elf genannten Fachgebieten zuzuordnen. Die nachstehende Tabelle soll einen Überblick darüber geben, welche Studienrichtungen die Teilnehmer*innen des Fragebogens zum Zeitpunkt der Abfrage besuchten.

Tabelle 6 – Studienrichtungen der Umfrageteilnehmer*innen

Studienrichtung	Prozentanzahl
Wirtschaft und Recht	11,2 %
Pädagogik, Verwaltung und Soziales	14,7 %
Ingenieurwesen und Technik	18,2 %
Gesundheit, Medizin und Sport	8,8 %
Naturwissenschaften	18,2 %
Informatik und IT	4,1 %
Sprachen, Kultur- und Geisteswissenschaften	5,3 %
Medien und Kommunikation	5,9 %
Design, Kunst und Musik	1,2 %
Umwelt- und Agrarwissenschaften	2,4 %
Andere	10,0 %

Anmerkung: Prozentuelle Aufteilung der Studienrichtungen bei der Umfrage

Anhand der Tabelle lässt sich ablesen, dass etwa ein Drittel (36,4 %) der befragten Personen aktuell ein technisches (18,2 %) bzw. naturwissenschaftliches (18,2 %) Studium absolviert. Darauf folgen die Studienrichtungen Pädagogik, Verwaltung und Soziales mit etwa 15 % sowie wirtschaftliche und rechtliche Ausbildungszweige, die etwa 11 % der Umfrageteilnehmer*innen umfassen.

Informationssuche

Eine weitere Thematik umfasste die Fragenstellung, wie sich Student*innen über potenzielle Arbeitgeber informieren. Hier waren für die Umfrageteilnehmer*innen mehrere Auswahlmöglichkeiten erlaubt. Am häufigsten genannt - und somit am relevantesten für zukünftige Arbeitnehmer*innen der Generation Z - wurde die Unternehmenswebsite, auf die über 80 % der Befragten bei der Informationssuche zurückgreifen. Mehr als die Hälfte gab an, über diverse Karriereplattformen (54,7 %) zu relevanten Einblicken in das Unternehmen zu gelangen. Zu den in Österreich genutzten Plattformen bzw. Jobsuchmaschinen zählen der eJob-Room des österreichischen Arbeitsmarktservice (AMS), Karriere.at, Stepstone und eine Vielzahl weiterer (oesterreich.gv.at, 2023).

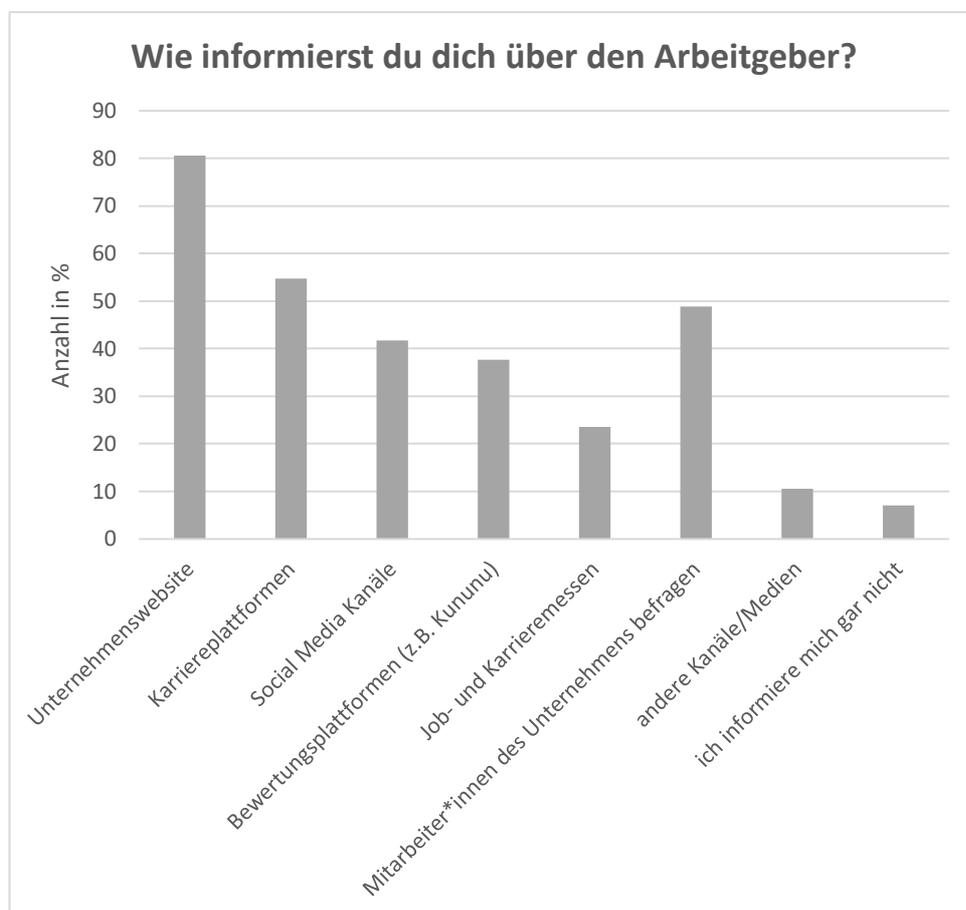
Als dritthäufigste Informationsquelle mit 48,4 % aller Teilnehmer*innen wurde die Befragung von Mitarbeiter*innen des Unternehmens genannt. Hierbei muss jedoch angemerkt werden, dass keine Unterscheidung dahingehend stattfand, ob es sich bei den im Unternehmen Beschäftigten um Freund*innen, Familienmitglieder, Bekannte oder nicht persönlich Bekannte handelte.

Die Social-Media-Kanäle der Arbeitgeber und Bewertungsplattformen (wie beispielsweise Kununu) werden von etwa einem Drittel der Befragten zur Informationssuche

verwendet, gefolgt von Job- sowie Karrieremessen, die rund ein Viertel als Quelle heranzieht und denen damit die geringste Bedeutung zukommt.

Zusammengefasst kann hier angemerkt werden, dass sich die digitale Affinität der Generation Z auch in ihrem Suchverhalten nach Arbeitgeberinformationen widerspiegelt. So steht beispielsweise die Unternehmenswebsite unverkennbar auf Platz 1 der relevanten Kanäle, gefolgt von Online-Jobplattformen.

Abbildung 10 – Informationskanäle



Anmerkung: Eigene Darstellung der relevanten Informationskanäle

Prüfung der Hypothesen

In diesem Kapitel sollen die zuvor aufgestellten Hypothesen bezüglich jener Faktoren, die die Arbeitgeberattraktivität bei Student*innen der Generation Z beeinflussen, untersucht werden. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen Arbeitgebern dabei helfen, ihre Attraktivität für diese Zielgruppe zu steigern und somit ihre Chance, junge Talente erfolgreich rekrutieren zu können, erhöhen.

Die erste Hypothese lautet wie folgt:

H0: Das Gehalt steht bei der Wahl des ersten Arbeitgebers für Student*innen der Generation Z nicht an erster Stelle.

H1: Das Gehalt steht bei der Wahl des ersten Arbeitgebers für Student*innen der Generation Z an erster Stelle (Maioli, 2016, p. 7).

