



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess:
Vergleich von Generation X und Y“

verfasst von / submitted by

Marie-Therese Kladler, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2019 / Vienna 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 840

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Psychologie UG2002

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

Danksagung

Ich möchte mich zunächst bei Herrn Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka für die Bereitschaft bedanken, meine Masterarbeit zu betreuen und sowohl für die inhaltliche als auch administrative Unterstützung besonders gegen Ende der Bearbeitung.

Des Weiteren danke ich Herrn Ass.-Prof. Dr. Dieter Scharitzer für das Ermöglichen der Realisierung dieser Masterarbeit durch sein Angebot als externer Betreuer zu fungieren und für das kontinuierlich bereitgestellte Feedback im Laufe der Entstehung der Masterarbeit.

Ein besonderer Dank gilt Frau Mag.^a Angelika Sonnek für das Eröffnen der Möglichkeit meine Masterarbeit im Rahmen einer Unternehmenskooperation mit dem Marktforschungsinstitut TQS Research & Consulting zu verfassen und vor allem für die stets tatkräftige und kompetente Unterstützung in jeglichen Stadien der Bearbeitung dieser Masterarbeit sowie für das regelmäßige konstruktive und zielorientierte Feedback.

An dieser Stelle möchte ich mich auch besonders bei Jan Hermann, BSc, bedanken, der mit seinem Know-how in Sachen Auswertung und Fragebogenkonstruktion bei einigen Arbeitsschritten eine zeiteffiziente und unkomplizierte Bearbeitung ermöglicht hat.

Natürlich möchte ich mich auch bei meiner Familie und vor allem meinem Freund sowie all meinen FreundInnen dafür bedanken, dass Sie mich während des gesamten Studiums mental unterstützt und immer wieder aufgebaut und motiviert haben. An diesem Punkt auch ein herzliches Dankeschön an meine Mama, welche sich als Korrekturleserin für diese Masterarbeit bereitgestellt hat.

Zu guter Letzt möchte ich meiner Kollegin Laura Palmetzhofer, BSc, meinen größten Dank dafür aussprechen, dass Sie in allen Phasen der Entstehung dieser Masterarbeit eine wesentliche emotionale Stütze für mich gewesen ist. Durch inhaltlich qualifizierte und theoretisch fundierte Ratschläge als auch durch die stets zuversichtlichen und motivierenden Zusprüche hat sie die Kooperation, aber vor allem auch die gesamte Zeit meines Masterstudiums, angenehmer gestaltet und humorvoll gemeinsam mit mir durchgestanden.

Plagiatserklärung

"Hiermit erkläre ich, die vorgelegte Arbeit selbständig verfasst und ausschließlich die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben. Alle wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommenen Textpassagen und Gedankengänge sind durch genaue Angabe der Quelle in Form von Anmerkungen bzw. In-Text-Zitationen ausgewiesen. Dies gilt auch für Quellen aus dem Internet, bei denen zusätzlich URL und Zugriffsdatum angeführt sind. Mir ist bekannt, dass jeder Fall von Plagiat zur Nicht-Bewertung der gesamten Lehrveranstaltung führt und der Studienprogrammleitung gemeldet werden muss. Ferner versichere ich, diese Arbeit nicht bereits andernorts zur Beurteilung vorgelegt zu haben."

Eisenstadt, 19.05.2019, Marie Uladler

Ort, Datum, Unterschrift

Prolog

Bevor der inhaltliche Teil dieser Masterarbeit beginnt, soll vorab eine fortlaufende Begriffsverwendung geklärt werden. Im Laufe der gesamten Masterarbeit wird der Begriff *Arbeitgeber* verwendet. Bei diesem wird Bezug auf die rechtliche Definition genommen, dass jeder ein Arbeitgeber ist, der ArbeitnehmerInnen beschäftigt (Dautzenberg & Wichert, 2018). „Wer Arbeitgeber ist, bestimmt sich danach, mit wem der Arbeitsvertrag geschlossen wurde. Arbeitgeber kann auch eine juristische Person sein“ (Dautzenberg & Wichert, 2018). Da jedoch nicht jeder Arbeitgeber eine Person sein muss und es zum Beispiel auch öffentliche Arbeitgeber gibt, wird der Begriff im Rahmen der gesamten Arbeit nicht gegendert. Hiermit soll jegliche Form von Arbeitgebern angesprochen werden und somit sollen auch Arbeitgeberinnen unter dem Übergriff *Arbeitgeber* zusammengefasst werden.

An dieser Stelle sei betont, dass der Rahmen der vorliegenden Masterarbeit in Kooperation mit der Masterarbeit von Laura Palmetzhofer, BSc, generiert worden ist. Der Prozess rund um die Planung der methodischen Vorgehensweise sowie die Durchführung und Auswertung ist gemeinsam bearbeitet worden.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	9
1.1 Theoretische Hintergründe.....	10
1.1.1 Demografischer Wandel.	10
1.1.2 Definition des Generationsbegriffs.....	12
1.1.2.1 Generationen im Überblick.....	15
1.1.2.2 Generation X.....	17
1.1.2.3 Generation Y.....	17
1.1.2.4 Kritik am Generationenvergleich.	21
1.1.3 Employer Branding.	23
1.2 Zielsetzung und Fragestellung	26
2. Methode zur qualitativen Untersuchung	28
2.1 Versuchsplan zur qualitativen Untersuchung	28
2.2 Beschreibung der Stichprobe: Zusammenstellung der Fokusgruppen.....	29
2.3 Darstellung der Messinstrumente: Erstellung eines Kriterienkataloges	31
2.4 Qualitatives Vorgehen: Darstellung des Moderationsleitfaden	33
3. Ergebnisse der qualitativen Untersuchung.....	36
3.1 Protokollierung und Zusammenfassung der Gesprächsinhalte	37
3.1.1 Übersicht der Top-Kriterien aus beiden Fokusgruppen.	37
3.1.2 Top-Kriterien der 1. Fokusgruppe – Generation Y.....	38
3.1.3 Top-Kriterien der 2. Fokusgruppe – Generation X.....	39
3.1.4 Gegenüberstellung der Kriterien der beiden Generationen im Detail.	40
3.1.4.1 Gehalt.	40
3.1.4.2 Tätigkeitsfeld.....	42
3.1.4.3 Betriebsklima.	42
3.1.4.4 Arbeitszeit.	44
3.1.4.5 Branche.....	45
3.1.4.6 Standort.	47
3.1.4.7 Karriere.	48
3.1.4.8 Arbeitsumfeld.	49
3.1.5 Analyse der Angaben bezüglich der Informationskanäle.....	50
3.2 Deskriptive Auswertung der qualitativen Daten.....	52
3.3 Ableitung der Hypothesen für die quantitative Untersuchung	54

4. Methode zur quantitativen Untersuchung	59
4.1 Versuchsplan zur quantitativen Untersuchung	59
4.2 Darstellung der quantitativen Messinstrumente: Fragebogen	60
4.3 Beschreibung der quantitativen Stichprobe.....	64
4.4 Quantitatives Vorgehen.....	66
5. Ergebnisse der quantitativen Untersuchung	66
5.1 Deskriptive Auswertung der quantitativen Daten	67
5.2 Inferenzstatistische Auswertung der quantitativen Daten.....	69
5.3 Fakultative, explorative Auswertung der quantitativen Daten.....	72
6. Diskussion	74
6.1 Interpretation der Ergebnisse: Ableitung von Maßnahmenvorschlägen	74
6.2 Analyse des erstellten Erhebungsinstruments	78
6.3 Limitationen.....	79
6.4 Ausblick.....	80
7. Literaturverzeichnis.....	82
8. Abbildungsverzeichnis	88
9. Tabellenverzeichnis.....	88
10. Anhang	89
10.1 Abstract (deutsch)	89
10.2 Abstract (englisch)	90
10.3 Zusätzliche Tabellen	91
10.4 Materialien der Fokusgruppen	93
10.4.1 Moderationsleitfaden.	93
10.4.2 Kriterienkatalog.....	97
10.5 Fragebogen der quantitativen Untersuchung.	99

1. Einleitung

MitarbeiterInnen „sind nicht mehr nur Herz und Kopf, sondern inzwischen auch zum Mund und Medium der Arbeitgebermarke geworden“ (Dehlsen & Franke, 2009). In diesem Zitat zeigt sich, dass Arbeitgeber und auch MitarbeiterInnen in den vergangenen Jahren mit einigen Veränderungen konfrontiert worden sind. Dies charakterisiert sich beispielweise dadurch, dass die Veränderungen hinsichtlich der Altersstrukturen in der österreichischen Bevölkerung in den Jahren zu wahrnehmbaren Unterschieden am Arbeitsplatz geführt haben können (Statistik Austria, 2018a). Ein weiteres Thema, welches mit der neuverteilten Altersstruktur einhergeht, ist der in manchen Berufsfeldern inzwischen deutlich spürbare Mangel an Fachkräften (Ruthus, 2013). Für Arbeitgeber scheint es deshalb von immer größer werdender Relevanz zu sein, die wenigen, qualifizierten BerufseinsteigerInnen, welche sich vorrangig aus Personen im jungen Alter zusammensetzen, von sich als Arbeitgeber zu überzeugen und im Vergleich zu anderen offenen Stellen, die Angebote im Bewerbungsprozess attraktiver darzustellen (Kanning, 2017). Wie Arbeitgeber dies zum Beispiel über das Konzept des Employer Brandings realisieren können und welche Faktoren dieses Vorhaben begünstigen können, soll zum Thema der nachfolgenden Masterarbeit gemacht werden.

Zu Beginn dieser Masterarbeit werden die theoretischen Hintergründe erläutert, um das notwendige Verständnis für die weiterführenden Abschnitte der Arbeit aufzubauen. Hierbei wird basierend auf bestehender Literatur, beispielsweise das Konzept der Generationen beschrieben. Die Methodik und auch die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit gliedern sich in zwei größere, methodisch zu unterscheidende Kapitel, nämlich in einen qualitativen und in einen quantitativen Teil. Zunächst wird das Vorgehen der qualitativen Untersuchung erläutert. Diesbezüglich sind Fokusgruppen zum Thema *Arbeitgeberattraktivität* durchgeführt worden. Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung werden, um den logischen Ablauf des methodischen Vorgehens in dieser Arbeit nicht zu unterbrechen, direkt im Anschluss an die Beschreibung der Methodik angeführt, da aus der qualitativen Analyse Hypothesen für die quantitative Untersuchung generiert worden sind. Anhand der Hypothesen aus dem qualitativen Teil ist ein Arbeitsmodell für die quantitative Erhebung abgeleitet worden. Die Methodik zum quantitativen Teil wird durch die Beschreibung der Entwicklung und Vorgabe eines Fragebogens zur Messung der Arbeitgeberattraktivität realisiert. Die Ergebnisse der quantitativen Daten werden im

Anschluss daran dargestellt und mit denen der qualitativen Untersuchung verglichen. Danach werden anhand aller Ergebnisse Maßnahmenvorschläge zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität abgeleitet und das gesamte Vorgehen der vorliegenden Untersuchung kritisch beleuchtet, indem in der Diskussion etwaige Einschränkungen und Verbesserungsvorschläge angeführt werden. Den Abschluss dieser Masterarbeit wird ein Ausblick für weitere Forschungsansätze darstellen.

1.1 Theoretische Hintergründe

1.1.1 Demografischer Wandel.

Durch die Überwindung der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise erlebt die Wirtschaft mittlerweile vielerorts wieder einen Aufschwung (Ruthus, 2013, S. 13). Gleichzeitig ist die österreichische Gesellschaft mit einer Verschiebung der Altersstrukturen konfrontiert (WKO, 2018b). Dies wird dadurch bedingt, dass die Lebenserwartung steigt und sich die Geburtenziffern verringern, wodurch der „Anteil jüngerer Menschen sinkt“ und die Anzahl älterer Menschen ansteigt (WKO, 2018b, S. 1). Diese Änderungen in der Bevölkerungsstruktur in Österreich zeigen sich dadurch, dass sich der zahlenmäßige Anteil von Personen unter 20 Jahren mit aktuell 19,5 % der Gesamtbevölkerung in vielen Regionen verringert hat (Statistik Austria, 2018a). Zeitgleich nimmt der zahlenmäßige Anteil derjenigen Personen ab 65 Jahren, welche sich nicht mehr vorrangig im erwerbstätigen Alter befinden, mit mittlerweile 18,7 % der Gesamtbevölkerung enorm zu (Statistik Austria, 2018a). Personen im Haupterwerbsalter zwischen 20 und 65 Jahren entsprechen im Jahr 2018 in Österreich einem zahlenmäßigen Anteil von 61,8 % der Gesamtbevölkerung (Statistik Austria, 2018a).

Im städtischen Gebiet hat diese Altersgruppe in den vergangenen Jahren durch die steigende Zuwanderung zahlenmäßig zwar eine Zunahme verzeichnet, in ländlichen Regionen sinkt jedoch der Anteil der Personen im Haupterwerbsalter (Statistik Austria, 2018a). Mit 42,6 Jahren zu Beginn des Jahres 2018 ist das Durchschnittsalter der österreichischen Bevölkerung um 0,1 Jahre gegenüber den Daten aus dem Vorjahr angestiegen (Statistik Austria, 2018a).

Bei näherer Betrachtung der demografischen Entwicklung in Österreich bleiben die unterschiedlichsten Bereiche des gesellschaftlichen Lebens davon nicht unbeeinflusst und weisen Veränderungen und Auswirkungen auf (WKO, 2017). Diesbezüglich zeigen sich drei Tendenzen, die als wesentliche Einflussfaktoren

bezeichnet werden können (WKO, 2017). Die Lebenserwartung steigt pro Jahrzehnt um etwa zwei Jahre, womit diese laut Stand 2017 bei Männern 77,7 Jahre und bei Frauen 83,1 Jahre beträgt (WKO, 2017). Weiters liegt die Fertilitätsrate laut Stand 2017 mit 1,44 Kindern pro Frau unter dem Reproduktionsniveau (WKO, 2017). Des Weiteren ergeben sich durch die steigende Migration Veränderungen in der österreichischen Gesellschaft, welche sich vor allem in den Bereichen der Politik und des Sozialsystems sowie der Wirtschaft und somit auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen verdeutlichen (WKO, 2017). Unternehmen werden aufgrund des demografischen Wandels mit neuen Herausforderungen konfrontiert (WKO, 2017). Einerseits führt dieser zu einer anderen Struktur in der Belegschaft, da der zahlenmäßige Anteil der älteren Personen steigt und sich gleichzeitig die Gewinnung und Rekrutierung jüngerer Personen herausfordernd gestaltet (WKO, 2017). Andererseits werden durch die Veränderungen der demografischen Struktur am Markt auch andere KundInnen angesprochen, woraus sich neue Zielgruppen wie beispielsweise die *Generation 50 plus* ergeben (WKO, 2017). Dadurch gestaltet sich folglich auch die Werbung anders und versucht nicht nur die jüngeren Personen zu gewinnen, sondern zielgruppengerechte, adaptierte Strategien und altersgerechte Designs einzusetzen, um die kaufkräftige Generation 50 plus anzusprechen. (WKO, 2009). Des Weiteren gibt es an manchen Universitäten inzwischen spezialisierte Studienangebote für Personen ab 50 (WKO, 2009).

Damit Unternehmen weiterhin wettbewerbsfähig bleiben, bedarf es vermehrt hochqualifizierter Fachkräfte (Ruthus, 2013, S. 13). Im Hinblick auf die bisher erläuterten Trends und der immer weiter fortlaufenden Entwicklung ebendieser, wird in den nächsten Jahrzehnten der Drang nach hochqualifizierten Fach- und Führungskräften steigen (Ruthus, 2013, S.11). Dies liegt vor allem daran, dass es aufgrund der sinkenden Geburtenraten mit der Zeit immer weniger AbsolventInnen einer Hochschule, aber auch generell weniger BerufsanfängerInnen geben wird (Ruthus, 2013, S. 11). Neben „der sinkenden beziehungsweise stagnierenden Zahl an BerufseinsteigerInnen“ steigt simultan beziehungsweise zeitgleich die Zahl der BerufsaussteigerInnen aufgrund von Pensionierungen (WKO, 2018a). In den meisten Bereichen der Wirtschaft in Österreich ist der Bedarf an Fachkräften inzwischen spürbar (WKO, 2018a). Die *Wirtschaftskammer Österreich* (WKO) hat bei einer Befragung von rund 4.500 Unternehmen im April 2018 erhoben, dass 87 % der

befragten Unternehmen bereits einen Fachkräftemangel wahrnehmen und dass 75 % davon diesen bereits als akut einstufen würden (WKO, 2018a).