Durch die statistische Auswertung der Ergebnisse kann H1 verworfen werden, da aus der Datenanalyse hervorgeht, dass die zukünftigen Berufstätigen der Gen Z andere Faktoren, als das Einkommen, für relevanter betrachten. Dazu zählen beispielsweise ein gutes Verhältnis zu den Kolleg*innen, Akzeptanz in der Gruppe bzw. Zugehörigkeit zur Gemeinschaft sowie ein Arbeitsumfeld, das Spaß macht. Insgesamt gaben zwar ganze 96 % der Umfrageteilnehmer*innen an, ihnen sei der Gehaltsaspekt „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“. Reiht man die Arbeitgeberfaktoren jedoch nach Plätzen, erreicht der Faktor „Attraktives Gehalt“ nur Rang 10 von 20. Damit steht dieser Aspekt nicht im Vordergrund bei der Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers, findet jedoch nach wie vor auch in der jungen Generation Berücksichtigung.

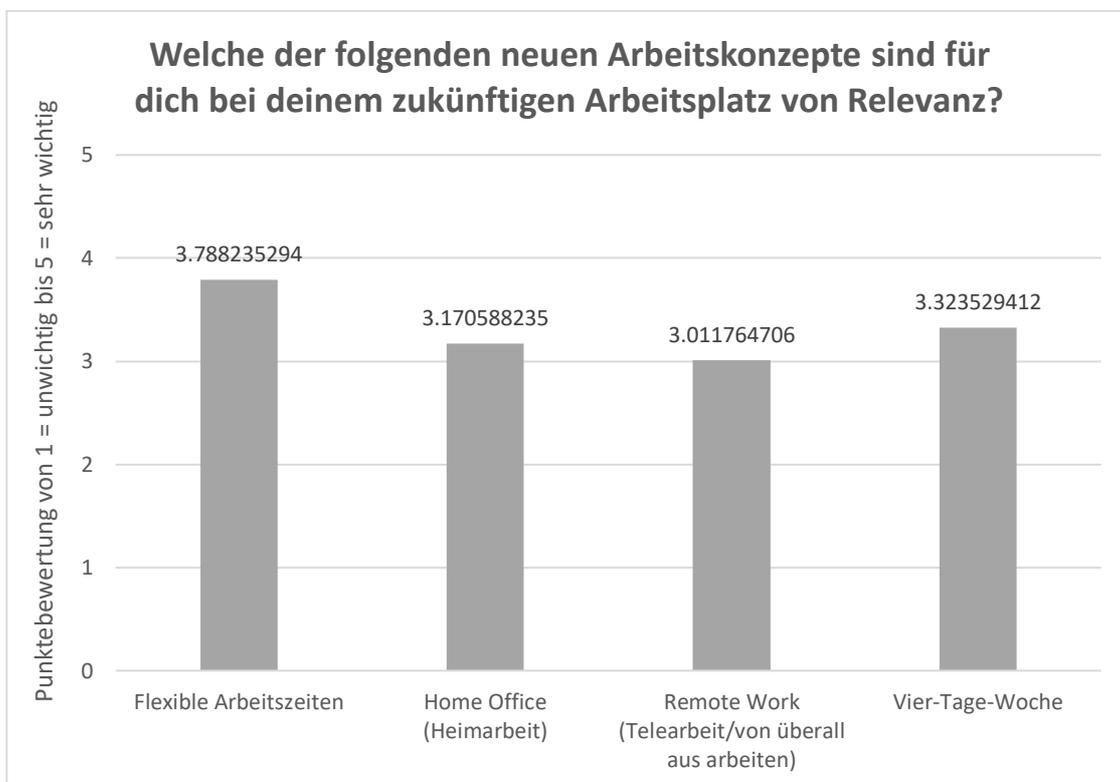
Die zweite Hypothese befasst sich mit der freien Gestaltung der Arbeitszeit in Hinblick auf New Work und wird nachfolgend beschrieben.

H0: Für Student*innen der Generation Z sind flexible Arbeitszeiten kein relevantes Merkmal der Arbeitgeberattraktivität.

H1: Für Student*innen der Generation Z sind flexible Arbeitszeiten ein überdurchschnittlich wichtiges Merkmal der Arbeitgeberattraktivität (Hesse & Mattmüller, 2019, p. 93).

Betrachtet man ausschließlich jene Indikatoren rund um die Thematik New Work, die im Fragebogen untersucht wurden, ist ersichtlich, dass den flexiblen Arbeitszeiten die größte Bedeutung zukommt. Hierbei wurde die Relevanz durchschnittlich mit 3,8 von insgesamt 5 Punkten bewertet, womit die flexible Arbeitszeitgestaltung vor etwaigen anderen New-Work-Konzepten, wie der Vier-Tage-Woche (3,3), Home Office (3,2) sowie Remote Work (3) liegen.

Abbildung 11 – New Work Konzepte



Anmerkung: Eigene Darstellung der Arbeitskonzepte von New Work

Dennoch bleibt anzumerken, dass die flexible Arbeitszeitgestaltung im Vergleich hinter den anderen Faktoren der Arbeitgeberattraktivität liegt, da beispielsweise sozialen Aspekten eine deutlich größere Bedeutung bei der Einreichung einer Bewerbung beigemessen wird.

In Bezug auf diese Hypothese kann auf das Kapitel „Faktoren für die Voraussetzung von Arbeitgeberattraktivität“ verwiesen werden, in dem ausführlich beschrieben wird, welche Anforderungen ein Arbeitgeber erfüllen sollte. In drei Bedürfniskategorien - in Anlehnung an Maslow's Bedürfnispyramide – werden dabei Aspekte in Hinblick auf die moderne Arbeitswelt kategorisiert. Die flexible Arbeitszeiteinteilung kann zu den Wachstumsbedürfnissen gezählt werden, da in dieser Bedürfniskategorie dem individuellen Gestaltungsspielraum eine bedeutsame Rolle zukommt (Ruthus, 2014, p. 41). Aufgrund dessen lässt sich annehmen, dass andere (materielle und soziale) Faktoren als deutlich relevanter wahrgenommen werden, da diese als Voraussetzung für die Wachstumsbedürfnisse gelten.

Nachfolgend wird eine weitere Hypothese beschrieben, die vom erhöhten Sicherheitsbedürfnis der Generation Z abgeleitet werden kann.

H0: Arbeitsplatzsicherheit nimmt bei der Wahl des ersten Arbeitgebers bei Student*innen der Generation Z keinen relevanten Stellenwert ein.

H1: Arbeitsplatzsicherheit nimmt einen hohen Stellenwert bei der Wahl des ersten Arbeitgebers bei Student*innen der Generation Z ein (Steckl et al., 2019, p. 217).

Basierend auf der Datenanalyse lässt sich die Aussage treffen, dass ein sicherer Arbeitsplatz ein durchaus relevantes Merkmal der Arbeitgeberattraktivität für die Gen Z darstellt. Insgesamt gaben 89 % der Umfrageteilnehmer*innen an, ihnen sei die Arbeitsplatzsicherheit „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“. Gemäß einer hierarchischen Analyse aller 20 Faktoren der Arbeitgeberattraktivität wurde zudem festgestellt, dass die Arbeitsplatzsicherheit den vierten Rang belegt. Daraus lässt sich schlussfolgern, dieses

Merkmal stellt einen äußerst bedeutsamen Aspekt für die Gen Z dar, wenngleich einigen wenigen Faktoren eine noch größere Relevanz zukommt. Daher kann H0 abgelehnt werden.