Der Bedarf und das Fehlen von Fachkräften wird von den Befragten in Österreich besonders stark „in mittelgroßen Betrieben, im Tourismus“ insbesondere KöchInnen, „im handwerklich-technischen Bereich sowie in West-Österreich“ wahrgenommen (WKO, 2018a). Von den derzeit offenen Stellen, in denen qualifizierte Fachkräfte gesucht werden würden, sind 59 % seit mehr als einem halben Jahr nicht besetzt worden (WKO, 2018a). Bei näherer Betrachtung der Branchen haben 45 % der Betriebe in Handwerksberufen, 21 % der Betriebe in Technikberufen exklusive IT-Bereich und 19 % der Betriebe im Gastgewerbe angegeben, dass sich die Anstellung qualifizierter MitarbeiterInnen für offene Stellen äußerst diffizil gestaltet (WKO, 2018a). Die weiter oben angesprochenen Bereiche, welche bereits einen Mangel an qualifizierten Fachkräften bekunden, umfassen beispielsweise auch die MINT-Fächer, welche sich aus Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik zusammensetzen (vgl. Arnold, 2012, S. 9; Ruthus, 2013, S. 11).

Um dem besprochenen, in Zukunft weiter steigenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken, ist es für Unternehmen nun von besonderer Relevanz in der Akquirierung neuer MitarbeiterInnen vorzeitig speziell auf diese Problematik zu reagieren und somit die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens zu erhöhen, um gegenüber konkurrierenden Arbeitgebern präferiert zu werden (Ruthus, 2013, S. 13).

1.1.2 Definition des Generationsbegriffs.

In jenen Literaturquellen, welche sich mit den Herausforderungen des demografischen Wandels in der Personalwissenschaft befassen, wird zumeist auch das Thema der Generationen diskutiert (Dobischat & Schurgatz, 2011, S. 77). An dieser Stelle ist anzumerken, dass für den weiteren Verlauf der vorliegenden Masterarbeit unter dem Begriff der *Generation* ausschließlich die historisch-gesellschaftliche Bedeutung zu verstehen ist, welche auf der Beziehung benachbarter Geburtenjahrgänge beruht (Dobischat & Schurgatz, 2011, S. 77). Diese Bedeutung ist vom genealogischen Konzept durch die Beziehung zwischen Kindern, Eltern und Großeltern innerhalb einer Familie und der pädagogischen Begriffsauffassung mit der Relation von älterer zu jüngerer Generation abzugrenzen (vgl. Dobischat & Schurgatz, 2011, S. 77; Pfeil, 2017, S. 56; Rindfleisch, 1994).

Um nun den für die vorliegende Masterarbeit zentral fokussierten Begriff der Generation zu definieren, bedarf es vorab einer Klärung des Begriffs der *Kohorte*.

Diese „besteht“ nach Pfeil (2017, S. 159) „aus all jenen Personen, die ein bestimmtes Ereignis zum selben Zeitpunkt oder innerhalb eines definierten Zeitraums erlebt haben“. Bei der *Kohortenanalyse* werden Unterschiede beziehungsweise auch Gemeinsamkeiten von bestimmten Gruppen von Personen herauspartialisiert und zu einem spezifischen Zeitpunkt oder über einen ganzen Zeitverlauf hinweg betrachtet (vgl. Hubschmid, 2013; Pfeil, 2017, S. 51). An dieser Stelle sei erwähnt, dass die Begriffe *Generation* und *Kohorte* in der Literatur inhaltlich voneinander abzugrenzen sind (vgl. Hubschmid, 2013; Pfeil, 2017, S. 57). In manchen Quellen werden diese beiden Begriffe synonym betrachtet, wogegen andere AutorInnen deutlich auf Unterschiede zwischen den beiden Konzepten hinweisen (Pfeil, 2017, S. 57).

Grundsätzlich kann das Generationenkonzept als exakt begrenzter und theoretisch begründeter Ansatz betrachtet werden, welcher aufbauend auf der Methodik einer Kohortenanalyse differenziert und weiterentwickelt wird (vgl. Parry & Urwin, 2011; Pfeil, 2017, S. 57). Für den Fokus dieser Masterarbeit ist der Begriff der *Geburtskohorten* von Relevanz. Bei Geburtskohorten spielt der Zeitpunkt der Geburt eine Rolle (Pfeil, 2017, S. 51) und folglich werden darunter Personen verstanden, die im gleichen Zeitraum geboren worden sind (Dobischat & Schurgatz, 2011, S. 77). Der Soziologe Karl Mannheim differenziert im Jahr 1964 hierbei in objektive und subjektive Charakteristiken, welche Personen einer bestimmten Geburtskohorte miteinander in Verbindung setzen (Dobischat & Schurgatz, 2011, S. 77). Die von Mannheim benannte *Geburtslagerung* umfasst die „objektiven Merkmale der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Geburtskohorte“ (Dobischat & Schurgatz, 2011, S. 77). Subjektiv realisiert sich der Zusammenhang der Personen durch innerhalb der Generationslagerung erlebte Eindrücke, welche die Personen zu einer Erlebnismgemeinschaft zusammenbinden und wodurch ein *Generationszusammenhang* entsteht (Dobischat & Schurgatz, 2011, S. 77). Personen, die einen Generationszusammenhang aufweisen, teilen laut Mannheim ein gemeinsam erlebtes Ereignis, „wodurch die Individuen benachbarter Geburtskohorten in einer ähnlichen Phase ihres individuellen Lebensverlaufs maßgeblich geprägt wurden“ (Pfeil, 2017, S. 159). Zu diesen geteilten Erlebnissen zählen zum Beispiel „historische Großereignisse, politische Umbrüche, gesellschaftliche Veränderungen und kulturelle Ereignisse“ (Pfeil, 2017, S. 159). Personen, die einen Generationszusammenhang haben, erleben prägende Ereignisse nicht nur zur selben Zeit, sondern verarbeiten diese auch in einem ähnlichen Zeitraum (Dobischat & Schurgatz, 2011, S.77) und entwickeln im Zuge dessen eine

generationsspezifische Identität (Pfeil, 2017, S. 159). Nach Mannheim unterscheiden sich Personen, die zur selben Zeit geboren sind, zwar interindividuell beziehungsweise untereinander, haben aber eine „ähnliche Erlebnisschichtung“ (Abicht & Miritz, 2011, S. 365).

Einzelne Geburtskohorten werden folglich so miteinander verbunden, dass Personen aus derselben Generation, dieselben einschneidenden Änderungen und Ereignisse in der Gesellschaft in einer ähnlichen Lebensphase durchlaufen haben, was wiederum von einem ähnlichen Geburtszeitpunkt abhängt (vgl. Kupperschmidt, 2000; Pfeil, 2017, S. 58). Unter einer Generation werden somit benachbarte Geburtskohorten verstanden, welche sich im Geburtsjahr beziehungsweise der Generationslagerung sowie über einen Generationenzusammenhang untereinander ähnlich sind (Pfeil, 2017, S. 159). Weiters sind sie durch das „gemeinsame Erleben spezifischer gesellschaftlicher Erlebnisse innerhalb einer bestimmten Lebensphase gekennzeichnet“ (Abicht & Miritz, 2011, S. 365).

Ein zentraler theoretischer Ansatz, welchen sich unter anderem die Kohortenanalyse zu Nutze macht, ist die *Sozialisationshypothese* von Inglehart (vgl. Inglehart, 2008; Pfeil, 2017, S. 55). Hierbei spielt die sogenannte *formative Phase* eine wesentliche Rolle (Pfeil, 2017, S. 55). Diese besagt, dass sich „grundlegende Persönlichkeitsmerkmale“ circa zwischen dem 16. und 24. Lebensjahr entwickeln (Pfeil, 2017, S. 55). Verläuft die formative Phase bei zwei Personen um den gleichen Zeitpunkt herum, so wirken auf diese Personen ähnliche Umweltfaktoren, kollektiv erlebte Großereignisse sowie ähnliche individuelle Einflussfaktoren, wie beispielsweise als normativ geltende Erziehungsstile, ein und können zu einem höheren Ausmaß an Ähnlichkeiten in der Persönlichkeit führen (Pfeil, 2017, S. 55).

Neben der Sozialisationshypothese gibt es noch einige weitere theoretische Ansatzpunkte, welche im Zuge des Sozialisationsprozesses einen relevanten Einfluss auf die Persönlichkeitsbildung eines Individuums haben könnten. Nach der *sozial-kognitiven Lerntheorie* kann beispielsweise das Modelllernen und Nachahmen von beobachteten Verhaltensweisen erfolgreicher Personen nach Bandura das Persönlichkeits- beziehungsweise Verhaltensmuster von Individuen prägen (Pfeil, 2017, S. 160). Die *struktur-genetische Theorie* von Piaget beschreibt eine weitere mögliche Art der Persönlichkeitsformung, der zufolge die „aktive Aneignung der Umwelt“ mit dem Ziel angestrebt wird, eine Balance herzustellen und Störfaktoren zu reduzieren (Pfeil, 2017, S. 160).

Neben den Kohorteneffekten, nach welchen Personen aufgrund ihres Geburtsjahres kategorisiert werden, gibt es *Periodeneffekte* oder auch *Alterseffekte*, welche ebenfalls eine mögliche Erklärung der Ähnlichkeiten zwischen Personen oder Personengruppen darstellen können (Dobischat & Schurgatz, 2011, S. 77). Diese drei Einflussquellen beziehungsweise Erklärungsansätze lassen sich als *APK-Einflüsse* definieren (vgl. Pfeil, 2017, S. 55). Bezüglich der Periodeneffekte nehmen Zeitereignisse einen Einfluss auf die Ähnlichkeit zwischen Personen. Darunter werden alle Faktoren der Umwelt verstanden, welche „unabhängig vom Alter und der Kohorte“ einen Einfluss auf alle Individuen nehmen können (Pfeil, 2017, S. 55). Die Einteilung beziehungsweise Beschreibung von Gemeinsamkeiten aufgrund des Lebensalters spiegelt Alterseffekte wieder (Dobischat & Schurgatz, 2011, S. 77). Hierbei werden „alle kohortenübergreifenden Veränderungen zusammengefasst“, welche durch natürliche „Reifungs- und Lernprozesse“ bedingt sind (Pfeil, 2017, S. 55). Handelt es sich um einen Alterseffekt, so bleiben bestimmte Merkmale in einzelnen Altersklassen über die Zeit hinweg konstant (Pfeil, 2017, S. 52). Bei Periodeneffekten gleichen sich Merkmale zu bestimmten Messzeitpunkten beziehungsweise Zeitperioden, wogegen Kohorteneffekte in den einzelnen Altersklassen, um einen Messzeitpunkt verschoben, variieren (Pfeil, 2017, S. 52). Im Hinblick auf die Zuordnung aufgrund des Alters oder der Kohorte sind äußere Einflüsse für die Kategorisierung ausschlaggebend (Abicht & Miritz, 2011, S. 365). Durch den Generationenbegriff werden Individuen anhand „innerer Erlebnisse und deren Verarbeitung“ klassifiziert (Abicht & Miritz, 2011, S. 365).

1.1.2.1 Generationen im Überblick.

Das Hauptaugenmerk der vorliegenden Masterarbeit wird auf einem Vergleich der *Generation X* mit der *Generation Y* liegen. Der Entschluss dazu wurde gefasst, da laut aktuellen Daten von Statistik Austria von den rund 4,3 Mio. Erwerbstätigen in Österreich im Jahr 2018 rund 3,5 Mio. Personen zwischen 20 und 54 Jahre alt gewesen sind (Statistik Austria, 2018a). Dies ist weiters vor dem Hintergrund entschieden worden, dass für die geplante Analyse im Rahmen dieser Masterarbeit ein gewisses Maß an Berufserfahrung vorausgesetzt wird beziehungsweise das Entwickeln einer reflektierten Meinung zum Thema Arbeitgeberattraktivität erst durch die eigene Erfahrung mit Arbeitgebern möglich ist. Aus diesem Grunde werden die beiden fokussierten Generationen im nachfolgenden Abschnitt im Detail beleuchtet und die verbleibenden Generationen nur überblicksmäßig dargestellt, damit ein chronologisches Einordnen möglich ist. An dieser Stelle sei angemerkt, dass in der

Literatur für die zeitliche Eingrenzung der Generationen unterschiedliche Definitionen vorzufinden sind, für die vorliegende Untersuchung aber die folgende Einordnung festgelegt worden ist (vgl. Parment, 2009; Ruthus, 2013).

Weiters wird darauf hingewiesen, dass die Grenzen zwischen den zeitlichen Bezugspunkten fließend sind und sich nicht auf einen einzigen Referenztag beziehungsweise Stichtag festsetzen lassen (vgl. Holste, 2012). Ein Geburtsdatum um den 1. Januar 1980 verändert nicht schlagartig die Einstellung zum Leben und bedingt nicht zwangsläufig eine andere Sichtweise (Parment, 2009, S. 17). Personen die bezüglich des Geburtsjahres der Generation Y zugeordnet werden würden, können ebenso hinsichtlich der Sichtweisen zur Arbeit eher den Einstellungen von Personen der Generation X entsprechen und vice versa (Parment, 2009, S. 17). Es ist folglich in der Tat möglich, wobei dies eher als Ausnahme betrachtet wird, dass Personen mit einem Geburtsdatum in den 60er Jahren, ein Verhalten und Einstellungen wie Personen aus der Generation Y an Tag legen (Parment, 2009, S. 17).

Je nach verwendeter Quelle lassen sich grob vier Generationen unterscheiden (Holste, 2012). In chronologischer Reihung umfassen diese die Generation der *Baby Boomer* sowie die *Generation X*, die *Generation Y* und die *Generation Z*. All jene Personen, die in den Jahren von 1946 bis 1964 geboren worden sind, lassen sich der Generation der Baby Boomer zuordnen (vgl. Holste, 2012; Ruthus, 2013). Personen mit Geburtsjahren in diesem Zeitraum sind mittlerweile zwischen 55 und 73 Jahre alt. Da Personen dieser Generation aufgrund des fortgeschrittenen Alters und der Nähe zur Pensionierung nicht mehr vorrangig auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz sind, werden diese für das vorliegende Forschungsinteresse nicht in die nähere Erhebung miteinbezogen. Ebenso werden Personen der Generation Z, in welche diejenigen Personen eingeordnet werden, welche ab dem Jahr 2000 geboren worden sind und somit maximal 19 Jahre alt sind, in dieser Arbeit nicht fokussiert betrachtet (vgl. Holste, 2012; Ruthus, 2013). Dies liegt vor allem an dem vorherzusagenden Mangel an Berufserfahrung respektive an geringer Erfahrung mit Arbeitgebern. Übrig bleiben folglich diejenigen Personen, die der Generation X sowie der Generation Y angehören und auf dem aktuellen Arbeitsmarkt einen zahlenmäßig vorherrschenden Anteil ausmachen (Statistik Austria, 2018a).

1.1.2.2 Generation X.

Personen mit einem Geburtsjahr zwischen 1965 und 1980 sind inzwischen 39 bis 54 Jahre alt und gehören der Generation X an (vgl. Holste, 2012; Ruthus, 2013). Die Namensbezeichnung dieser Generation lässt sich auf das Romanwerk von Douglas Coupland zurückführen (vgl. Holste, 2012, S.18; Ruthus, 2013, S. 18). Eine weitere Bezeichnung für Personen dieser Generation wäre *Generation-Golf* (Holste, 2012, S. 19). Diese Generation ist darum bemüht, sich von vorherigen Generationen abzugrenzen, was sich zum Beispiel darin äußert, dass traditionelle Werte wie „Ehe, Arbeit, Glaube und Familie“ nicht mehr im Fokus dieser Generation stehen und Personen der Generation X teilweise sogar versuchen sich klar von diesen Werten zu distanzieren (vgl. Holste, 2012, S. 20; Parment, 2009, S. 16).

Charakteristiken zur Beschreibung, welche bei Personen der Generation X aufgrund des Drangs zur Distanzierung von anderen Generationen in größerem Ausmaß zum Vorschein kommen könnten, wären beispielsweise „unabhängig, pragmatisch und flexibel“ (Holste, 2012, S. 20). Weiters werden flache Hierarchien und ein weniger autoritärer Führungsstil von Personen der Generation X eher wertgeschätzt (Holste, 2012, S. 20). Für die Generation X ist ein angemessenes Gleichgewicht zwischen dem Berufs- und dem Privatleben zentral: „[...] Arbeit ist nicht ihr Leben, sondern eine Art Kontrakt, um für dieses die Ressourcen zu gewinnen („Arbeiten, um zu Leben...“)" (vgl. Hauke & Ivanova, 2008; Holste, 2012, S. 20; Ruthus, 2013, S. 18).

1.1.2.3 Generation Y.

Diese Generation umfasst all jene Personen, die zwischen 1981 und 2000 zur Welt gekommen sind (vgl. Holste, 2012; Ruthus, 2013). Dieser Zeitraum auf aktuelle Jahre umgerechnet ergibt eine Altersspanne von 19 bis 38 Jahren.

Der Name dieser Generation wird vom englischen Begriff *why* abgeleitet. Dies deutet bereits darauf hin, dass Personen dieser Generation eher dazu neigen, Dinge in Frage zu stellen und klar nach dem *Warum* zu forschen (Holste, 2012, S. 20). Weitere Bezeichnungen für Personen dieser Generation sind *Digital Natives* oder *Millenials* (Holste, 2012, S. 19). Personen der Generation Y sind in einer Zeit aufgewachsen, in der wirtschaftliche Not nicht alltäglich gewesen ist (vgl. Hauke & Ivanova, 2008; Holste, 2012, S. 20). Da Personen dieser Generation zumeist Kinder von Eltern aus der Nachkriegsgeneration sind, haben diese ein höheres Maß an

Liquidität respektive Wohlstand zur Verfügung und können „sorglos in die Zukunft blicken“ (vgl. Ruthus, 2013, S. 20; Salt, 2007).

Personen der Generation Y arbeiten in Relation zur Generation X nicht nur um zu leben, sondern verflechten das Berufs- mit dem Privatleben bis zu einem gewissen Grad, da für Personen dieser Generation „Arbeit auch Erfüllung“ sein muss und einen Beitrag in Richtung Selbstverwirklichung leisten sollte (vgl. Holste, 2012, S. 21; Meister & Willyerd, 2010). Daraus resultiert eine „Entgrenzung von Arbeit und Freizeit“ (vgl. Holste, 2012, S. 21; Klaffke & Parment, 2011, S. 16) beziehungsweise *Work-Life-Balance*, bei dem die Grenzen zwischen Privatleben und Beruf verschwimmen (Ruthus, 2013, S. 24).

Eigenschaften, mit denen sich Personen der Generation Y beschreiben lassen, wären „Optimismus, großes Selbstbewusstsein, Ergebnisorientierung und Funktionalismus“ (vgl. Hauke & Ivavona, 2008; Holste, 2012, S. 20). Nach Ruthus (2013) charakterisieren sich Personen, die der Generation Y angehören, auf der persönlichen Ebene unter anderem durch die Orientierungslosigkeit aufgrund mehrerer Wahlmöglichkeiten, den Wunsch zur Weiterentwicklung und die Sinnsuche beziehungsweise den Wunsch der Selbstfindung (Ruthus, 2013, S. 19). Auf der gesellschaftlichen Ebene nehmen zum Beispiel die Entwicklung des Internets, die Globalisierung, das gesteigerte mediale Angebot sowie Veränderungen am Arbeitsmarkt einen Einfluss auf Personen der Generation Y (Ruthus, 2013, S. 19).

Aus mehreren Studien, welche den Fokus speziell auf die Thematik der Präferenzen der Generation Y in der Arbeitgeberwahl legen, lässt sich ableiten, dass unter anderem herausfordernde Arbeitstätigkeiten sowie Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Personen der Generation Y attraktiv wahrgenommen werden (Schulte, 2013, S. 13). Im Vergleich zu vorherigen Generationen definieren sich Personen der Generation Y selbst als Marke und kennzeichnen sich dadurch, dass sie Forderungen nach Spaß und Identifikation mit dem Beruf an Arbeitgeber stellen (vgl. Holste, 2012, S. 20; Meister & Willyerd, 2010; Salt, 2007). Diese individualistische Sichtweise lässt sich daraus ableiten, dass Personen der Generation Y in einer Zeit aufgewachsen sind, in der sie „ein breites Angebot an Wahlmöglichkeiten in allen Lebenslagen“ gewohnt sind (vgl. Holste, 2012, S. 21; Parment, 2009, S. 21).

Der Mangel an Gütern auf dem Markt um das Jahr 1960 herum ist einem „Überangebot vieler Konsumgüter“ gewichen (Parment, 2009, S. 45). Weiters zeichnet

sich die Generation Y durch ein hohes Ausmaß an Vernetzung aus, welches beispielsweise ebenfalls durch die Nutzung von Sozialen Medien beziehungsweise *Social Media* gesteigert wird und den Personen der Generation Y erneut ein breites Spektrum an Alternativen und Wahlmöglichkeiten eröffnet (vgl. Holste, 2012, S. 21; Klaffke & Parment, 2011, S. 8; Parment, 2009, S. 25). Im Vergleich zu vorherigen Generationen mit einem Geburtsjahr ab 1980, „sind die Digital Natives mit dem Internet, mit Google, Wikis, Blogs und Social Networks aufgewachsen und sehen die virtuelle Welt als selbstverständlich an.“ (Bärmann, 2012).

Nach einer Befragung von *Statista* im Jahr 2016 ist das Internet mit 57 % als wichtigstes Medium der Österreicher genannt worden, wobei hierbei eine Variation je nach Alter festgestellt werden konnte (Statista, 2017). In der im Jahr 2018 von Statista durchgeführten Online-Umfrage zur Hauptnachrichtenquelle haben 65,5 % der befragten Personen zwischen 18 und 24 angegeben, vorrangig Online-Quellen zur Nachrichtenbeschaffung zu nutzen (Statista, 2018). Die älteren NutzerInnen verwenden „Offlinemedien wie TV, Radio und Print“ anteilmäßig häufiger als die Jüngeren (Statista, 2017). Das Medium Internet im Arbeitskontext umfasst beispielsweise Unternehmenswebseiten, Jobportale, den Social Media Auftritt sowie Arbeitgeberrankings, wobei Letztere eher als Orientierung herangezogen werden und der Wahrheitsgehalt ebendieser eher skeptisch betrachtet wird (Bärmann, 2012).

In *Tabelle 1* werden die Unterschiede zwischen Personen der Generationen X und denen der Generation Y, welche aus der Literatur von Holste (2012, S. 22), Pfeil (2017, S. 72) und Ruthus (2013, S. 16) entnommen worden sind, überblicksmäßig gegenübergestellt.

Tabelle 1

Generation X und Y im Überblick

	Generation X	Generation Y
Prägende Erfahrung	Kalter Krieg, Fall der Berliner Mauer, Beginn der Massenmedien, AIDS, Wirtschaftskrise, Terroranschläge Tokio & Oklahoma	Beginn des Informationszeitalters, Afghanistan- & Irakkrieg, steigende Öl- und Lebensmittelpreise, 9/11-Terroranschläge, Vogelgrippe, Tsunami, Weltwirtschaftskrise
Eigenschaften	Individualismus, materielle Werte, pragmatisch, rational	tolerant, lernbereit, technologisch versiert, flexibel, anspruchsvoll
Entscheidungskriterien für einen Arbeitgeber	Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, Anerkennung von Leistung, Teilzeitmodell bzw. flexible Arbeitszeiten	Spaß an der Arbeit, Identifikation mit Produkten, Weiterbildungsmöglichkeiten, herausfordernde Aufgaben
meist genutzte Informationskanäle bei der Jobsuche	z. B. Jobplattformen	z. B. Empfehlungen von FreundInnen und Bekannten, Social Media
Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	Suche nach Balance	Vermischung
Technische Innovation	Handy	Internet (Google, Facebook)

Anmerkung. Angelehnt an Holste, 2012, S. 22; Pfeil, 2017, S. 72; Ruthus, 2013, S. 16.

Im Zuge der Beschreibung der Generation Y sind sogenannte *High Potentials* und *Young Professionals* zu erwähnen. Bei High Potentials handelt es sich um Personen, die KollegInnen im Vergleich durch ihre hohe Leistungsfähigkeit übertreffen, ein Verhalten den Werten und der Kultur des Arbeitgebers entsprechend

zeigen und sich schneller und in effektiverer Weise innerhalb eines Unternehmens weiterentwickeln können (vgl. Ruthus, 2013, S. 36). Young Professionals sind „junge, qualifizierte Nachwuchskräfte“ mit eher wenig Berufserfahrung und charakterisieren sich dadurch, dass sie eine Hochschule besucht haben und Qualifikationen erarbeiten, welche im künftigen Berufsleben von Vorteil sein können (Ruthus, 2013, S.11; S. 106).

1.1.2.4 Kritik am Generationenvergleich.

An dieser Stelle ist es unumgänglich zu erwähnen, dass die Bedeutung der besprochenen Unterschiede zwischen den Generationen nicht in allen Literaturquellen in gleichem Maße geschätzt wird und sich „ambivalente Ansichten bezüglich der altersbezogenen Kategorisierung von Generationen“ (Ruthus, 2013, S. 14) finden lassen. Manche AutorInnen entziehen sich dem Diskurs über Generationenvergleiche (Holste, 2012) und zweifeln die Notwendigkeit von „generationsgerechter Personalarbeit“ (vgl. Holste, 2012, S. 17; Ruthus, 2013, S. 14) an. Innerhalb der einzelnen Generationen lassen sich höchstwahrscheinlich ebenso viele Unterschiede ausmachen, wie zwischen den verschiedenen Generationen (Ruthus, 2013). Im Sinne der Selbstbestimmungstheorie nach Ryan und Deci gibt es angeborene Grundbedürfnisse, welche sich unabhängig von der Generationszugehörigkeit feststellen lassen (vgl. Rohlfs, 2011; Ryan & Deci, 2000). Diese drei dispositionellen beziehungsweise angeborenen psychologischen Bedürfnisse umfassen Kompetenz oder Wirksamkeit, Autonomie oder Selbstbestimmung sowie soziale Eingebundenheit oder Zugehörigkeit (vgl. Rohlfs, 2011; Ryan & Deci, 2000). Folglich ergibt sich die Motivation zur Verfolgung von Zielen aus dem Wunsch diese angeborenen Grundbedürfnisse zu befriedigen (vgl. Rohlfs, 2011; Ryan & Deci, 2000).

Im Hinblick auf den Trend in Richtung steigender Individualisierung und Verschiedenheit beziehungsweise Einzigartigkeit von Lebensstilen wird die Gültigkeit eines Generationenbegriffs von vielen AutorInnen angezweifelt, aber in der Literatur trotzdem im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel immer wieder diskutiert und erforscht (Dobischat & Schurgatz, 2011, S. 78). Vom Stereotypisieren und somit klassischen Schubladendenken und dem damit einhergehenden Zuschreiben von Eigenschaften zu bestimmten Gruppen sollte sich jedoch auch an dieser Stelle unbedingt distanziert werden (vgl. Holste, 2012; Ruthus, 2013). „Generationszugehörigkeit [...] kann [...] nie das alleinige Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Auftreten von Individuen sein“ (Parment, 2013, S. 18). Die Wahrnehmung von Personen als unabhängige, eigenständige Individuen sollte

nach Holste (2012) immer Vorrang vor der Betrachtung von Personen innerhalb einer Gruppe respektive Generation haben. Interindividuelle Unterschiede, welche beispielsweise durch den sozioökonomischen Status, die Familienkonstellation, das Geschlecht oder das Herkunftsland bedingt sein können, können gleichermaßen wie die Zugehörigkeit zu einer Generation als Erklärung bestimmter Sichtweisen und Präferenzen bezüglich eines potentiellen Arbeitgebers fungieren (Parment, 2013, S. 18; vgl. Holste, 2012, S. 16). Diesbezüglich können historische, kulturelle und politische Umstände zusätzlich einen Einfluss nehmen (Holste, 2012, S. 16).

Neben den Unterschieden, welche durch die Generationszugehörigkeit erklärt werden können, „befinden sich die Generationen [aufgrund des Alters] auch in unterschiedlichen Lebensabschnitten, was ihre Präferenzen zusätzlich beeinflusst“ (vgl. Holste, 2012, S. 18). Die Notwendigkeit von Kategorisierungen wie zum Beispiel durch die Zuordnung von Personen zu einer bestimmten Generation ergibt sich aus dem Reduzieren beziehungsweise dem Verringern von Komplexität (Parment, 2013, S. 18), „um die Bedürfnisse und Lebensweisen von Generationen zu erfassen“ (Holste, 2012, S. 16).

Des Weiteren lassen sich Kritikpunkte am empirischen Forschungsdesign und der Versuchsplanung finden, welche im Zuge der Durchführung von Generationsstudien oftmals bekrittelt werden können (Pfeil, 2017, S. 157). Vermehrt wird in den Studien nur eine einzige Generation betrachtet und daraus werden Unterschiede zu allen anderen Generationen abgeleitet (vgl. Pfeil, 2017, S. 157). Hierbei sei angemerkt, dass auch bei idealen Untersuchungsbedingungen und Stichprobenszusammensetzungen, eine Abgrenzung zwischen den Alters-, Perioden- und Kohorteneffekten eine diffizile Aufgabe darstellt (Blossfeld, Hamerle & Mayer, 2014). Weiters bestehen die Stichproben in solchen Untersuchungen vorrangig aus Studierenden beziehungsweise High Potentials, wohingegen geringer qualifizierte Personen eher einen kleinen Teil der Gesamtstichprobe ausmachen und somit Rückschlüsse auf eine gesamte Generation nicht möglich beziehungsweise zulässig sind (vgl. Pfeil, 2017, S. 157). Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich im Zuge dessen auf das meist geringe Ausmaß an Berufserfahrung bei Studierenden, wodurch sich nur auf eine fiktive Erwartungshaltung zu einem Arbeitsplatz beziehungsweise zu einem Arbeitgeber bezogen werden kann und nicht auf eine konkrete auf Erfahrungen basierte, elaborierte Einschätzung (Hansen & Leuty, 2012; Pfeil, 2017, S. 157).

Auch wenn die Generationszugehörigkeit nicht als einzige Erklärungsursache für die oben beschriebenen möglichen Unterschiede zwischen den Personen unterschiedlichen Alters herangezogen werden kann, so handelt es sich doch um eine mögliche Vereinfachung der Darstellung, „um die veränderten Arbeitnehmeransprüche zu verdeutlichen und diesen gerecht zu werden“ (Holste, 2012, S. 16).