Beantwortung der Forschungsfrage

Insgesamt wurden 18 der 25 nach Berthon, Ewing und Hah definierten Faktoren der Arbeitgeberattraktivität für den Fragebogen herangezogen, wobei eine Unterscheidung zwischen „Faktoren des Arbeitsplatzes“ und „Faktoren der Arbeitsumgebung“ stattfand (siehe Unterkapitel Aufbau des Fragebogens). Die Abfrage der Aspekte erfolgte hinsichtlich ihrer Relevanz und können dabei den fünf Überkategorien zugeteilt werden. Dazu zählen der im theoretischen Teil der Arbeit bereits beschriebene intrinsisch-motivationale Wert, der soziale Wert, der ökonomische Wert, der Selbstentfaltungswert sowie der Interaktionswert (Berthon et al., 2005, pp. 159-162).

Eine Aufteilung der Faktoren ist in der nachstehenden Tabelle ersichtlich:

Tabelle 7 – Abgefragte Arbeitgeberfaktoren

1. Intrinsisch-motivationaler Wert
1.1 Spannendes Arbeitsumfeld
1.2 Das Unternehmen schätzt und nutzt dein Wissen und Know-How
2. Sozialer Wert
2.1 Gutes Verhältnis zwischen Kolleg*innen
2.2 Ein Arbeitsumfeld, das Spaß macht
2.3 Gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten
2.4 Unterstützende und ermutigende Kolleg*innen
3. Ökonomischer Wert

3.1 Attraktives Gehalt

3.2 Gute Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation

3.3 Möglichkeit zu praktischen, abteilungsübergreifenden Erfahrungen

3.4 Zufriedenes Arbeitsumfeld

4. Selbstentfaltungswert

4.1 Erlernen von karrierefördernden Kenntnissen

4.2 Sprungbrett für eine zukünftige Beschäftigung

4.3 Gutes Selbstwertgefühl durch die Arbeit

4.4 Anerkennung und Wertschätzung durch das Management

5. Interaktionswert

5.1 Möglichkeit, das (an der Universität oder Hochschule) Gelernte anzuwenden

5.2 Möglichkeit, anderen das Gelernte beizubringen

5.3 Das Unternehmen hat für die Gesellschaft einen Nutzen

5.4 Du fühlst dich akzeptiert und zugehörig

Anmerkung: In Anlehnung an Berthon et al. (Berthon et al., 2005, pp. 159-162)

Die einzelnen Faktoren wurden hierfür aus dem Englischen von Berthon, Ewing und Hah übersetzt und für den Fragebogen übernommen. Durch die Wahl, die einzelnen Aspekte willkürlich anzuordnen, soll die Reihung ähnlich aufeinander Aussagen vermieden werden.

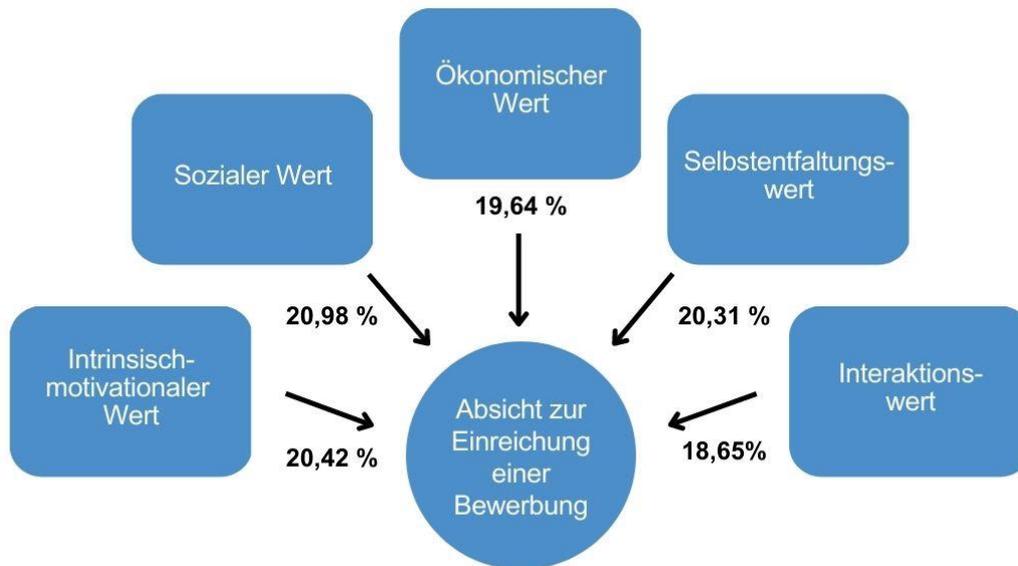
Um eine fundierte Aussage darüber treffen zu können, welche der aufgezählten Werte am meisten zur Arbeitgeberattraktivität beitragen und dadurch den entscheidenden Einfluss auf Student*innen der Gen Z ausübt, wurden für die Datenauswertung die einzelnen Faktoren ihren ursprünglichen Kategorien zugeordnet. Dieser Teil der Arbeit trägt besonders zur

Beantwortung der bereits in der Einleitung beschriebenen Forschungsfrage „Welche relevanten Faktoren im Bereich des externen Employer Branding berücksichtigen österreichische Student*innen der Generation Z bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers?“ bei.

Da jeder Faktor von einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) von den Umfrageteilnehmer*innen bewertet wurde, kann davon ausgegangen werden, dass jene Faktoren mit der höchsten Summe als für die Student*innen am relevantesten angesehen werden können. In der nachstehenden Abbildung ist ersichtlich, dass sich die fünf Faktoren in ihrer Gewichtung nur sehr marginal voneinander unterscheiden. Trotzdem kann hierbei eine Reihung anhand jener Faktoren vorgenommen werden, die prozentuell gesehen am meisten zur Arbeitgeberattraktivität gegenüber Student*innen beitragen.

Die am häufigsten als relevant eingestuften Faktoren waren ein gutes Verhältnis zwischen den Kolleg*innen, das Gefühl von Akzeptanz und Zugehörigkeit sowie ein Arbeitsumfeld, das Spaß macht. Davon lassen sich die ersten beiden Aspekte den sozialen Faktoren zuordnen, was die Annahme, soziale Werte hätten den größten Einfluss auf die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers, unterstreicht.

Abbildung 12 – 5-Faktoren-Modell mit prozentueller Verteilung



Anmerkung: Eigene Darstellung in Anlehnung an Berthon et al. (Berthon et al., 2005, pp. 159-162)

Auf dem zweiten Platz befinden sich intrinsisch-motivationale Faktoren wie ein abwechslungsreiches und spannendes Arbeitsumfeld und vor allem auch die Fähigkeit der Unternehmen respektive deren Führungskräfte, das Wissen und Know-How der Bewerber*innen schätzen, zu nutzen und richtig einzusetzen.

An dritter Stelle steht der Selbstentfaltungswert bei den Vertreter*innen der Generation Z, der sich an einem guten Selbstwertgefühl durch das Ausüben einer entsprechenden Tätigkeit orientiert. Zum Wert der Selbstentfaltung zählen darüber hinaus Faktoren wie Anerkennung durch die Unternehmensführung sowie das Erlernen von karrierefördernden Kenntnissen und Fertigkeiten.