1.1.3 Employer Branding.

Mit näherem Fokus auf das eingangs erläuterte Problem des steigenden Fachkräftemangels, scheint es in der momentanen Situation für Arbeitgeber besonders wichtig zu sein, qualifizierte ArbeitnehmerInnen von ihrem Unternehmen zu überzeugen und dieses im Vergleich zu anderen Unternehmen attraktiver darzustellen (Schulte, 2013, S. 10). Diesbezüglich verfolgen Arbeitgeber das Ziel für potentielle ArbeitnehmerInnen zum *employer of choice* beziehungsweise dem *Arbeitgeber der Wahl* zu werden und von BewerberInnen in der Jobsuche anderen Arbeitgebern vorgezogen zu werden (vgl. Schulte, 2013, S. 10; Seiser, 2009). Eine Thematik, welche in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat und sich mit exakt dieser Aufgabe auseinandersetzt, ist das *Employer Branding*. Dadurch, dass dieses Thema mittlerweile in sehr vielen unterschiedlichen Literaturquellen zu finden ist, existieren hierfür diverse Definitionen. Wird allein die wörtliche Übersetzung der Begriffe ins Deutsche betrachtet, so lässt sich *Employer* als Arbeitgeber definieren und *Brand* als Marke (vgl. Kanning, 2017, S. 34). Der Arbeitgeber fungiert somit als Marke, welche sich auf dem Arbeitsmarkt für potentielle ArbeitnehmerInnen vorteilhaft respektive attraktiv zu positionieren versucht (vgl. Kanning, 2017, S. 134). Die Position der KundInnen übernehmen in diesem Fall potentielle BewerberInnen und bereits bestehende MitarbeiterInnen (Schulte, 2013, S. 10). Eine geläufige Definition stammt von Ambler und Barrow aus dem Jahr 1996. Latzel, Dürig, Peter und Weber (2015, S. 19) haben diese ins Deutsche übersetzt und beschreiben Employer Branding als die „Kombination aus den fachlichen, wirtschaftlichen und psychologischen Vorteilen, die eine Anstellung bietet und mit denen der Arbeitgeber identifiziert wird“.

Ursprünglich stammt der Begriff des Employer Brandings zwar aus dem *Marketing* beziehungsweise spezifischer des *Personalmarketings* (Schulte, 2013, S. 10). Da zur Implementierung einer Arbeitgebermarke in einem Unternehmen aber viele Bereiche ineinandergreifen, wie beispielsweise im Bereich der *Human Resources*, so hat diese Thematik inzwischen auch in der Psychologie immer mehr an Bedeutung gewonnen. An dieser Stelle sei angemerkt, dass der Begriff des Employer Brandings

aber keineswegs mit dem des Personalmarketings gleichgesetzt werden kann, diese aber teilweise aufeinander bezogen sind (vgl. Kanning, 2017, S. 137). Beim Personalmarketing steht die Bewerbung von ausgeschriebenen Stellen bei einem Arbeitgeber im Zentrum (Kanning, 2017, S. 136), wohingegen das Employer Branding zwar auch auf die Steigerung der Attraktivität eines Arbeitgebers abzielt, dies jedoch nicht bloß auf den Bewerbungsprozess beschränkt, obwohl es diesen auch berücksichtigt (Kanning, 2017, S. 137). „Gerade bei unbekannten Arbeitgebern dürfte der erste Kontakt [...] über die Stellenanzeige oder Kontakte auf einer Bewerbermesse laufen“ (Kanning, 2017, S. 146), weswegen für die vorliegende Masterarbeit das Hauptaugenmerk auf den Bewerbungsprozess gelegt wird. Der erste Eindruck eines Unternehmens kann einen Einfluss darauf nehmen, ob sich potentielle ArbeitnehmerInnen für eine bestimmte Stelle bewerben beziehungsweise ob sie sich die künftige Zusammenarbeit mit einem Arbeitgeber vorstellen können (Kanning, 2017, S. 146).

Der Prozess von Employer Branding-Strategien lässt sich so beschreiben, dass zunächst eine Analyse des Soll- und Ist-Standes durchgeführt werden sollte. Hierbei werden die Inhalte der Arbeitgebermarke von konkurrierenden Unternehmen mit denen des eigenen Unternehmens verglichen (Kanning, 2017, S. 161). Wie attraktiv ein Arbeitgeber wahrgenommen wird, kann durch die Befragung von potentiellen BewerberInnen und von eigenen MitarbeiterInnen eruiert werden (Kanning, 2017, S. 161). Im Anschluss an die Analyse folgt dann eine Intervention, bei der die Maßnahmen extern, im Hinblick auf potentielle BewerberInnen, aber auch intern in Bezug auf aktuelle MitarbeiterInnen implementiert werden (Kanning, 2017, S. 161). Um die Wirksamkeit und die Effekte der eingesetzten Strategien zu ermitteln, wird anschließend eine interne und externe Evaluation durchgeführt (Kanning, 2017, S. 161). Employer Branding Maßnahmen werden zunehmend zu einem wichtigen Aspekt im Zusammenhang mit Arbeitgeberpositionierungen am Arbeitsmarkt und stellen demnach eine wichtige Investition für Unternehmen „unabhängig von der allgemeinen Wirtschaftslage“ dar (Parment, 2009, S. 125).

Ein weiterer Faktor, welcher im Zuge der Attraktivitätswahrnehmung von Arbeitgebern eine Rolle spielen kann, ist das *Image* beziehungsweise die Bekanntheit eines Unternehmens (Kanning, 2017, S. 148). Wird das Phänomen des *Mere-Exposure-Effekts* von Zajonc aus dem Jahr 1968 auf die Einstellung gegenüber potentiellen Arbeitgebern übertragen, so werden dieser Theorie zufolge diejenigen

Arbeitgeber positiver beziehungsweise attraktiver bewertet, die BewerberInnen bekannt und vertraut sind (Kanning, 2017, S.148).

Ein weiterer Begriff, welcher im Zuge des Employer Brandings einer Definition bedarf, ist die *Corporate Identity* beziehungsweise die Identität eines Unternehmens (Parment, 2009, S. 128). Diese dient als „Leitlinie der Unternehmensziele, Marktstrategien und Rekrutierungsstrategien“ (Parment, 2009, S. 128). Die Unternehmenskultur und die Corporate Identity stehen in einem engen Zusammenhang (Parment, 2009, S. 129). Durch die Kultur eines Unternehmens werden Werte, Normen und Denkweisen des Arbeitgebers charakterisiert (Parment, 2009, S. 128). Ein Arbeitgeber kann durch das Bewusstmachen und die klare Definierung der Unternehmenskultur und der Corporate Identity seine Stärken und Schwächen einschätzen und sich somit in seiner Wettbewerbsfähigkeit optimieren (Parment, 2009, S. 128). Generell wird die Wettbewerbsfähigkeit über die *Employer Value Proposition*, kurz *EVP*, beschrieben (Parment, 2009, S. 134). Diese ist äquivalent zur *USP* beziehungsweise der *Unique Selling Proposition* im Verbrauchermarketing aufzufassen (Parment, 2009, S. 134). Dadurch lässt sich der Vorteil eines Arbeitgebers aus Sicht von ArbeitnehmerInnen im Wettbewerbsvergleich mit anderen Arbeitgebern beschreiben (Parment, 2009, S. 134).

Um sich als Arbeitgeber im Vergleich attraktiv darzustellen, ist es auch wichtig, auf die Bedürfnisse und Eigenheiten potentieller ArbeitnehmerInnen einzugehen und Veränderungen in den Anforderungen an einen attraktiven Arbeitgeber nachzugehen (Parment, 2009, S. 117). Unter Berücksichtigung des Wandels in der Gesellschaft und der Thematik, dass in Unternehmen immer mehr junge MitarbeiterInnen aus einer anderen Generation tätig sein werden, sollten Unternehmen darauf achten, konkurrenzfähig zu bleiben und Entwicklungen bezüglich des Generationenwechsels zu berücksichtigen (Parment, 2009, S. 117). Parment (2009, S. 128) vergleicht die Wahl eines Arbeitgebers und der Arbeitsstelle für Personen der Generation Y mit der Wahl zwischen Produkten und Dienstleistungen als KonsumentInnen, die aktiv und selbstständig getroffen werden kann und welche „zunehmend als Ausdruck der eigenen Identität“ gilt. Im Vergleich zu vorherigen Generationen stellt sich die Generation Y bei einem Bewerbungsgespräch nicht vorrangig die Frage, ob sie für eine freie Stelle ausgewählt werden, sondern „ob die Arbeit zu einem passt“ (vgl. Parment, 2009, S. 131).

Gerade im Bewerbungsprozess dient die Homepage eines Unternehmens als zentrale Informationsquelle für potentielle BewerberInnen (Parment, 2009, S. 147). Um sich als Arbeitgeber in Relation zu anderen Optionen als attraktiv zu kennzeichnen, ist es an dieser Stelle von besonderer Relevanz der Generierung, Bearbeitung und Gestaltung der Kommunikation über die Webseite viel Aufmerksamkeit zu schenken (Parment, 2009, S. 147). Hierbei gilt es auch zu beachten den Kommunikationsstil an die EmpfängerInnen beziehungsweise Zielgruppe anzupassen und zum Beispiel bei Studierenden der Generation Y einen direkten und weniger formellen Ton zu wählen als beispielweise bei Personen der Generation X (Parment, 2009, S. 147).

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Bezüglich der erwähnten Unterschiede in der Einschätzung von Arbeitgebern zwischen den Generationen X und Y scheint es so, als bedarf es einer Reaktion seitens der Unternehmen, neben den traditionellen Karrierelaufbahnen, auf die sich ändernden Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen einzugehen und adäquate Modelle zu entwickeln (Ruthus, 2013). All die erwähnten Forschungsergebnisse liefern Ansatzpunkte nach geeigneten Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität zu suchen, um innerhalb eines Unternehmens maßgefertigte Vorschläge zu liefern, welche den Bedürfnissen der potentiellen sowie bestehenden MitarbeiterInnen entsprechen. Um ebenso dem besprochenen, in Zukunft weiter steigenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken, ist es für Unternehmen von besonderer Relevanz in der Akquirierung neuer MitarbeiterInnen speziell auf diese Problematik vorzeitig zu reagieren und somit die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens zu erhöhen (Ruthus, 2013, S. 13).

Das Ziel dieser Masterarbeit ist die Erarbeitung von konkreten Maßnahmenvorschlägen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität. Hierbei wird weiters das Ziel verfolgt, beruhend auf wissenschaftlich fundierten Literaturquellen und Theorien, ein sowohl durch qualitative als auch durch quantitative Auswertung konstruiertes Instrument zu erstellen, aus dem Maßnahmenvorschläge zur Steigerung hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität abgeleitet werden können. An dieser Stelle sei klar hervorgehoben, dass diese Masterarbeit somit zwei unterschiedliche Zielsetzungen anstrebt. Einerseits soll ein Fragebogen im Rahmen einer Instrumentenvorentwicklung kreiert und evaluiert werden. Andererseits soll der Pretest

dieses Fragebogens dazu fungieren, die inhaltlichen Fragestellungen dieser Masterarbeit zu beantworten.

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit soll unter anderem den Fragen nachgegangen werden, welche Motive an der Entscheidung für die Bewerbung bei Arbeitgebern ausschlaggebend sind. Es wird versucht qualitativ zunächst eine Rangliste der möglichen Faktoren, wie beispielsweise Erwartungen bezüglich Rahmenbedingung der Arbeitgeber zu erstellen und somit eine Art Grundlage für die weitere quantitative Untersuchung zu schaffen. Weiters sollen anhand von einer MitarbeiterInnenbefragung bei der fiktiven Suche nach einem neuen, potentiellen Arbeitsplatz, Kriterien zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess ermittelt werden.

Das Erhebungsinstrument und die Durchführung ist in gemeinsamer Bearbeitung mit der Masterarbeit der besagten Studienkollegin entwickelt worden. Der inhaltliche Fokus für die weitere Analyse der erhaltenen Daten ist jedoch in unterschiedlichen Richtungen verankert. In der aktuellen Masterarbeit soll die Spezialisierung auf der folgenden Fragestellung liegen:

„Welche Faktoren haben einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität und welche Unterschiede lassen sich zwischen der Generation X und der Generation Y finden?“

Da an dieser Stelle einer wissenschaftlichen Arbeit in der Regel nun Hypothesen formuliert werden würden, sei für die vorliegende Masterarbeit vermerkt, dass es sich zunächst um ein hypothesengenerierendes Vorgehen handelt (vgl. Zwick & Schröter, 2012). Aufbauend auf den Ergebnissen der qualitativen Analyse werden die Hypothesen für die quantitative Untersuchung generiert beziehungsweise abgeleitet. Diese werden dann in einer Online-Erhebung in Form eines Pretests geprüft. Basierend auf den qualitativen und den quantitativen Resultaten werden in der Diskussion Maßnahmenvorschläge zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ermittelt.

2. Methode zur qualitativen Untersuchung

Die Methodik der vorliegenden Masterarbeit gliedert sich in zwei methodisch, klar voneinander abzugrenzende Teilbereiche. Diese Vorgehensweise stützt sich theoretisch auf das so genannte *Verallgemeinerungsmodell* (Mayring, 2001). Hierbei handelt es sich um einen Mixed-Methods-Ansatz, in dem das methodische Vorgehen eine Kombination aus qualitativer und quantitativer Analyse darstellt und aus zwei, aufeinanderfolgenden Phasen besteht. Spezifisch kann das für diese Arbeit eingesetzte Vorgehen als quantitativ-verallgemeinerndes Design klassifiziert werden (Kuckartz, 2014). Hierzu wird zunächst eine qualitative Untersuchung zur Beschaffung von Datenmaterial durchgeführt, welches im Anschluss ausgewertet und für die darauffolgende quantitative Analyse aufbereitet wird (Mayring, 2001). Die quantitativ generierten Daten werden anschließend wieder ausgewertet (Mayring, 2001).

Im folgenden Abschnitt wird die Methodik der qualitativen Untersuchung im Detail betrachtet. Dazu wird zunächst der Versuchsplan der durchgeführten Fokusgruppen erläutert. Im Anschluss daran wird die Zusammenstellung der Stichprobe und die Darstellung des eingesetzten Messinstruments, den eigens erstellten Kriterienkatalog zum Thema Arbeitgebereigenschaften, dargelegt. Abgerundet wird dieses Kapitel von der Beschreibung des Vorgehens durch die Erläuterung des angewandten Moderationsleitfadens.

2.1 Versuchsplan zur qualitativen Untersuchung

Wie bereits angesprochen, ist zunächst eine qualitative Befragung in Form von Fokusgruppen in Kooperation mit besagter Studienkollegin durchgeführt worden. Bei einer Fokusgruppe handelt es sich um eine Diskussionsrunde, bei der ein Austausch in einer kleineren Gruppe zu bestimmten durch Moderatorinnen angeleitete Themenbereichen stattfindet (Schulz, 2012). Hierbei wird angestrebt, dass der Diskurs in der Gruppe durch einen Input seitens der Moderationsleitung angeregt werden sollte (Schulz, 2012). Die Notwendigkeit zur Berücksichtigung von Untersuchungsmethoden dieser Art, ergibt sich daraus, dass Individuen nicht nur durch objektives Faktenwissen beeinflusst werden, sondern auch durch die subjektive Einschätzung und persönliche Meinung ihrer Mitmenschen (Scheer, Konrad, Scheel, Ulmer & Hohlt, 2012).

Vor der konkreten Durchführung wurden seitens der Moderatorinnen noch Überlegungen getroffen, welche Zusammenstellung hinsichtlich der Gruppen sinnvoll wäre, um einen Erkenntnisgewinn zu erreichen, aber bezüglich der Umsetzung den

Rahmen der Möglichkeiten nicht zu sprengen (vgl. Bortz & Döring, 2006). Es wurde sich darauf geeinigt, dass es sich um eine künstlich zusammengestellte Gruppe handeln soll, die TeilnehmerInnen bewusst von den Moderatorinnen ausgewählt werden sollen und als Diskussionsort ein Büro fungieren soll. Es soll zwei Termine mit einer Dauer von jeweils zwei Stunden geben und pro Termin sollen circa zehn DiskussionsteilnehmerInnen anwesend sein (vgl. Bortz & Döring, 2006). Die Gruppenzusammenstellung soll homogen sein, da in jeder Diskussionsrunde jeweils nur TeilnehmerInnen aus einer der beiden Generationen vertreten sein sollen, der Ablauf soll strukturiert sein und es soll eine konkrete Themenvorgabe mit direkter Anleitung durch die Moderatorinnen geben (vgl. Bortz & Döring, 2006). Die Inhalte sollen durch Mitschriften und eine Audioaufzeichnung gesichert werden (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Da die Fragestellung dieser Masterarbeit den Fokus auf einen Generationenvergleich beinhaltet, ist bei der Erstellung und Planung des qualitativen Vorgehens darauf geachtet worden, dass in den beiden Fokusgruppen jeweils nur TeilnehmerInnen der Generation X beziehungsweise der Generation Y vertreten sind. Um diese in der anschließenden Analyse besser voneinander unterscheiden zu können, wurde ein Farb-Code eingearbeitet. Der Generation X wurde die Farbe Petrol und der Generation Y die Farbe Weiß zugeordnet. Der Ablauf der Fokusgruppen, welcher in einem Moderationsleitfaden tabellarisch geplant worden ist, gliedert sich, neben einer Begrüßung und einer Verabschiedung, grob in drei Abschnitte. Hierbei ist versucht worden zu berücksichtigen, dass die eingesetzten Methoden zur Erarbeitung der Ergebnisse möglichst vielfältig sind, um jeweils die individuellen Stärken der TeilnehmerInnen anzusprechen. Es ist verstärkt auf die aktive Beteiligung der TeilnehmerInnen durch Einzelarbeit aber vor allem durch Diskussionen im Plenum Wert gelegt worden.