Weniger Einfluss nehmende Faktoren sind dagegen der bereits in der Hypothesenprüfung beschriebene ökonomische Wert (beispielsweise in Form eines

attraktives Einstiegsgehalts) sowie der Interaktionswert. Zu letzteren sind noch die Möglichkeiten, das an der Universität oder Hochschule Gelernte im Unternehmenskontext anzuwenden bzw. das Gelernte auch an andere – wie zum Beispiel zukünftige Kolleg*innen – weiterzugeben, zu nennen. Die Autorin möchte in diesem Zusammenhang auf die dadurch keinesfalls unbedeutenden ökonomischen und interaktiven Werte hinweisen. Die genannten Aspekte nehmen schlichtweg eine geringere Rolle bei der Arbeitgeberwahl von Student*innen der Generation Z ein.

Eine andere Sichtweise nimmt Bezug auf die einzelnen Arbeitgeberfaktoren, wie von Berthon, Ewing und Hah beschrieben. Betrachtet man diese individuell, werden die drei folgenden Faktoren am häufigsten von den Student*innen als relevant eingestuft:

1. Gutes Verhältnis zwischen Kolleg*innen
2. Du fühlst dich akzeptiert und zugehörig
3. Ein Arbeitsumfeld, das Spaß macht

Hierbei bleibt anzumerken, dass die Unterschiede zwischen den einzelnen Faktoren sehr geringfügig ausfallen. So wird der erste Faktor mit einem durchschnittlichen Wert von 4,6 von maximal 5 Relevanzpunkten bewertet, gefolgt von Akzeptanz und Zugehörigkeit mit 4,52 und einer spaßigen Arbeitsumgebung mit 4,46. Auch diese Betrachtungsweise unterstreicht die Aussage, dass soziale Faktoren am meisten zur Arbeitgeberattraktivität beitragen.

Unterschiede zwischen den Studiengängen

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden unter anderem die Studienrichtungen der Umfrageteilnehmer*innen mittels einer Abfrage erfasst. Eine vertiefte Betrachtung der einzelnen Studiengänge in Bezug auf ihre relevanten Arbeitgeberfaktoren

ergab nennenswerte Unterschiede, die in diesem Kapitel genauer erläutert werden sollen. Hierbei soll im Speziellen auf jene Faktoren eingegangen werden, die im Rahmen der New Work Konzepte auf ihre Relevanz hin erforscht wurden.

Betrachtet man beispielsweise den Faktor der flexiblen Arbeitszeitgestaltung genauer, wird ersichtlich, dass dieser Aspekt insbesondere bei Personen, die die Studienrichtungen Design, Kunst und Musik, Informatik und IT sowie Medien und Kommunikation studieren, einen höheren Stellenwert einnimmt, als bei Student*innen anderer Fachrichtungen. Diese Studiensparten spiegeln jene Berufszweige wider, die auch vermehrt flexible Arbeitszeiten anbieten. So finden sich zum Beispiel Künstler*innen häufig in flexiblen Arbeitszeitmodellen wieder (Woronkowicz & Noonan, 2019, p. 654).

Dies gilt insbesondere auch für Berufe, die vorrangig für die Verrichtung der Arbeit auf die Verwendung von computerbasierten Technologien angewiesen sind und zu denen Jobs wie Informatiker*innen sowie Medien- und Kommunikationsarbeiter*innen zählen. Die Nutzung von digitalen Endgeräten ermöglicht es so den Arbeitnehmer*innen, adaptive Arbeitszeiten und -orte, wie etwa ein flexibler Arbeitsbeginn sowie -ende oder das Arbeiten an anderen Orten als an jenen des Arbeitsgebers.

Ähnliche Ergebnisse sind in diesem Zusammenhang in den Studienrichtungen der IT und Informatik und der dazu im Kontext stehenden New Work Modellen wie Home Office bzw. Remote Work erkennbar. Hierbei zeigt sich, dass zukünftiger Informatiker*innen mit Abstand am häufigsten die Möglichkeit zur Heimarbeit als relevant eingestuft haben. Von einer Skala von 1 bis 5 wird das Home Office durchschnittlich mit einer 4,7 als sehr relevant bei diesen Studiengängen eingeordnet. Auch die Möglichkeit, remote arbeiten zu können, findet in erster Linie bei den Informatiker*innen Anklang, was ebenfalls auf eine überwiegend digitale Arbeitsweise zurückzuführen ist. Diese These bestätigt sich, wenn man im Gegensatz dazu

jene Studienrichtungen betrachtet, die die neuen Arbeitsweisen wie Home Office oder Remote Work als für sie weniger relevant eingeschätzt haben. Dazu zählen Design, Kunst und Musik sowie Gesundheit, Medizin und Sport – also jene Berufszweige, die häufig handwerkliche Fertigkeiten erfordern oder engen Kontakt zum Menschen oder Personengruppen verlangen und daher kaum remote durchgeführt werden können. Die Autorin möchte jedoch darauf hinweisen, dass dies stark von der jeweiligen Tätigkeit und den spezifischen Anforderungen an den Beruf abhängig ist.

Interpretation der Ergebnisse und Diskussion

In dieser Studie wurden die relevanten Faktoren zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität gegenüber Student*innen der Generation Z untersucht. Hierfür wurde das in der Literatur anerkannte 5-Faktoren-Modell der Arbeitgeberattraktivität von Berthon, Ewing und Hah für eine quantitative Forschung herangezogen. Die Ergebnisse zeigten, dass der relevanteste Faktor für die junge Generation die sozialen Werte, wie ein gutes Verhältnis zu Kolleg*innen und ein Arbeitsumfeld, das den Student*innen Spaß und Freude bereitet, darstellt. Beide Faktoren nehmen für 95 % der Befragten einen „wichtigen“ oder „sehr wichtigen“ Stellenwert bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers ein. Ökonomische Faktoren wie beispielsweise das ausbezahlte Entgelt, werden zwar auch bei der Suche berücksichtigt, können jedoch als durchaus weniger bedeutend eingestuft werden.

Betrachtet man Arbeitsmodelle im Rahmen von New Work, wird ersichtlich, dass hierbei die flexible Arbeitszeitgestaltung besonders beliebt bei der nachkommenden Arbeitnehmergeneration ist. Weitere Ergebnisse im Zusammenhang mit der Informationssuche bei der Jobauswahl lassen sich auf die digitale Affinität der Vertreter*innen der Generation Z zurückführen. Hierbei konnte festgestellt werden, dass

über 80 % der befragten Personen auf die Karriereseite des Unternehmens für Arbeitgeberinformationen zurückgreifen, gefolgt von Job- und Karriereplattformen, die 54,7 % der Umfrageteilnehmer*innen in Anspruch nehmen würden.

Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass Arbeitgeber vermehrt über die Unternehmenskultur und die sozialen Wertevorstellungen der Organisation im Sinne von gezielten Employer Branding Maßnahmen nach außen hin berichten sollten – im besten Fall über digitale Kanäle wie die Unternehmenswebsite.

Dass das Employer Branding eine bedeutende Rolle bei der Gewinnung und Bindung von Student*innen der Generation Z einnimmt, kann somit aufgrund der Untersuchungsergebnisse nachgewiesen werden. Diese Untersuchung trägt dazu bei, das Bewusstsein von Arbeitgebern für die Bedeutung von Employer Branding zu schärfen, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und langfristige Beziehungen mit talentierten Arbeitnehmer*innen der Generation Z aufzubauen.