2.2 Beschreibung der Stichprobe: Zusammenstellung der Fokusgruppen

Bei der Zusammensetzung der Stichprobe für die Durchführung der beiden Fokusgruppen ist darauf geachtet worden, dass die beiden Generationen jeweils zu vergleichbaren Anteilen vertreten sind. Bereits bei der Rekrutierung ist darauf geachtet worden, hinsichtlich der Positionierung im Unternehmen sowohl Fach- und Führungskräfte als auch PraktikantInnen in die Stichprobe miteinzubeziehen und auch eine gute Mischung bezüglich der Tätigkeitsbranchen der TeilnehmerInnen

anzustreben, um eine möglichst facettenreiche Diskussion zu erreichen. Die DiskussionsteilnehmerInnen sind sowohl durch das universitäre Umfeld der Moderatorinnen als auch über die Ausschreibung mittels eines Flyers gewonnen worden. Die Vorauswahl der TeilnehmerInnen ist anhand eines Screening-Fragebogens getroffen worden, mittels welchem die unterschiedlichen Ausschlusskriterien respektive die Kriterien zur Erfüllung der Anforderungen zur Teilnahme an der Befragung sowohl telefonisch als auch persönlich von den leitenden Verantwortlichen im Detail durchgesprochen worden sind.

Bezüglich der Generation X, der 39- bis 54-Jährigen, ist als Voraussetzung eine Berufserfahrung von mindestens ein bis zwei Jahren im aktuellen Job festgelegt worden. Weiters ist im Zuge der Rekrutierung darauf geachtet worden, diejenigen TeilnehmerInnen der Generation X auszuwählen, welche in einschlägigen Berufen tätig sind. Dies ist anhand der Positionierung im Unternehmen in Relation zu einem hohen abgeschlossenen Ausbildungsgrad entschieden worden. Weiters wurden TeilnehmerInnen bevorzugt ausgewählt, wenn Sie in ihrer Karriere ein großes Ausmaß an Berufserfahrung und eine Vielzahl an Erfahrungen mit Arbeitgebern aufweisen konnten.

Hinsichtlich der 19- bis 38-Jährigen, der Generation Y, sind bei der Zusammenstellung der Stichprobe der beiden Fokusgruppen die aus der Planung des Vorgehens bekannten Young Professionals und High Potentials berücksichtigt worden. Hierbei lag das Augenmerk im Screening wieder auf dem Ausbildungsgrad in Kombination mit der Berufspositionierung in, im Vergleich zur Generation X, entsprechend jungem Alter, sowie auf der vorzuweisenden Berufserfahrung.

Aufgrund der angestrebten Stichprobe mit Personen aus den Generationen X und Y sind einerseits die über 55-Jährigen ausgeschlossen worden, da diese der Generation der Baby Boomer angehören und andererseits sind Personen unter 19 Jahren nicht für die Zusammenstellung der Fokusgruppen berücksichtigt worden, da diese der Generation Z angehören und diese eine Berufserfahrung von mindestens einem Jahr in Kombination mit einem höheren Ausbildungsgrad nicht aufweisen können.

Diejenigen Personen, welche für die Diskussion in den Fokusgruppen ausgewählt worden sind, haben als Verständigung eine Einladung per E-Mail mit den genauen Informationen zur weiteren Vorgehensweise und der Vergütung erhalten. Am Tag der Durchführung der Fokusgruppen selbst ist sowohl die Freiwilligkeit der

Teilnahme abgeklärt worden, als auch die Zustimmung zur Audioaufnahme der Diskussionen eingeholt worden.

Insgesamt gab es 15 Personen, die sich bereit erklärt haben an einem der beiden Termine teilzunehmen und welche aufgrund ihrer Angaben hinsichtlich Alter und Qualifikation respektive Berufserfahrung in die vorgesehene Zielgruppe gepasst haben. Die Geschlechter waren über beide Fokusgruppen hinweg annähernd gleichverteilt. Es haben sieben Frauen und acht Männer teilgenommen. Insgesamt verteilen sich die Generationen auf neun TeilnehmerInnen der Generation Y und sechs der Generation X.

An der Fokusgruppe der Generation Y haben neun Personen teilgenommen. Davon sind fünf weiblich und vier männlich. Die Altersspanne der TeilnehmerInnen reicht, mit einem Durchschnittsalter von 27 Jahren, von 24 Jahren als Minimum bis 31 Jahre als Maximum.

Für die Fokusgruppe der Generation X haben sich sechs TeilnehmerInnen gefunden. Davon sind zwei weiblich und vier männlich. Das Alter der TeilnehmerInnen liegt im Durchschnitt bei 47,8 Jahren, wobei das Altersminimum in dieser Gruppe auf 39 Jahre und das Maximum auf 54 Jahre bemessen ist.

2.3 Darstellung der Messinstrumente: Erstellung eines Kriterienkataloges

Um eine Basis für die nachfolgende quantitative Analyse zu schaffen, ist ein Kriterienkatalog zum Thema Arbeitgeberattraktivität als ein zentraler Bestandteil der geplanten Fokusgruppen generiert worden. Die Zusammenstellung und Auswahl der Arbeitgebereigenschaften für diesen Kriterienkatalog ist anhand eines dreidimensionalen Ansatzes umgesetzt worden (vgl. Holste, 2012). Hierzu wurde versucht, analog zu Holste (2012), die Wissenschaft durch das Einbeziehen von fachwissenschaftlicher Literatur, mit Ergebnissen aus aktuellen Rankings und Studien in Relation zu setzen. Weiters wurde die Brücke zur Praxis durch die Erkundung von direkten Selbstbeschreibungen der aus den Studien entnommenen Top-Arbeitgebern hergestellt (Holste, 2012). Um herauszufinden, wer aktuell zu den Top-Arbeitgebern zählt, sind zweierlei Quellen in die Analyse miteinbezogen worden.

Einerseits wurden Ergebnisse des *Trendence* Arbeitgeberrankings 2018 aus Deutschland zu Rate gezogen. Hierzu haben über 90.000 BewerberInnen eine Einschätzung zu Arbeitgebern abgegeben (vgl. Trendence, 2018). Hinsichtlich der aktuellen Fragestellung mit dem Fokus auf den Generationenvergleich gibt es bei

diesem Ranking auch die Möglichkeit unter anderem nach SchülerInnen, AbsolventInnen und Young Professionals zu filtern, um Einblick in eine spezifischere Analyse zu erhalten (Trendence, 2018). Für die Kreierung der Kriterien für die Fokusgruppen wurden die Top-Ten-Arbeitgeber der Young Professionals aus der Trendence Erhebung 2018 in Deutschland herangezogen (Trendence, 2018).

Neben diesen ist eine weitere Rankinganalyse zu Top-Ten-Arbeitgebern, welche in Kooperation von *Kununu*, *Statista* und *Trend* erstellt worden ist, in die Recherche miteinbezogen worden (vgl. Kununu, 2019; Statista, 2019). Die aus den mehr als 165.000 Einschätzungen resultierende Liste der Top-Arbeitgeber 2018 bezieht sich in diesem Fall auf Österreich (vgl. Kununu, 2019; Statista, 2019). Die praktische Dimension wurde durch die genaue Begutachtung der einzelnen Charakteristiken und Kriterien, welche auf den Internetseiten der jeweiligen Arbeitgeber aufzufinden waren, umgesetzt.

Um für die gesammelten Begriffe wieder einen Bezug zur wissenschaftlichen Literatur herstellen zu können, wurden diese in ein System zu Arbeitgeberereigenschaften eingeordnet, welches Trost im Jahr 2009 aufbauend auf der Basis von Berthon, Ewing und Hah aus dem Jahr 2005 zusammengestellt hat (vgl. Holste, 2012). Dieser gliederte die Eigenschaften von Arbeitgebern in fünf Themenbereiche. Neben konkreten Angeboten des Arbeitgebers, wie beispielsweise der Entlohnung und der Beschaffenheit von Arbeitsaufgaben, wie unter anderem durch ein Maß an Innovation, nannte Trost (2009) weiters die Kategorie des Unternehmens, in die zum Beispiel der Standort als Kennzeichen untergeordnet werden kann. Des Weiteren wurden Eigenschaften des Arbeitgebers hinsichtlich der MitarbeiterInnen, wie dem Umgang mit *Diversity*, also der Verschiedenheit und Einzigartigkeit der MitarbeiterInnen, und bezüglich der Werte eines Unternehmens, welche sich unter anderem durch die Unternehmenskultur oder die Qualitäten der Führungskräfte festlegen lassen, differenziert (Trost, 2009).

All die gesammelten Informationen, Eigenschaften und Kriterien wurden um Doppelnennungen bereinigt und in die eben genannten, fünf Kategorien eingeordnet (Holste, 2012). Es ist eine dreistufige Antwortskala gewählt worden, welche angelehnt an Holste (2012) die Spalten „must have“ und „nice to have“ beinhaltet. Unter einem „must have“ sind diejenigen Kriterien einzuordnen, welche ein potentieller Arbeitgeber unbedingt besitzen muss, damit das Bewerben für eine bestimmte Stelle überhaupt erst in Frage kommt. Ein „nice to have“-Kriterium ist eine angenehme, attraktive

Begleiterscheinung, welche nicht ausschlaggebend dafür ist, ob sich für eine Stelle beworben wird, dessen Vorhandensein aber durchaus als positiv eingestuft wird. Als dritte Spalte wurde von den Moderatorinnen die Antwortmöglichkeit „nicht relevant“ hinzugefügt. Die Verwendung ebendieser Antwortkategorien soll eine mögliche Tendenz zur Mitte beziehungsweise die Priorisierung von Extrema weitestgehend verhindern (Holste, 2012).

2.4 Qualitatives Vorgehen: Darstellung des Moderationsleitfadens

Der Ablauf der Fokusgruppen wurde anhand eines Moderationsleitfadens festgehalten. Der Zeitraum für die Rekrutierung der TeilnehmerInnen und die Durchführung der beiden Diskussionen ist von 28.03.2019 bis 08.04.2019 vorgesehen gewesen. Durchgeführt wurden die beiden Fokusgruppen am 04.04.2019 (Generation Y) und am 08.04.2019 (Generation X) jeweils von 18:00 Uhr bis 20:00 Uhr in einem Bürogebäude in Wien. Der Diskussionszeitraum belief sich in beiden Fokusgruppen jeweils auf circa 95 Minuten. Die Moderation der Fokusgruppen teilte sich die Verfasserin dieser Arbeit mit der Studienkollegin aus der Kooperation.

Nach der Begrüßung und Vorstellung der Moderatorinnen und einem Überblick über den Ablauf der Fokusgruppen wurde die Freiwilligkeit der Teilnahme erläutert und das Einverständnis der TeilnehmerInnen zur Audioaufzeichnung der gesamten Diskussion eingeholt. An dieser Stelle wurde den TeilnehmerInnen auch erläutert, dass die Informationen und Inhalte aus den Diskussionen für die Masterarbeiten verwendet und selbstverständlich anonymisiert werden. Weiters ist den TeilnehmerInnen mitgeteilt worden, worum es bei der Methode der Fokusgruppe genau geht und dass es keine richtigen oder falschen Antworten geben kann. Die persönliche Meinung und das Teilen der bereits gesammelten Erfahrungen mit Arbeitgebern steht im Vordergrund. Zur besseren Übersicht gab es im Anschluss eine Vorstellungsrunde der DiskussionsteilnehmerInnen, wo diese unter anderem ihren Namen und ihre aktuelle berufliche Anstellung nennen konnten.

In der darauffolgenden, ersten Arbeitsphase lag der Fokus auf der Erarbeitung von fünf Kriterien zur Arbeitgeberattraktivität. Hierbei wurden die TeilnehmerInnen darum gebeten, sich in Einzelarbeit fünf Kriterien zu überlegen, welche für sie einen Arbeitgeber bei der Arbeitssuche attraktiv machen. Sie wurden dazu aufgefordert sich gedanklich in das Szenario hineinzusetzen, dass sie auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber sind. Es wurde darauf geachtet, dass TeilnehmerInnen der

Fokusgruppe der Generation X petrolfarbene Kärtchen erhalten und TeilnehmerInnen der Fokusgruppe der Generation Y weiße Kärtchen zugeteilt bekommen haben. Die TeilnehmerInnen sollten im Durchschnitt etwa fünf Kriterien notieren, falls jemand eines mehr benötigte oder jemand ein Kriterium weniger gefunden hatte, war dies kein Problem. Sobald ein Teilnehmer beziehungsweise eine Teilnehmerin das Notieren abgeschlossen hatte, wurden die Kärtchen von den Moderatorinnen eingesammelt. Nach und nach wurden die Kriterien in Themenbereiche sortiert.

Zur Ergebnissicherung wurde im Anschluss an die Einzelarbeit eine Diskussion im Plenum eingeplant. Hier wurden die vorhin erarbeiteten *Top-Fünf-Kriterien* der TeilnehmerInnen an dafür vorgesehene Pinnwände geheftet. Sobald alle TeilnehmerInnen mit dem Notieren fertig waren, hatte jeweils eine Moderatorin die Diskussion ins Rollen gebracht und über das Top-Eins-Kriterium mit der Gruppe zu reflektieren begonnen. Hierbei gilt es zu erwähnen, dass als Top-Eins-Kriterium jenes Kriterium kategorisiert worden ist, welches von den anwesenden TeilnehmerInnen zahlenmäßig am häufigsten notiert worden ist. In dieser Weise sind dann alle Kriterien mit den TeilnehmerInnen in abstufender Rangreihung diskutiert worden, bis die zahlenmäßig seltensten Nennungen zur Sprache kamen.

Bei jedem Themenbereich wurde in die Runde gefragt, warum dieses Kriterium relevant ist und wie ein Arbeitgeber dieses ausgestalten beziehungsweise auch im Bewerbungsprozess sichtbar machen kann. Bezüglich mancher Kriterien musste die Frage entsprechend adaptiert werden, da es beispielsweise hinsichtlich des Kriteriums Gehalt nicht zielführend wäre, wenn einfach gefragt werden würde, warum Gehalt wichtig ist. Dies wurde so gelöst, dass danach gefragt wurde, was für die TeilnehmerInnen ein bestimmtes Gehalt attraktiv machen könnte und wie ein Arbeitgeber dies kommunizieren könnte. Es wurde darauf Acht gegeben, ob sich auch wirklich alle TeilnehmerInnen an der Diskussion beteiligten. Falls manche TeilnehmerInnen eher ruhig waren, wurden diese direkt nach ihrer persönlichen Meinung gefragt, um diese wieder in die Diskussionsrunde zu integrieren. Zur Sicherung der Ergebnisse und genauen Zuordnung der Kriterien zu den einzelnen Generationen wurden die Pinnwände von den Moderatorinnen fotografiert.

Im Anschluss an die Diskussion der Top-Fünf-Kriterien, wurde noch die Frage in die Runde gestellt, wie die TeilnehmerInnen sich über einen potentiellen Arbeitgeber informieren. Die TeilnehmerInnen sollten sich wieder in die Situation hineinversetzen, dass sie auf der Suche nach einem neuen Job sind und überlegen, welche

Möglichkeiten ihnen einfallen, um sich nach einem Arbeitgeber zu erkundigen. Hier war das Ziel eine Übersicht der genannten Informationskanäle der beiden Fokusgruppen und somit der beiden Generationen zu erstellen. Die Ergebnissicherung und Auswertung wurde bezüglich dieser Diskussionsfrage wieder anhand des Audiomaterials umgesetzt.