Kapitel 5: Fazit und Ausblick

Der theoretische Teil der vorliegenden Arbeit zum Thema Employer Branding der Generation Z zeigt, vor welchen großen Herausforderungen Arbeitgeber generell stehen, um in einem immer härter umkämpften Arbeitsmarkt qualifizierte Mitarbeiter*innen zu finden und von sich zu überzeugen. Der fortschreitende demographische Wandel und der vorherrschende Fachkräftemangel in Österreich verschärfen diesen Wettbewerb noch zusätzlich.

Die empirische Untersuchung mittels Fragebogen belegt, wie digitale Kanäle ständiger Begleiter von Student*innen der Generation Z sind und daher auch bei der Informationsbeschaffung betreffend den zukünftigen Arbeitgeber eine zentrale Rolle einnehmen. Der Fokus dieser Forschungsarbeit lag auf der Analyse relevanter Faktoren der Arbeitgeberattraktivität gegenüber der genannten Zielgruppe. Mittels quantitativer Online-Befragung konnte hierbei festgestellt werden, dass soziale Faktoren, wie Arbeitsklima und Unternehmenskultur, von großer Bedeutung für die junge Generation sind. Zudem suchen die Vertreter*innen der Gen Z vermehrt nach Sinnhaftigkeit in der Arbeit und möchten ihren Karriereweg nach den eigenen Wünschen selbst gestalten.

Diese Arbeit verdeutlicht, wie Unternehmen ihre Arbeitgebermarke kontinuierlich pflegen und die Erwartungen der Generation Z dabei berücksichtigen müssen, um im Wettbewerb um die besten Talente langfristig erfolgreich zu sein.

Handlungsempfehlungen für das externe Employer Branding

Wie aus der Ergebnispräsentation und somit aus der Beantwortung der Forschungsfrage hervorgeht, nehmen soziale Faktoren bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers einen besonders hohen Stellenwert bei Student*innen der Generation Z ein.

Soziale Werte sind jedoch auch jene Faktoren der Arbeitgeberattraktivität, die nur schwer an die potenziellen Arbeitnehmer*innen kommunizierbar sind, da sie häufig erst mit dem Eintritt in das Unternehmen erkennbar werden. Dennoch kommt genau an dieser Stelle das externe Employer Branding zu tragen, das versuchen will, die Unternehmenswerte wie auch soziale Wertevorstellungen des Arbeitgebers nach außen hin zu transportieren.

Durch die Möglichkeit, das Unternehmen und dessen Mitarbeiter*innen vorab „persönlich“ kennenzulernen, tut sich für Bewerber*innen die Chance auf, einen Einblick in die Organisation zu erhalten und deren Kultur besser kennenlernen. Eine zentrale Aufgabe des Arbeitgebers ist es hierbei, authentische Unternehmenseinblicke zu gewähren. Dies kann in Form von Probearbeits- oder Schnuppertagen erfolgen, um so einen Eindruck hinsichtlich der täglichen Abläufe zu erhalten und potenzielle zukünftige Kolleg*innen kennenlernen zu können. Eine andere Vorgehensweise, um den Arbeitgeber schon vorab besser beurteilen zu können, ist das Bereitstellen von Unternehmensinhalten in Form von Mitarbeitergeschichten oder Unternehmensvideos, welche die Unternehmenskultur widerspiegeln.

Es bleibt jedoch auch hierbei anzumerken, dass einzelne Vorstellung über den künftigen Arbeitgeber der Generation Z in Hinblick auf den gewählten Studiengang variieren können und daher nicht immer einheitlich ausfallen. Umso wichtiger ist es daher, schon vorab in Erfahrung zu bringen, welche Studienrichtungen für die ausgeschriebenen Stellen in Frage kommen, um auf diese Weise passende und relevante Informationen zur Verfügung stellen zu können.

Auch über welche Kanäle die genannten Informationen an die Zielgruppe ausgespielt werden, spielt hierbei ebenfalls eine essenzielle Rolle. Im empirischen Teil der Arbeit wurden die relevanten Informationskanäle der Generationen Z in Bezug auf die Bereitstellung von Arbeitgeberinformationen abgefragt. Dabei konnte festgestellt werden, dass in erster Linie

digitale Kanäle zur Informationssuche bei den Umfrageteilnehmer*innen herangezogen werden. An vorderster Stelle steht dabei die Unternehmenswebsite, die oftmals über den Reiter „Karriere“ über die Werte, die Mission und die Kultur des Unternehmens Auskunft gibt. Insgesamt gaben 81 % der befragten Student*innen an, über die Karriereseite relevante Details und weiterführende Angaben zum Arbeitgeber einzuholen. Gleichzeitig stellt die Webpage ein geeignetes Medium dar, über welches Bilder, Videos und Geschichten, die Arbeitsatmosphäre sowie das Arbeitsumfeld präsentiert werden können.

Weitere Optionen, die die Arbeitgebermarke in den Fokus von Student*innen rücken, liegen in der Nutzung von Karriereplattformen, über die Arbeitgeber Stellenangebote veröffentlichen und gleichzeitig Informationen über das Unternehmen bereitstellen können. Eine anderweitige Chance liegt in der Bespielung von Social-Media-Kanälen, die gemäß der Umfrage 42 % der Teilnehmer*innen nutzen, um relevante Arbeitgeberinformationen einzuholen.

Abschließend kann gesagt werden, dass sich für Arbeitgeber vielzählige Möglichkeiten darbieten, um sich als attraktiver Arbeitgeber bzw. Employer of Choice bei Student*innen der Generationen Z zu positionieren. Im Vordergrund stehen dabei die sorgfältige Auswahl an Kommunikationskanälen, die vorzugsweise digital ausfallen. Gleichzeitig ist es Aufgabe der Unternehmen, authentische Einblicke zu gewähren, um potenzielle Arbeitnehmer*innen von der jeweiligen Arbeitgebermarke zu überzeugen.

Limitationen und Ansätze für weitere Forschungsarbeiten

Die zentralen Limitationen der vorliegenden Forschungsarbeit ergeben sich aus dem expliziten Fokus auf die Zielgruppe der Student*innen der Generation Z, wodurch andere Gruppen dieser Alterskohorte ausgeschlossen werden. So ist es möglich, dass dieselbe

empirische Untersuchung in einer anderen Zielgruppe der Generation Z Abweichungen ergibt. Dies deshalb, weil sie sich bereits in einem Dienstverhältnis befinden und daher konkretere Wünsche äußern oder aufgrund anderer Tätigkeiten andere Vorstellungen an einen Arbeitgeber stellen.

Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich von Seiten der Unternehmensperspektive. Die aus der Befragung gewonnenen Ergebnisse werfen weitere Fragen auf, die durch zukünftige Untersuchungen, wie beispielsweise durch Experteninterviews mit Personaler*innen ergänzt werden könnten. Auf diese Weise würde man die erlangten Erkenntnisse mit der Sicht der Arbeitgeber auf sinnvolle Weise komplettieren.

Zusätzlich ist der untersuchte Stichprobenumfang im Hinblick auf die Anzahl der Umfrageteilnehmer*innen begrenzt. Für zukünftige Forschungsarbeiten ist es anzudenken, eine umfangreichere Stichprobe als die minimal erforderlichen Stichprobengröße zu untersuchen. Dies würde zu noch valideren Ergebnissen und einer höheren statistischen Signifikanz führen.

Es war nicht Ziel des Forschungsinteresses andere Faktoren, als die genannten in die Analyse miteinzubeziehen. Allerdings lässt es sich nicht ausschließen, dass in Zukunft auch andere Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität von Relevanz sein werden. Es könnte Gegenstand zukünftiger Forschungsarbeit sein, zu untersuchen, wie sich die Relevanz verschiedener Faktoren im Laufe der Zeit verändert - folglich ob sie an Bedeutung gewinnt oder verliert.

Abschließend soll angemerkt werden, dass sich die formulierten Handlungsempfehlungen ausschließlich auf den Unternehmenskontext beziehen, um sich im allgegenwärtigen War for Talents als attraktiver Arbeitgeber dauerhaft zu etablieren. Um jedoch langfristige Herausforderungen, wie den demografischen Wandel und den

Fachkräftemangel erfolgreich bewältigen zu können, bedarf es zusätzlicher Unterstützung in Form von Einwanderungspolitik sowie Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie.

Literaturverzeichnis

- 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>
- Arlinghaus, A., Bohle, P., Iskra-Golec, I., Jansen, N., Jay, S., & Rotenberg, L. (2019). *Working Time Society consensus statements: Evidence-based effects of shift work and non-standard working hours on workers, family and community*. *Industrial Health*, 57, 184–200.
- Baur, N., & Blasius, J. (Eds.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Bell, A. N. (2005). *The employee value proposition redefined*. *Strategic HR Review*, 4(4), 3–3.
<https://doi.org/10.1108/14754390580000792>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). *Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis*. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Berbegal-Mirabent, J. (2021). *What Do We Know about Co-Working Spaces? Trends and Challenges Ahead*. *Sustainability*, 13(3), 1416. <https://doi.org/10.3390/su13031416>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). *Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding*. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Böschen, S., & Schulz-Schaeffer, I. (Eds.). (2003). *Wissenschaft in der Wissensgesellschaft (1. Aufl)*. Westdeutscher Verlag.
- Boßow-Thies, S., & Krol, B. (Eds.). (2022). *Quantitative Forschung in Masterarbeiten: Best-Practice-Beispiele wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtungen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35831-0>
- Böttger, E. (2012). *Employer Branding: Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken (1. Aufl)*. Gabler.

- Brückner, F., & von Ameln, F. (2016). *Agilität. Gruppe. Interaktion. Organisation*. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47(4), 383–386.
<https://doi.org/10.1007/s11612-016-0334-6>
- Busold, M. (Ed.). (2019). *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2>
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). *The determinants of job seekers' reputation perceptions*. Journal of Organizational Behavior, 21(8), 929–947.
[https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<929::AID-JOB63>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<929::AID-JOB63>3.0.CO;2-O)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Dick, M., & Wehner, T. (2002). *Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte*. In *Wissensmanagement-Praxis*. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele (pp. 7–27). Zürich.
- Dolot, A. (2018). *The characteristics of Generation Z*. E-Mentor, 74, 44–50.
<https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage)*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dornmayr, H., & Riepl, M. (2022). *Fachkräftebedarf/-mangel in Österreich 2022 (Forschungsbericht No. 210; p. 5)*. Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft. https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/ibw-summary_Fachkraeftebedarf_mangel-in-Oesterreich-2022.pdf
- Eckey, H.-F., Kosfeld, R., & Türck, M. (2008). *Datengewinnung*. In H.-F. Eckey, R. Kosfeld, & M. Türck, *Deskriptive Statistik* (pp. 13–29). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8779-2_2
- Einramhof-Florian, H. (2022). *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus*. Springer Fachmedien.
- Esch, F.-R. (Ed.). (2014). *Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen (3., vollst. überarb. und erw. Aufl.)*. Springer Gabler.
- Eurostat. (2023, 20. März). *Offene Stellen, Anzahl und % - NACE Rev. 2, B-S, vierteljährliche daten*. Eurostat.
<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00172/default/table?lang=de>

- Fan Ng, C. (2010). *Teleworker's home office: An extension of corporate office?*. *Facilities*, 28(3/4), 137–155. <https://doi.org/10.1108/02632771011023113>
- Felser, G. (2010). *Personalmarketing*. Hogrefe.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). *Employer Branding as a Human Resources Management Strategy*. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7, 35–51.
- Fink, M., Titelbach, G., Vogtenhuber, S., & Hofer, H. (2015). *Gibt es in Österreich einen Fachkräftemangel? Analyse anhand von ökonomischen Knappheitsindikatoren (p. 145) [Projektbericht]*. Institut für Höhere Studien (IHS).
- Forner, A. (2022). *Bildungsmanagement für die Wirtschaft: Qualifizierung und Fachkräfteentwicklung an der Schwelle zu neuen Arbeitswelten*. Springer Gabler.
- Friedrichs, H. (1973, June 1). *Vorteile und Nachteile einer Vier-Tage-Woche*. *Personal*, 25(4), 144–146.
- Fürst, R., Karliczek, A., Bär, D., & AKAD University (Eds.). (2020). *Digitale Bildung und künstliche Intelligenz in Deutschland: Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsagenda*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30525-3>
- Geißler, C. (2007). *Was ist... eine Arbeitgebermarke*. *Harvard Business Manager*, 10, 136.
- Glaser, J., Hornung, S., Höge, T., Seubert, C., & Schoofs, L. (2019). *Zusammenhänge zwischen Arbeitsanforderungen und -ressourcen für Lernen, Selbstregulation und Flexibilität mit Indikatoren der Selbstverwirklichung bei qualifizierter Arbeit*. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, 73(3), 274–284. <https://doi.org/10.1007/s41449-019-00151-4>
- Goldenstein. (2018). *Wissenschaftliche(s) Arbeiten in den Wirtschaftswissenschaften*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gomez, K., Mawhinney, T. & Betts, K. (2019). *Welcome to Generation Z*. Deloitte. Abgerufen am 10. September 2022, von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
- Gupta, R. (2020). *How To Incorporate Technology In The Workplace For Gen Z Employees*. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 07(10), 3699–3707.
- Hamm, M., Heider-Winter, C., & Leu, N.-A. (Eds.). (2021). *Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen: Fit für den Generationswechsel im Gemeinnützigkeitsbereich*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62239-1>

- Haraldsson, G. D., & Kellam, J. (2021). *Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week (p. 81)*. Autonomy. https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf
- Hartmann, F. G., & Lois, D. (2015). *Hypothesen Testen: Eine Einführung für Bachelorstudierende sozialwissenschaftlicher Fächer*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10461-0>
- Hedges, J. N. (1971). *A look at the 4-day workweek*. Monthly Labor Review, 94(10), 33–37.
- Helmold, M. (2022). *Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36364-2>
- Hermeier, B., Heupel, T., & Fichtner-Rosada, S. (Eds.). (2019). *Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6>
- Hesse, G., & Mattmüller, R. (Eds.). (2019). *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2>
- Hill, B., & Tande, C. (2006). *The employment value proposition*. Frontpage, 19–22.
- Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, V. (2003). *Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life*. Journal of Vocational Behavior, 63(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Holste, J. H. (2012). *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4442-9>
- Homma, N., Bauschke, R., & Hofmann, L. M. (2014). *Einführung Unternehmenskultur: Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02411-6>
- Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work: Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31132-2>
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1>
- Kauermann, G., & Küchenhoff, H. (2011). *Stichproben: Methoden und praktische Umsetzung mit R*. Springer.