Die zweite Arbeitsphase bedient sich erneut der Methode der Diskussion in der Gruppe. Dieser Teil bezieht sich nicht vorrangig auf das Forschungsinteresse dieser Masterarbeit, wird hier aber trotzdem kurz erläutert, um den Ablauf der Fokusgruppen besser beschreiben zu können. Hierbei sollten die TeilnehmerInnen über ihren aktuellen oder einen in der Vergangenheit innegehabten Job nachdenken und versuchen zu reflektieren, welche Kriterien für sie wichtig respektive attraktiv genug sind oder waren, um einen Arbeitgeber an FreundInnen weiterzuempfehlen. Dazu wurden die TeilnehmerInnen zunächst gefragt, ob sie schon einmal einen Arbeitgeber an FreundInnen weiterempfohlen haben beziehungsweise weiterempfohlen bekommen haben und wenn, aus welchen Beweggründen dies geschehen ist. Es wurde auch danach gefragt, warum sie einen Arbeitgeber bewusst nicht an FreundInnen empfohlen hatten und welche Gründe in diesen Fällen ausschlaggebend waren. Als Vertiefung fungierte gezieltes Nachfragen, ob es die Weiterempfehlungsbereitschaft erhöhen würde, wenn ihnen als MitarbeiterInnen eine Vergütung dafür angeboten werden würde, wenn sie einen Arbeitgeber an FreundInnen weiterempfehlen. Hierbei wurden die gesammelten Informationen wieder anhand des Audiomaterials im Anschluss an die Fokusgruppen analysiert.

Als dritte und letzte Arbeitsphase war wieder eine Einzelarbeit vorgesehen, in der die TeilnehmerInnen den von den Moderatorinnen erstellten, oben erläuterten Kriterienkatalog zur Arbeitgeberattraktivität ausgeteilt bekommen haben. Die Zuordnung zu den beiden Generationen für eine spätere Gegenüberstellung der Ergebnisse wurde durch eine Eingangsfrage nach dem Alter der ausfüllenden Person realisiert. Den TeilnehmerInnen ist zu Beginn dieser Phase erläutert worden, wie der Kriterienkatalog auszufüllen ist. Die drei Spalten, „must have“, „nice to have“ und „nicht relevant“ wurden, analog zur obigen Übersicht, erläutert. Die Blätter mit der Liste der Eigenschaften zur Arbeitgeberattraktivität wurde im Anschluss an das Ausfüllen eingesammelt und später von den Moderatorinnen deskriptiv ausgewertet. Als vertiefende Nachfrage wurde sich bei den TeilnehmerInnen erkundigt, wie es ihnen mit dem Ausfüllen ergangen ist und ob ihnen wesentliche Kriterien zur Einschätzung

gefehlt haben beziehungsweise auch, ob bestimmte Kriterien für die TeilnehmerInnen vollkommen neu gewesen sind.

Als Abschluss verabschiedeten sich die beiden Moderatorinnen von den TeilnehmerInnen und bedankten sich für die Bereitschaft zur Teilnahme. Weiters wurde eine Unterschriftenliste durchgegeben, um den TeilnehmerInnen im Anschluss eine Vergütung von 30 € für die Diskussion ausbezahlen zu können.

3. Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

Für die Auswertung der gesammelten Daten aus der qualitativen Untersuchung, wurde die Protokollierung der Gesprächsinhalte anhand des Tonbandes durch eine deskriptive Darstellung der Daten aus dem eingesetzten Kriterienkatalog komplettiert (vgl. Schulz, 2012). Hier wird zunächst auf die Vorgehensweise hinsichtlich der Protokollierung beziehungsweise der „Auswertung von Fokusgruppen mittels Zusammenfassung zentraler Diskussionsaspekte“ (Ruddat, 2012) eingegangen. Da die Fokusgruppen nur einen Teil der Methodik der vorliegenden Masterarbeit darstellen und für die Durchführung der Fokusgruppen bereits ein Gesprächsleitfaden eingesetzt worden ist, welcher anhand von den interessierenden Themen und Fragestellungen gegliedert worden ist, wurde für die Aufbereitung der Gesprächsinhalte eine deduktive Herangehensweise angewandt (Ruddat, 2012).

Der Aufbau eines demzufolge strukturierten Rahmens als Orientierung ermöglichte eine Auswertung, welche auf die detailgetreue Transkription aller Gesprächsinhalte verzichten konnte (Ruddat, 2012). Konkret wurden die beiden Protokolle der Moderatorinnen, welche durch die Validierung anhand der Audioaufnahmen entstanden sind, gegenseitig abgeglichen und die wesentlichen Kernaussagen und Inhalte in gemeinsamer Bearbeitung herausgefiltert (vgl. Schulz, 2012). Weiters wurden konkrete Zitate aus den Audiomitschnitten für die bessere Veranschaulichung der Atmosphäre der beiden Fokusgruppen in die Zusammenfassung eingearbeitet (vgl. Schulz, 2012). Diese Methode zur Auswertung von Fokusgruppen charakterisiert sich in einer zeiteffizienten Rückmeldung der Ergebnisse, welche für die vorliegende Untersuchung durchaus von Vorteil gewesen ist (vgl. Schulz, 2012). In den folgenden Ausführungen bezüglich der Analyse der Kriterien werden Zitate von TeilnehmerInnen aus den Fokusgruppen in „Anführungszeichen“ gesetzt. Des Weiteren wurden auch noch die Kriterien aus dem Fragebogen zur Arbeitgeberattraktivität mittels Häufigkeitsanalysen deskriptiv

ausgewertet, welche in dieser Arbeit direkt im Anschluss dargeboten werden. Als Abschluss der qualitativen Auswertung wird die Ableitung von Hypothesen aus der qualitativen Untersuchung, welche die Basis für das weitere, quantitative Vorgehen sind, im Detail erläutert.

3.1 Protokollierung und Zusammenfassung der Gesprächsinhalte

Die Darstellung der Auswertung der Fokusgruppen wird sich an der Chronologie des eingesetzten Gesprächsleitfadens orientieren. Demzufolge werden zunächst die Top-Kriterien für einen attraktiven Arbeitgeber im Bewerbungsprozess aus der Gruppendiskussion zusammengefasst und danach werden die gesammelten Inhalte zu den Informationskanälen vorgestellt. Im Anschluss daran, wird der Kriterienkatalog ausgewertet. In all diesen Abschnitten wird so vorgegangen, dass zunächst eine kurze Gesamtanalyse der beiden Fokusgruppen angeführt wird. Danach werden die beiden Fokusgruppen nach Generation X und Y getrennt im Detail analysiert. Die Ergebnisse zur Weiterempfehlungsbereitschaft werden an dieser Stelle nicht beschrieben, da ausschließlich diejenigen Aspekte analysiert werden, welche mit dem Forschungsinteresse dieser Masterarbeit übereinstimmen.

3.1.1 Übersicht der Top-Kriterien aus beiden Fokusgruppen.

In den beiden Fokusgruppen lassen sich insgesamt gesehen acht Themenbereiche zusammenschreiben, in welche alle genannten Kriterien beider Generationen eingeordnet werden können. In *Abbildung 1* ist eine Übersicht aller gesammelter Kriterien visualisiert.

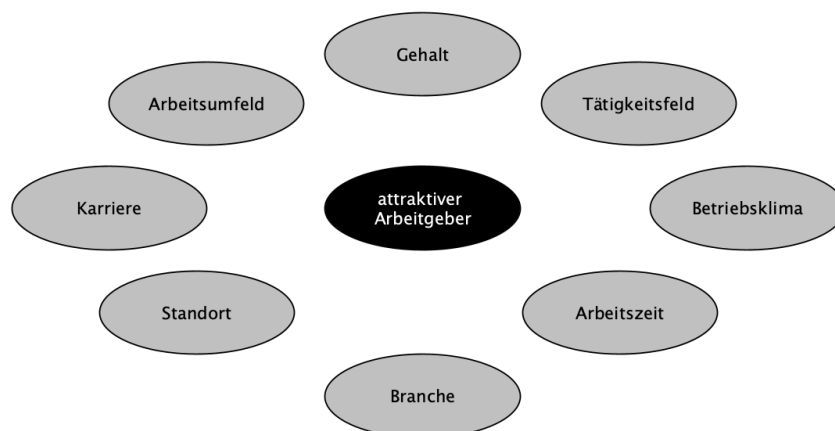


Abbildung 1. Top-Kriterien für einen attraktiven Arbeitgeber aus den beiden Fokusgruppen.

Diese Themenbereiche, welche in der Grafik grau eingefärbt wurden, sind im Rahmen der Auswertung ranggereiht worden. Hierzu wurde so vorgegangen, dass das zahlenmäßig am häufigsten genannte Kriterium als Top-Eins-Kriterium bezeichnet wird. Diese Analyse wird für alle weiteren Nennungen nach absteigender Häufigkeit fortgeführt. Betrachtet man die genannten Themenbereiche über beide Fokusgruppen hinweg so lässt sich als Top-Eins-Kriterium, mit 13 von 15 möglichen Nennungen, das *Gehalt* festlegen. Auf Platz zwei befindet sich mit zwölf Nennungen aller TeilnehmerInnen der beiden Fokusgruppen das *Tätigkeitsfeld*. Das Top-Drei-Kriterium ist das *Betriebsklima*, da dieses insgesamt von zehn TeilnehmerInnen in beiden Fokusgruppen genannt worden ist. Das Thema *Arbeitszeit* mit neun Nennungen wird dicht gefolgt von dem Kriterium *Branche* mit acht Nennungen. Diese beiden Kriterien platzieren sich auf Rang vier und fünf. Da das Thema *Standort* von sechs Personen aller TeilnehmerInnen angeführt worden ist, ist dieses als Top-Sechs-Kriterium zu klassifizieren. Auf Platz sieben beziehungsweise acht befinden sich die Kriterien *Karriere* mit sechs Nennungen und das *Arbeitsumfeld* mit vier von 15 möglichen Nennungen.

3.1.2 Top-Kriterien der 1. Fokusgruppe – Generation Y.

Tabelle 2

Top-Kriterien der 1. Fokusgruppe – Generation Y

1. Fokusgruppe – Generation Y
1. Gehalt
2. Tätigkeitsfeld
3. Betriebsklima/Arbeitszeit/Branche
4. Standort/Karriere/Arbeitsumfeld

Das erste Top-Kriterium, welches den TeilnehmerInnen der Generation Y zufolge einen attraktiven Arbeitgeber am stärksten charakterisiert und in der *Tabelle 2* dargeboten wird, ist das Gehalt. Acht von neun TeilnehmerInnen haben Begriffe, welche sich dem Themenbereich Gehalt unterordnen lassen, auf Kärtchen aufgeschrieben. Das zahlenmäßig am zweithäufigsten genannte Kriterium in der Fokusgruppe der Generation Y lässt sich dem Thema Tätigkeitsfeld zuweisen. Sieben von neun TeilnehmerInnen haben dieses Kriterium beziehungsweise wortverwandte

Begriffe dazu auf den Kärtchen notiert. Das Top-Drei-Kriterium der Generation Y ist in diesem Fall dreigeteilt, da es drei Themenbereiche gegeben hat, die von sechs der neun TeilnehmerInnen genannt worden sind. Zu diesen drei Kriterien zählen das Betriebsklima, die Arbeitszeit und die Branche. An vierter Stelle in der Häufigkeitsreihung befinden sich bei der Fokusgruppe der Generation Y erneut drei Kriterien, welche jeweils von drei der neun TeilnehmerInnen auf die dafür vorgesehenen Blätter aufgeschrieben worden sind. Diese Themenbereiche umfassen den Standort, die Karriere und das Arbeitsumfeld.

3.1.3 Top-Kriterien der 2. Fokusgruppe – Generation X.

Tabelle 3

Top-Kriterien der 2. Fokusgruppe – Generation X

2. Fokusgruppe – Generation X
1. Gehalt/Tätigkeitsfeld
2. Betriebsklima/Standort
3. Arbeitszeit/Karriere
4. Branche
5. Arbeitsumfeld

Aus *Tabelle 3* lässt sich entnehmen, dass sich das Top-Eins-Kriterium der Generation X aus zwei Themenbereichen zusammensetzt. Sowohl das Thema Gehalt als auch das Thema Tätigkeitsfeld ist von fünf der sechs TeilnehmerInnen in der Fokusgruppe aus der Generation X genannt worden. Beim Top-Zwei-Kriterium verläuft die Verteilung ähnlich. Die Themen Betriebsklima und Standort haben vier von möglichen fünf Nennungen erhalten. Das Thema Arbeitszeit und das Thema Karriere befinden sich in der Rangreihung nach Häufigkeiten mit jeweils drei von fünf Aufzählungen auf dem dritten Platz. Das Kriterium Branche ist auf dem vierten Platz in der Reihung der Top-Kriterien angesiedelt, da zwei von sechs Personen ebendieses auf Kärtchen notiert haben. Als Top-Fünf-Kriterium lässt sich in der Fokusgruppe der Generation X das Arbeitsumfeld ermitteln. Dieses hat eine von insgesamt sechs Personen als Kriterium für einen attraktiven Arbeitgeber angeführt.

3.1.4 Gegenüberstellung der Kriterien der beiden Generationen im Detail.

Im Zuge der in Einzelarbeit und in Diskussion erarbeiteten Kärtchen lassen sich in der ersten Fokusgruppe, jener in der sich ausschließlich TeilnehmerInnen aus der Generation Y befunden haben, durch die Sammlung und Sortierung an den Pinnwänden acht Themenbereiche herausfiltern. Bei der Fokusgruppe, welche homogen aus TeilnehmerInnen der Generation X bestanden hat, lassen sich in der Auswertung durch die Moderatorinnen erneut acht Themenbereiche entnehmen. An dieser Stelle sei erwähnt, dass sich die Inhalte der Fokusgruppe der Generation X auf dieselben Themenbereiche beziehen, wie jene aus der Fokusgruppe der Generation Y. Die Häufigkeitsanalyse ergibt in diesem Fall aber eine andere Rangreihung. Hier werden die Kriterien in der Reihenfolge nach Gesamthäufigkeit beider Fokusgruppen aufgelistet. Zu jedem Kriterium gibt es eine Abbildung, in welcher alle Begriffe notiert werden, welche von den TeilnehmerInnen in den Fokusgruppen auf Kärtchen geschrieben worden sind. Der Themenbereich ist wieder in Grau dargestellt. Die Kriterien der TeilnehmerInnen der Generation X sind Petrol eingefärbt, wogegen die Begriffe der Generation Y in den weißen Kästchen zu finden sind.

3.1.4.1 Gehalt.

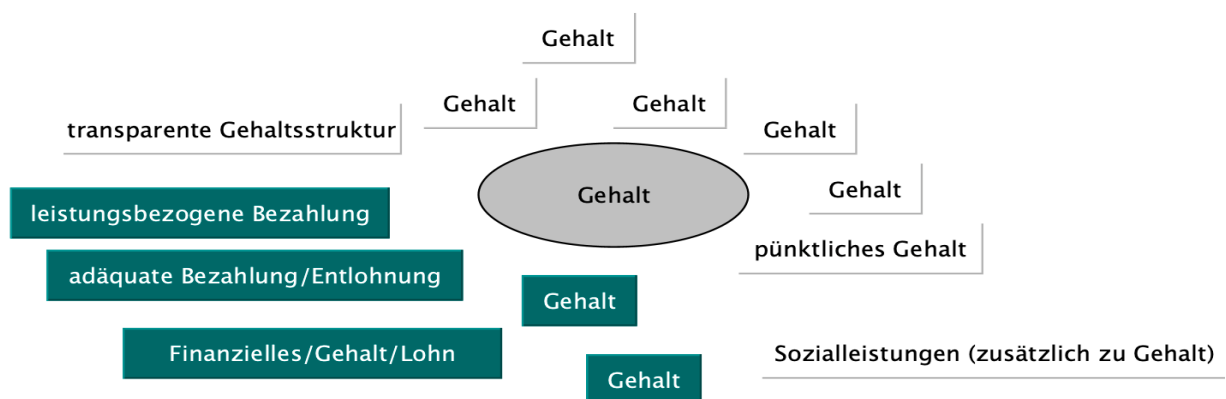


Abbildung 2. Kriterium Gehalt.