- Klaffke, M. (Ed.). (2014). *Generationen-Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6>
- Kleinjohann, M., & Reinecke, V. (2020). *Marketingkommunikation mit der Generation Z: Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives*. Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30822-3>
- Kłopotek, M. (2017). *The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees*. *Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy*, 4(40), 39–49.
- Knecht, M., & Pifko, C. (2010). *Psychologie am Arbeitsplatz: Eine praxisorientierte Darstellung mit zahlreichen Repetitionsfragen und Lösungen (4., überarb. Aufl.)*. Compendio Bildungsmedien.
- Kolb, M. (2010). *Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements (2. Aufl.)*. Gabler.
- Kötting, D. (2019). *Die Digitalisierung der Arbeit*. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 11(5), 276–288. <https://doi.org/10.1365/s35764-019-00210-9>
- Kröger, J., & Marx, S. (2020). *Agile Marketing: Marketing in dynamischen Zeiten: Mindset - Methoden - Tools*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29548-6>
- Künzel, H. (Ed.). (2013). *Erfolgsfaktor Employer Branding: Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-40535-8>
- Landes, M., Steiner, E., Wittmann, R., & Utz, T. (2020). *Führung von Mitarbeitenden im Home Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30053-1>
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. I. (2010). *The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance*. *European Research Studies Journal*, 13(1), 201–214.
- Leforestier, A. (2009). *The co-working space concept*. CINE Term project.
https://salus.adapt.it/wp-content/uploads/2020/04/LEFORESTIER_Co-working-space_2009.pdf
- Liden, R. C., Martocchio, J. J., & Hastorf, A. H. (1993). *The role of psychological attachment and psychological contract violations in turnover processes*. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 649–659. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.649>

- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). *Corporate social responsibility*. International Journal of Management Reviews, 12(1), 1–7.
- Maas, R. (2021). *Neueste Generationenforschung in ökonomischer Perspektive: Reichen Generation X, Y, Z zur Beschreibung der Wirklichkeit aus?*. Deutschland: Kohlhammer Verlag.
- Maioli, Dr. E. (2016). *New Generations and Employment – An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment (CABA, 2016)*. Journal of Business, 2(1), 01. <https://doi.org/10.18533/job.v2i1.53>
- Mangelsdorf, M. (2019). *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen (3. Auflage)*. GABAL.
- Mossig, I. (2012). *Stichproben, Stichprobenauswahlverfahren und Berechnung des minimal erforderlichen Stichprobenumfangs (p. 27)*. Institut für Geographie.
- Nagel, K. (2011). *Employer Branding: Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken; mit sieben Fallbeispielen [aus der Praxis]*. Linde.
- OC&C. (2019). *Eine Generation ohne Grenzen: Generation Z wird erwachsen*. https://www.occstrategy.com/media/1904/eine-generation-ohne-grenzen_.pdf
- oesterreich.gv.at. (2023, 1. Januar). *oesterreich.gv.at - Allgemeine Jobbörsen und Jobsuchmaschinen*. Abgerufen am 4. April 2023, von https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_und_pension/jobboersen_und_stelle_nangebote/Seite.2880120.html
- Olson, M. H. (1983). *Remote office work: Changing work patterns in space and time*. Communications of the ACM, 26(3), 182–187.
- Pawar, A. (2016). *Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy*. Journal of Resources Development and Management, 16, 65–62.
- Porst, R. (2014). *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch (4., erw. Aufl)*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02118-4>
- Rampl, V. (2014). *How to become an employer of choice: Transforming employer brand associations into employer first-choice brands*. Journal of Marketing Management, 30(3–14), 1486–1504.

- Redmann, B. (2017). *Agiles Arbeiten im Unternehmen: Rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen (1. Auflage 2017)*. Haufe Gruppe.
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). *Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision*. *Sustainability*, 13(19), 10698.
<https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Rodenstock, R., Dietz, B., Goldschmidt, N., & Hradil, S. (2016). *Die Generation von morgen: Neue Werte, neue Gesellschaft, neue Arbeitswelt?*. ROMAN HERZOG INSTITUT e.V.
- Rothman, D. (2016). *A Tsunami of Learners Called Generation Z*.
https://mdle.net/Journal/A_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf
- Ruthus, J. (2014). *Employer of Choice der Generation Y: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität*. Springer Gabler.
- Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2019). *The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice*. *Career Development International*, 24(7), 636–657.
<https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>
- Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer? (1. Auflage 2019)*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed)*. Jossey-Bass.
- Schellinger, J., Tokarski, K. O., & Kissling-Näf, I. (Eds.). (2022). *Resilienz durch Organisationsentwicklung: Forschung und Praxis*. Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36022-1>
- Schlotter, L., & Hubert, P. (2020). *Generation Z - Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31250-3>
- Scholz, C. (2014). *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt (1. Auflage)*. Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z: A Century in the Making (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429442476>
- Seifert, R. (2018). *Coworking Spaces und Startups. Die Möglichkeiten der neuen Arbeitswelt für die Entwicklung ländlicher Räume nutzen (pp. 1–10)*. atene KOM (Fachartikel).
- Sponheuer, B. (2010). *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung (1. Aufl)*. Gabler.

- Statista. (2022a, 15. Februar). *Altersstruktur in Österreich bis 2022*. Abgerufen am 03. März 2023, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/217431/umfrage/altersstruktur-in-oesterreich/>
- Statista. (2022b, Juni 15). *Fertilitätsrate in Österreich bis 2021*. Abgerufen am 19. Februar 2023, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/687279/umfrage/geburtenrate-in-oesterreich/#:~:text=Im%20Jahr%202022%20betrug%20die,einen%20Tiefststand%20im%20betrachteten%20Zeitraum.>
- Statista. (2022c, 12. September). *Durchschnittliche Wochenarbeitszeit in Ländern der EU 2021*. Abgerufen am 28. Februar 2023, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75864/umfrage/durchschnittliche-wochenarbeitszeit-in-den-laendern-der-eu/>
- Statista. (2023a, 3. April). *Arbeitslosenquote in Österreich von März 2022 bis März 2023*. Abgerufen am 07. April 2023, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/288887/umfrage/arbeitslosenquote-in-oesterreich-nach-monaten/#:~:text=Im%20M%C3%A4rz%202023%20lag%20die,und%20auch%20gegen%C3%BCber%20dem%20Vormonat.>
- Statista. (2023b, 22. Februar). *Bevölkerung in Österreich nach Alter und Geschlecht zu Jahresbeginn 2023*. Statista. Abgerufen am 17. März 2023, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/718077/umfrage/bevoelkerung-in-oesterreich-nach-altersgruppen-und-geschlecht/>
- Statistik Austria. (2023). *Bevölkerung zu Jahres-/Quartalsanfang*. Statistik Austria. Abgerufen am 15. April 2023, von <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/bevoelkerungsstand/bevoelkerung-zu-jahres-/quartalsanfang>
- Steckl, M., Simshäuser, U., & Niederberger, M. (2019). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z: Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb*. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 14(3), 212–217. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w>