Als zentrale Aussage der Generation Y zum Thema Gehalt kann festgehalten werden, dass eine Entlohnung laut Kollektivvertrag gutgeheißen wird und die Bereitschaft eines Arbeitgebers zur Überbezahlung der MitarbeiterInnen als besonders attraktiv wahrgenommen wird. Hier wurde deutlich, dass besonders überdurchschnittlich hohe Gehälter im Bewerbungsprozess als attraktiv wahrgenommen werden. Die Gesprächsinhalte der Generation Y zum Gehalt haben

sich, wie in *Abbildung 2* dargestellt, auch viel um das Thema zusätzliche Sozialleistungen und der Bereitstellung zusätzlicher Benefits gedreht: „Alles was du haben willst oder brauchst, das kriegst du dort auch“. Es wurden diverse Beispiele von Unternehmen genannt, in welchen zum Beispiel an Weihnachten oder zum Geburtstag Geschenke beziehungsweise Zusatzleistungen erbracht werden. Diese Benefits umfassen unter anderem auch MitarbeiterInnenrabatte in mehreren Geschäften oder, in der entsprechenden Branche, Firmenprodukte für MitarbeiterInnen zum Einkaufspreis. Die Gruppendynamik ist bei dieser Thematik stark positiv affektiv geladen gewesen. Daraus lässt sich schließen, dass zusätzliche Aufmerksamkeiten und spannende Angebote von den TeilnehmerInnen der Generation Y als durchaus attraktiv wahrgenommen werden. Ein leistungsbezogenes Gehalt wird von den TeilnehmerInnen der Generation Y vorrangig als attraktiv aufgefasst. An dieser Stelle ist es den Aussagen der TeilnehmerInnen zufolge aber wichtig darauf zu achten, dass die individuelle Leistung transparent bewertet wird und die Entlohnung im Vergleich zu anderen als fair klassifiziert werden kann. Weiters wurde darüber diskutiert, dass bei einem Mehraufwand seitens der ArbeitnehmerInnen beziehungsweise bei einem beruflichen Aufstieg, mit welchem mehr Verantwortung und ein erweiterter Aufgabenbereich einhergeht, die Entlohnung dementsprechend angepasst und folglich erhöht wird.

Das Thema Gehalt ist in der Fokusgruppe der Generation X in ähnlicher Weise besprochen worden. Ein Kollektivvertrag mit Überbezahlung je nach Qualifikation ist auch von den TeilnehmerInnen der Generation X im Bewerbungsprozess als besonders attraktiv aufgefasst worden: „Kollektivvertrag ist schon einmal ein ganz guter Richtwert“. Hier ist deutlich geworden, dass TeilnehmerInnen der Generation X dann im Laufe des Bewerbungsgespräches auf die genauen Formalitäten zu sprechen kommen und herausfinden, inwieweit an dieser Stelle ein Verhandlungsspielraum gegeben ist. Zusätzliche Vergütungen oder Prämien werden in dieser Generation nur dann als spannend erachtet, wenn sich das Grundgehalt auf einem existenzsichernden Niveau befindet. Dies wurde in der zweiten Fokusgruppe mit besonderem Augenmerk auf die Branchenabhängigkeit betrachtet. Laut den TeilnehmerInnen der Generation X ist das Gehalt und die zusätzliche Entlohnung respektive Umsatzbeteiligung abhängig davon, in welcher Branche ArbeitnehmerInnen tätig sind. Beispielsweise ist es den TeilnehmerInnen in der Gastronomiebranche geläufiger als in anderen Berufssparten.

3.1.4.2 Tätigkeitsfeld.

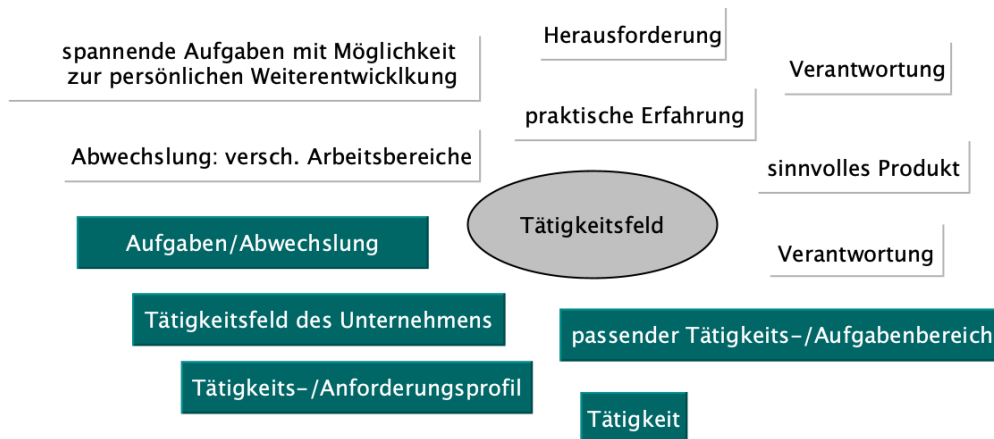


Abbildung 3. Kriterium Tätigkeitsfeld.

Das Kriterium Tätigkeitsfeld ist in der Generation Y nicht im Detail besprochen worden. Die TeilnehmerInnen haben dieses, wie in *Abbildung 3* zu sehen ist, vielmehr im Laufe der gesamten Gruppendiskussion immer wieder zur Sprache gebracht.

In der Fokusgruppe der Generation X ist dieses Thema vor allem in Bezug auf die vorhandenen Erfahrungen und die bestehende Ausbildung angesprochen worden: „Es ist halt immer schwierig sich für was zu bewerben, was man noch nicht gemacht hat und wo man die Ausbildung dazu noch nicht hat“. Die TeilnehmerInnen der Generation X sind an dieser Stelle verstärkt der Ansicht gewesen, dass man gerade im Bewerbungsprozess nur dann selbstbewusst auftreten kann, wenn die Tätigkeiten der neuen Arbeitsstelle mit jenen übereinstimmen, die bereits aus vergangenen Berufen bekannt sind.

3.1.4.3 Betriebsklima.

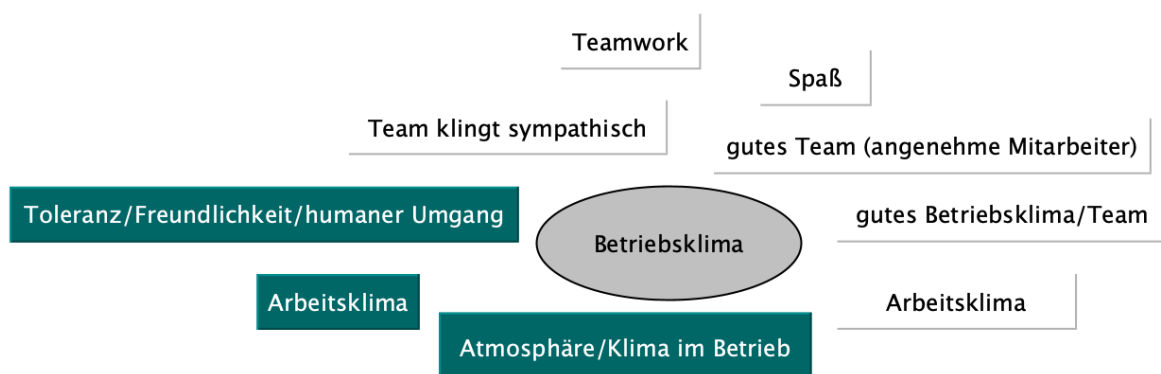


Abbildung 4. Kriterium Betriebsklima.

Hinsichtlich des Kriteriums Betriebsklima haben die TeilnehmerInnen der Generation Y verdeutlicht, dass die Wahrnehmung ebendieses im Bewerbungsprozess schwierig ist, aber gleichzeitig die Notwendigkeit eines adäquaten Betriebsklimas eine hohe Dringlichkeitsstufe bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz hat. Hierbei bedienen sich die TeilnehmerInnen Empfehlungen und Erfahrungen von FreundInnen, um einen Einblick in die echte Situation eines Unternehmens zu bekommen. Um dieses Kriterium auch im Bewerbungsprozess greifbar zu machen, haben die TeilnehmerInnen der ersten Fokusgruppe Schnuppertage genannt: „Da ist eben so ein Schnuppertag dann schon gut. Du kannst dann schon Leute treffen und kennenlernen“. Dies kann dazu genutzt werden, um einen konkreten Blick in die Teamkultur eines Unternehmens zu werfen und eine ehrliche, persönliche Meinung zu erhalten: „Jetzt sag einmal, was du wirklich denkst“.

Da eine gute Basis zwischen MitarbeiterInnen und eine gute Beziehung zum Team, wie der *Abbildung 4* zu entnehmen, für die TeilnehmerInnen der Generation Y besonders wichtig und somit attraktiv eingestuft werden, liegt es ihnen am Herzen, dass es eine Möglichkeit gibt, dieses schon kennenzulernen, bevor die Entscheidung dort zu arbeiten endgültig getroffen wird: „Noch bevor irgendetwas unterschrieben ist“. Als weiteres, attraktives Beispiel zur Sichtbarmachung des Betriebsklimas im Bewerbungsprozess haben die TeilnehmerInnen der Generation Y ein interaktives Kennenlernen angeführt, wo die BewerberInnen potentielle KollegInnen bereits vorab privat bei Sportaktivitäten oder Ähnlichem kennenlernen können: „Das ist besser als dass wer vor mir steht und die Firma präsentiert“. Eine weitere Möglichkeit zur Gewinnung eines Einblickes in das Betriebsklima stellt, den TeilnehmerInnen der ersten Fokusgruppe zufolge, der Social-Media-Auftritt eines Unternehmens dar. Hierzu würden die TeilnehmerInnen der Generation Y als BewerberInnen vor allem gezielt nach MitarbeiterInnen-Events suchen und sich dadurch über das bestehende Betriebsklima informieren: „Damit man weiß, wie die so ticken“. Im Hinblick auf die Formulierung von Stellenausschreibungen achten die TeilnehmerInnen der ersten Fokusgruppe vor allem darauf, inwiefern diese persönlicher geschrieben werden als andere Jobinserate: „Es sind so Kleinigkeiten. Manchmal sind sie ein bisschen netter formuliert“.

In der Fokusgruppe der Generation X haben die TeilnehmerInnen ebenfalls angemerkt, dass das Betriebsklima im Laufe des Bewerbungsprozess recht schwierig feststellbar ist: „Wirklich mitkriegen tut man es erst im Probemonat“. Hierbei würde es

den TeilnehmerInnen nicht ausreichen oder weiterhelfen, wenn auf der Unternehmenswebseite Floskeln wie „tolles Betriebsklima“ angegeben werde, denn „meistens geht der Chef davon aus, dass das Arbeitsklima super ist“. Die TeilnehmerInnen der zweiten Fokusgruppe haben weiters besprochen, dass aus einer Stellenausschreibung mit zunehmender Erfahrung bereits zwischen den Zeilen gelesen werden kann. Bezüglich des Betriebsklimas kann zum Beispiel herausgefiltert werden, ob es sich um ein großes oder kleines Unternehmen handelt beziehungsweise ob die Bearbeitung vorrangig im Team erfolgt oder eher auf Einzelarbeit basiert. Nähere Informationen zum Team würden die TeilnehmerInnen der Generation X, neben dem Probemonat, zuerst im Bewerbungsgespräch erkunden.

3.1.4.4 Arbeitszeit.

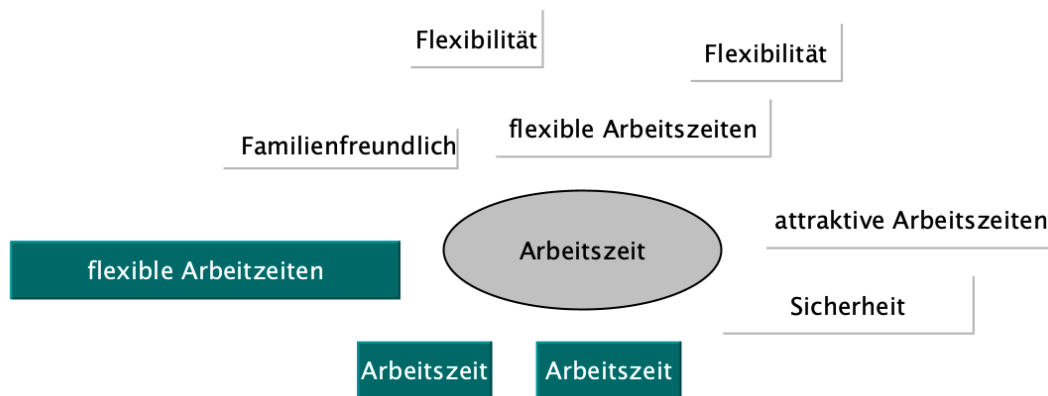


Abbildung 5. Kriterium Arbeitszeit.

Im Zuge der Analyse des Themas Arbeitszeit ist in der Fokusgruppe der Generation Y, wie in *Abbildung 5* dargestellt, vermehrt der Begriff Flexibilität gefallen. Für die Einschätzung eines Arbeitgebers als attraktiv, genügt es den TeilnehmerInnen, wenn in der Stellenausschreibung oder auf der Webseite flexible Arbeitszeiten angeführt werden. Die Option die Arbeitszeit in Form von Gleitzeit zu gestalten wird von den TeilnehmerInnen der Generation Y durchwegs als attraktiv eingeschätzt. Home-Office als Möglichkeit zur Integration des Berufs in das Privatleben, wird von den TeilnehmerInnen bis zu einem gewissen Grad als attraktiv bewertet. Die Einschätzungen der TeilnehmerInnen sind hierbei abhängig von der Branche und den individuellen Präferenzen der Arbeitsgestaltung. Überstunden oder die Arbeit von Zuhause aus, sollen den TeilnehmerInnen zufolge entsprechend entlohnt und seitens der Arbeitgeber ernst genommen und als normale Arbeit klassifiziert werden. Ein weiterer wichtiger Punkt bezüglich der Arbeitszeiten in der ersten Fokusgruppe ist die

Vereinbarung des Berufes mit den Verpflichtungen als Studierende. Hierbei sind klare Strukturen und gleichbleibende oder frei einteilbare Arbeitszeiten für die TeilnehmerInnen von besonderer Relevanz. Hinsichtlich der Herstellung einer Balance zwischen Beruf- und Privatleben ist den TeilnehmerInnen der Generation Y weiters wichtig, dass eine gewisse Arbeitsplatzsicherheit gegeben ist und das Unternehmen nicht nur zum Schein vorgibt, familienfreundlich zu sein. Hierbei zielen die TeilnehmerInnen darauf ab, dass der Arbeitgeber auch im Arbeitsalltag hinter der Verkörperung dieses Wertes steht und „nicht mit den Augen rollt, wenn ich mein krankes Kind früher aus der Schule abholen muss“.

Das Thema Arbeitszeit ist in der Fokusgruppe der Generation X ebenfalls in Verbindung mit dem Begriff Flexibilität besprochen worden. Hierbei wurde die Möglichkeit sich die Arbeitszeit flexibel einzuteilen kritisch betrachtet: „Es kann so oder so ausgelegt werden“. Um dies als Arbeitgeber attraktiv darzustellen, reflektieren die TeilnehmerInnen über die Transparenz der klaren Bedeutung von Flexibilität im Kontext der Arbeitszeitgestaltung. Wird der Angabe „flexible Arbeitszeiten“ in einem Inserat das Attribut „möglich“ hinzugefügt, so beurteilen die TeilnehmerInnen der zweiten Fokusgruppe die Möglichkeit als durchaus attraktiv. Hierzu wird von den TeilnehmerInnen auch die Branche als möglicher Einflussfaktor auf den möglichen Spielraum in der Arbeitszeitgestaltung genannt.