- Stock-Homburg, R., & Groß, M. (2019). *Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage)*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1>
- Stotz, W., & Wedel, A. (2013). *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber (2., überarb. und erw. Aufl.)*. Oldenbourg.
- Studo App - Die App für dein Studium. (o. D.). Studo. Abgerufen am 3. Januar 2023, von <https://studo.com/at/studierende/studo-app>
- Talto. Die Karriereplattform für Studierende & junge Talente. (o. D.). Talto - Talents of Tomorrow. Abgerufen am 21. März 2023, von <https://talto.com/austria>
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S., & Kaiser, G. (2020). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Hauptband: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht / Jean-Paul Thommen, Ann-Kristin Achleitner, Dirk Ulrich Gilbert, Dirk Hachmeister, Svenja Jarchow, Gernot Kaiser (9., vollständig überarbeitete Auflage)*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27246-3>
- Tim Ambler & Simon Barrow. (1996). *The employer brand*. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- TINYpulse. (2016). *What leaders need to know about remote workers - Surprising Differences in Workplace Happiness & Relationships*. TINYpulse. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/pdf/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf
- Trost, A. (2009). *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Luchterhand Verlag.
- Unipark. (2023, 20. Januar). *Unipark*. Abgerufen am 24. März 2023, von <https://www.unipark.com/>
- WKO. (2020, 3. November). *Arbeitszeit | Regelungen für Unternehmen*. WKO.at. Abgerufen am 28. Februar 2023, von <https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/arbeitszeit.html>
- Wöhrmann, A. M., Brauner, C., & Michel, A. (2021). *Arbeitszeitgestaltung*. In A. Michel & A. Hoppe (Eds.), *Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit (pp. 1–16)*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28654-5_19-1

Woronkowicz, J., & Noonan, D. S. (2019). *Who Goes Freelance? The Determinants of Self-Employment for Artists*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(4), 651–672. <https://doi.org/10.1177/1042258717728067>

Zimmermann, S. (2009). *Intern versus extern – eine personalökonomische Analyse von Einflussfaktoren auf die Besetzung von Spitzenführungspositionen*. *Zeitschrift für Personalforschung*, 3, 195–218. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZFP_2009_03_Zimmermann

Anhang

Fragebogen

1 Startseite

Was wünschst du dir von deinem zukünftigen Arbeitgeber?

Gib an, wie wichtig dir einzelne Faktoren des Arbeitsplatzes sind und gewinne mit etwas Glück einen IKEA-Gutschein im Wert von 20€! Der*die Gewinner*in wird schriftlich per Mail von uns verständigt.

Vielen Dank für deine Teilnahme!

Hinweise zum Datenschutz

*Wir möchten grundsätzlich keine personenbezogenen Daten erheben, es werden jedoch Fragen zu deinen Eindrücken und Einschätzungen gestellt. Eine Registrierung bzw. die Angabe des Namens ist für die Teilnahme nicht erforderlich, weshalb in der Regel keine Rückschlüsse auf Einzelne oder die Identifizierung deiner Person oder anderer Teilnehmer*innen der Befragung möglich sind. Darüber hinaus werden die Ergebnisse dieser Umfrage ausschließlich in aggregierter und anonymisierter bzw. pseudonymisierter Form verarbeitet. Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig.*

Weitere Informationen über die Verarbeitung deiner personenbezogenen Daten findest du unter: www.campus02.at/ds-umfrage

2 Standardseite

Studierst du momentan?

- Ja
- Nein

3.1 Seite 2

Besuchst du aktuell ein Bachelor- oder Masterstudium?

- Bachelor
- Master

3.1.1.1 Seite 3a

Im wievielten Semester studierst du gerade?

- 1. Semester
- 2. Semester
- 3. Semester
- 4. Semester
- 5. Semester
- 6. Semester
- mehr als 6. Semester

3.1.2.1 Semester Master?

Im wievielten Semester studierst du gerade?

- 1. Semester
- 2. Semester
- 3. Semester
- 4. Semester
- mehr als 4 Semester

3.1.3.1 Jahrgang?

Wie alt bist du?

Bitte gib dein Alter in Zahlen an.

3.1.4.1 Arbeitsplatz

3. Denke an deinen zukünftigen Arbeitgeber. Wie wichtig sind dir die folgenden Merkmale?

	unwichtig	eher unwichtig	weder noch	wichtig	sehr wichtig
Attraktives Gehalt	<input type="radio"/>				
Erlernen von karrierefördernden Kenntnissen	<input type="radio"/>				
Möglichkeit, das (an der Universität oder Hochschule) Gelernte anzuwenden	<input type="radio"/>				
Gute Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation	<input type="radio"/>				
Möglichkeit, anderen das Gelernte beizubringen	<input type="radio"/>				
Möglichkeit zu praktischen, abteilungsübergreifenden Erfahrungen	<input type="radio"/>				
Gutes Selbstwertgefühl durch die Arbeit	<input type="radio"/>				
Sprungbrett für eine zukünftige Beschäftigung	<input type="radio"/>				
Sicherer Arbeitsplatz	<input type="radio"/>				
Gut erreichbarer Unternehmensstandort	<input type="radio"/>				

3.1.4.2 Arbeitsumfeld

Denke an dein zukünftiges Arbeitsumfeld. Wie wichtig sind für dich die folgenden Faktoren?

	unwichtig	eher unwichtig	weder noch	wichtig	sehr wichtig
Spannendes Arbeitsumfeld	<input type="radio"/>				
Gutes Verhältnis zwischen Kolleg*innen	<input type="radio"/>				
Ein Arbeitsumfeld, das Spaß macht	<input type="radio"/>				
Anerkennung und Wertschätzung durch das Management	<input type="radio"/>				
Das Unternehmen schätzt und nutzt dein Wissen und Know-How	<input type="radio"/>				
Gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten	<input type="radio"/>				
Das Unternehmen hat für die Gesellschaft einen Nutzen	<input type="radio"/>				
Unterstützende und ermutigende Kolleg*innen	<input type="radio"/>				
Du fühlst dich akzeptiert und zugehörig	<input type="radio"/>				
Zufriedenes Arbeitsumfeld	<input type="radio"/>				

3.1.4.3 Arbeitgeberinfo

Wie informierst du dich über den Arbeitgeber?

(Mehrfachantwort möglich)

- Unternehmenswebsite
- Karriereplattformen
- Social Media Kanäle
- Bewertungsplattformen (z.B. Kununu)
- Job- und Karrieremessen
- Mitarbeiter*innen des Unternehmens befragen
- andere Kanäle/Medien
- ich informiere mich gar nicht

3.1.4.4 New Work

Welche der folgenden neuen Arbeitskonzepte sind für dich bei deinem zukünftigen Arbeitsplatz von Relevanz?

	unwichtig	eher unwichtig	weder noch	wichtig	sehr wichtig
Flexible Arbeitszeiten	<input type="radio"/>				
Home Office (Heimarbeit)	<input type="radio"/>				
Remote Work (Telearbeit/von überall aus arbeiten)	<input type="radio"/>				
Vier-Tage-Woche	<input type="radio"/>				

3.1.4.5 Studienrichtung

Welche (Haupt-)Studienrichtung besuchst du gerade?

- Wirtschaft & Recht
- Pädagogik, Verwaltung & Soziales
- Ingenieurwesen & Technik
- Gesundheit, Medizin & Sport
- Naturwissenschaften
- Informatik & IT
- Sprachen, Kultur- & Geisteswissenschaften
- Medien & Kommunikation
- Design, Kunst & Musik
- Umwelt- & Agrarwissenschaften
- Andere

3.1.4.6 Geschlecht

Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?

männlich

weiblich

divers

3.1.4.7 Mailadresse

Gib hier deine E-Mailadresse an, damit wir dich bei Gewinn des Gutscheines verständigen können:

Wenn du nicht an der Auslosung teilnehmen möchtest, klicke jetzt auf "WEITER".

4 Endseite

Vielen Dank für deine Teilnahme an dieser Umfrage!

Bei Fragen oder Anregungen kannst du uns gerne unter socialmedia@talto.com kontaktieren.

Dein Talto-Team!