3.1.4.5 Branche.

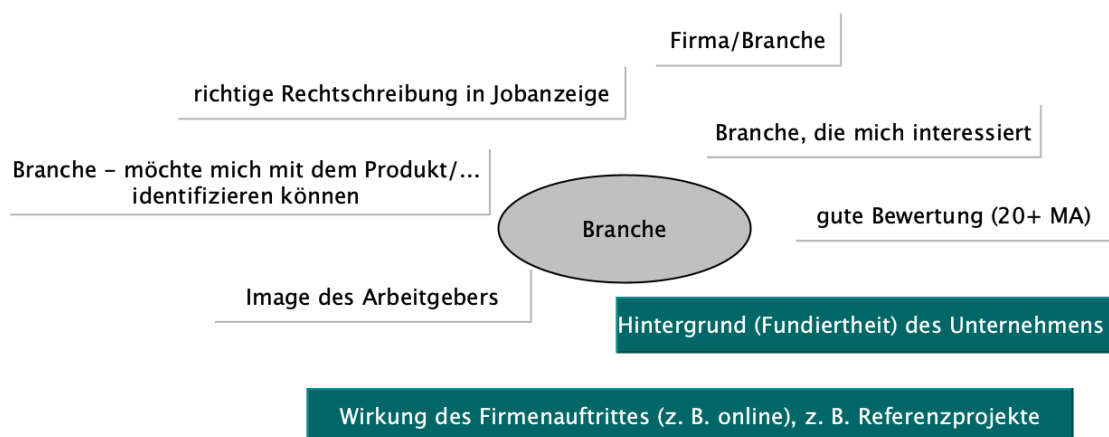


Abbildung 6. Kriterium Branche.

Bei der Fokusgruppe der Generation Y wird, den TeilnehmerInnen zufolge, ein Arbeitgeber dann als attraktiv wahrgenommen, wenn eine Identifikation mit dem Unternehmen und dem Produkt möglich ist. An dieser Stelle wurde angesprochen,

dass es oft Berufe gibt, bei denen es eher schwierig ist, sich mit einem Produkt zu identifizieren, wenn einem dieses vorher nicht bekannt ist. Um dies im Bewerbungsprozess aufzugreifen, meinen die TeilnehmerInnen der Generation Y, dass es einen Arbeitgeber attraktiver machen würde, wenn er auf der Unternehmenswebseite Videos zur Erläuterung oder die Möglichkeit zur Nutzung eines Informationstages anbieten würde, um das Produkt kennenzulernen. Das Image eines Unternehmens ist bei der ersten Fokusgruppe ebenfalls als notwendiger Faktor zur Kategorisierung eines Arbeitgebers angeführt worden: „Die haben schon ihr Image. Dort will einfach jeder arbeiten“. Hierzu haben die TeilnehmerInnen der Generation Y verdeutlicht, dass ein schlechtes Image schwerer wiegt als, umgekehrt betrachtet, ein positives Image. Die Bekanntheit eines Unternehmens ist für die TeilnehmerInnen der ersten Fokusgruppe nicht so relevant. Um sich über das Image eines Unternehmens zu informieren, bedienen sich TeilnehmerInnen der Generation Y in erster Linie der Analyse des Internetauftrittes der Unternehmenswebseite und der persönlichen Empfehlung von FreundInnen und Bekannten. Arbeitgeberrankings und auch Arbeitgeberbewertungen sind den TeilnehmerInnen der Generation Y zwar bekannt, jedoch werden diese eher kritisch betrachtet. Die Wichtigkeit des Kriteriums der Branche ist für die TeilnehmerInnen der ersten Fokusgruppe ebenfalls davon abhängig, welches Stadium der Arbeitssuche gegeben ist. Am Beginn stellt diese für die TeilnehmerInnen ein wesentliches Kriterium dar. Je länger die Suche jedoch dauert, desto mehr verliert das Kriterium an Relevanz.

Das Kriterium Branche, wie in *Abbildung 6* visualisiert, ist in der Fokusgruppe der Generation X insofern besprochen worden, dass diese mit den Erfahrungen und Qualifikationen der bisherigen Arbeitsstellen im Einklang stehen soll: „Ich traue mir das nicht zu“. Das grundsätzliche Interesse an einer Branche, selbst wenn es nicht das gewohnte Terrain ist, trägt den Angaben der TeilnehmerInnen der Generation X zufolge ebenfalls dazu bei, einen Arbeitgeber attraktiv zu machen. In der Fokusgruppe der Generation X meinen die TeilnehmerInnen, dass „Quereinsteigen schwierig ist“, da es schwer ist „in eine Branche einzusteigen, wo ich wenig Grundkenntnisse habe“. Die Tätigkeitsfelder im neuen Beruf definieren für die TeilnehmerInnen mehr oder weniger die Branche. An dieser Stelle wurde jedoch auch angemerkt, dass es Berufe, wie beispielsweise IT, gibt, „bei denen die Branche egal ist“.

3.1.4.6 Standort.

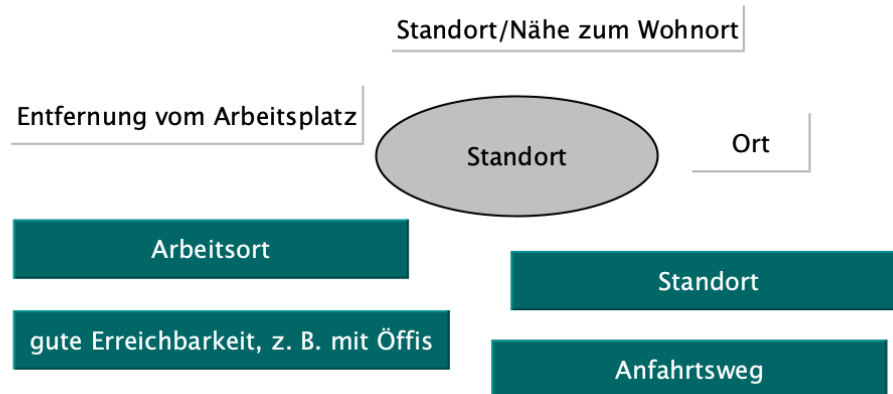


Abbildung 7. Kriterium Standort.

In der Fokusgruppe mit TeilnehmerInnen der Generation Y ist, wie in *Abbildung 7* zu sehen, die Attraktivität des Standorts eines Unternehmens vor allem durch die Dauer des Anfahrtsweges zu beschreiben: „Ich finde alles über eine Stunde ist ein No-Go“. Die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel beziehungsweise die Verfügbarkeit von Parkmöglichkeiten wird von den TeilnehmerInnen eher als Grundvoraussetzung dargestellt. Falls der Anreiseweg dann doch mehr Zeit in Anspruch nehmen sollte, so plädierten die TeilnehmerInnen der Generation Y dafür, dass ein entsprechendes Entgegenkommen seitens des Arbeitsgebers notwendig wäre, um den Standort attraktiver zu gestalten. Als Beispiel führten die TeilnehmerInnen der ersten Fokusgruppe die Bezahlung von Kilometergeld oder eine Vergütung der Anreise als normale Arbeitszeit an. Ist der Standort weniger attraktiv, so „muss es echt extrem gut passen, damit man sich das antut“.

Die TeilnehmerInnen der Generation X haben das Thema des Standorts abhängig von den Arbeitszeiten, der Umgebung des Unternehmens und der öffentlichen Erreichbarkeit diskutiert: „Es muss eine attraktive Verbindung sein – ohne Umsteigen – damit man die Zeit wirklich nutzen kann“. Sind in der Umgebung des Unternehmens alle Möglichkeiten zur Bewältigung alltäglicher Aufgaben abseits des Berufs gegeben, so werden von den TeilnehmerInnen der Generation X auch längere Anfahrtswege in Kauf genommen. Hierbei beziehen sich die TeilnehmerInnen der zweiten Fokusgruppe auf Einkaufsmöglichkeiten, ÄrztInnen und Sportangebote in der näheren Umgebung des Arbeitsplatzes. An dieser Stelle haben die TeilnehmerInnen der Fokusgruppe der Generation X ebenfalls besprochen, dass für sie in der Attraktivitätseinschätzung eines Arbeitgebers mehrere Kriterien relevant sind, hierzu

jedoch ein Abwägen des Vorhandenseins eines wichtigen Kriteriums im Vergleich zum Fehlen eines anderen wesentlichen Kriteriums zum Einsatz kommt. Die Möglichkeit zur Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln stellt für die TeilnehmerInnen der Generation X einen wichtigen Faktor in der Attraktivitätsbewertung des Standortes dar. Des Weiteren lassen die TeilnehmerInnen der zweiten Fokusgruppe anmerken, dass der Standort bei ihnen speziell mit zunehmendem Alter an Wichtigkeit erlangt hat: „In jungen Jahren hat es mir überhaupt nichts ausgemacht in mehrere Städte zu fahren. Das hat mit familiären Angelegenheiten zu tun. Momentan würde ich es nicht wollen“.

3.1.4.7 Karriere.

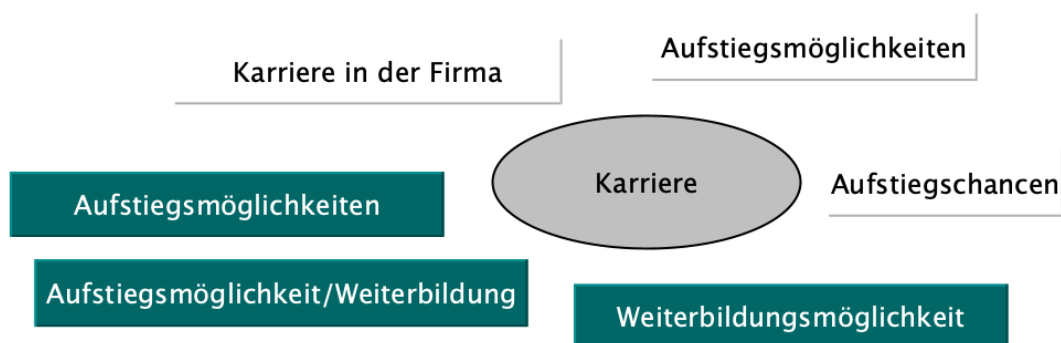


Abbildung 8. Kriterium Karriere.

Das Kriterium Karriere ist, wie in *Abbildung 8* veranschaulicht, in der Fokusgruppe mit TeilnehmerInnen aus der Generation Y in starkem Ausmaß mit dem Begriff der Aufstiegsmöglichkeiten genannt worden. Diese sind für die TeilnehmerInnen besonders dann attraktiv, wenn diese transparent dargestellt und kommuniziert werden. Gerade im Bewerbungsprozess legen die TeilnehmerInnen darauf Wert, diesbezügliche Informationen der Unternehmenswebseite entnehmen oder diese im Bewerbungsgespräch eruieren zu können. Die Transparenz äußert sich hinsichtlich der Aufstiegsmöglichkeiten den Angaben der TeilnehmerInnen der Generation Y zufolge durch eine klare Offenlegung der zu tätigen Schritte, um bestimmte Voraussetzung zum Aufstieg zu erfüllen. Hierbei finden die TeilnehmerInnen eine Auflistung der Stufen, auf welche ein Aufstieg möglich ist, und eine ungefähre Zeitangabe, wann dies durch welche Weiterbildung oder Leistung zu erreichen ist, attraktiv. Dies ist, den TeilnehmerInnen nach, abhängig von der Unternehmensgröße, da in kleinen Unternehmen eine obere Grenze bereits absehbar ist: „Ich werde in einem Unternehmen mit wenigen MitarbeiterInnen vermutlich nie über meinem Vorgesetzten stehen können“.

In der Fokusgruppe der Generation X ist das Thema Karriere in starker Verbindung mit den Weiterbildungsmöglichkeiten zur Sprache gekommen. Mit Fokus auf den Bewerbungsprozess ist es den TeilnehmerInnen der Generation X, wie oben bereits erläutert, wichtig, dass die Tätigkeiten und die Branche mit den bisher gesammelten Erfahrungen und der Ausbildung und den damit einhergehenden Qualifikationen in Einklang stehen: „Grundsätzlich schaue ich, dass ich die Erfahrungen, die ich bereits habe, in dem neuen Unternehmen einsetzen kann“ und „dass sich das Tätigkeitsprofil mit meiner Ausbildung und meinen Erfahrungen deckt“. Dies soll, den TeilnehmerInnen der Generation X zufolge, bereits im Bewerbungsprozess im Rahmen des Bewerbungsgespräches offen kommuniziert werden: „Man soll mit offenen Karten hingehen“. Es soll klargestellt werden, welche Arbeitsschritte aufgrund der Qualifikation getätigt werden können und welche nicht: „Ich brauche das Gefühl, dass ich sattelfest bin“. Die Notwendigkeit von Weiterbildung beziehungsweise das Heranwagen an bisher unbekanntes Terrain ist für die TeilnehmerInnen der Generation X als nicht attraktiv eingestuft worden. Im Zuge dieser Diskussion haben die TeilnehmerInnen ebenfalls angemerkt, dass die Aufstiegschancen an die Größe des Unternehmens und auch die Branche gebunden sind.

3.1.4.8 Arbeitsumfeld.

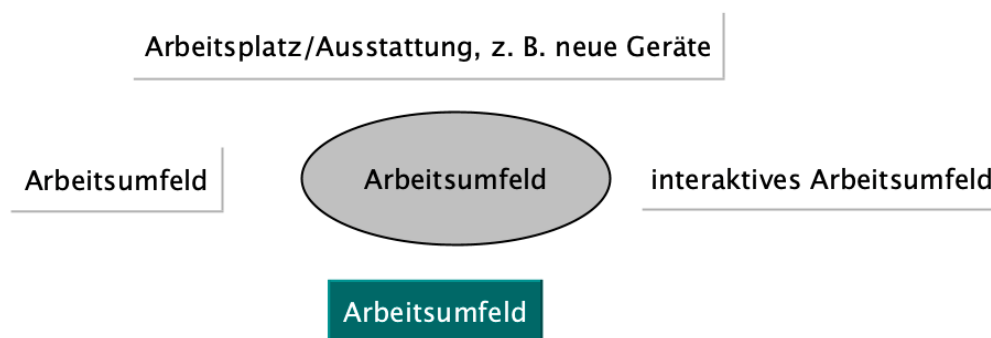


Abbildung 9. Kriterium Arbeitsumfeld.

Wie in *Abbildung 9* zu entnehmen, ist die Gestaltung des Arbeitsumfeldes durch eine entsprechende Ausstattung und einen gewissen Grad an Modernität für TeilnehmerInnen der Generation Y attraktiv. Um eine zeiteffiziente Bearbeitung der Aufgaben zu gewährleisten beziehungsweise überhaupt erst möglich zu machen, müssen für die TeilnehmerInnen der ersten Fokusgruppe die Rahmenbedingungen stimmen: „Bei mir muss es am Computer ‚zack, zack‘ gehen“. Um dies im Bewerbungsprozess abzuklären, finden TeilnehmerInnen der Generation Y es wichtig,

dass der Arbeitsplatz bereits vorab besichtigt werden kann, „weil man dann auch schnell merkt – wie bei einer Wohnung – ob man sich dort wohlfühlt oder nicht“.

In der Fokusgruppe der Generation X ist das Thema Arbeitsumfeld nicht im Detail besprochen worden, sondern ist, ähnlich zum Thema Tätigkeitsfeld bei der Fokusgruppe der Generation Y, immer wieder zwischendurch kurz angerissen worden.

3.1.5 Analyse der Angaben bezüglich der Informationskanäle.

In der Fokusgruppe der Generation Y ist vermehrt erwähnt worden, dass die Unternehmens-Webseite bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber und der damit einhergehenden Informationsgewinnung im Bewerbungsprozess das von den TeilnehmerInnen zumeist verwendete Medium ist. Dieser Webseite entnehmen die TeilnehmerInnen der Fokusgruppe der Generation Y Informationen bezüglich des Gehalts, der Arbeitszeiten respektive Flexibilität in der Einteilung dieser, des Produkts beziehungsweise der Dienstleistung und der möglichen Aufstiegschancen. „Ein guter Internetauftritt ist wichtig“. Die Webseiten werden von den TeilnehmerInnen der ersten Fokusgruppe analysiert und es wird vorrangig darauf geachtet, was das Unternehmen für die BewerberInnen zu bieten hat und ob dies ihren Vorstellungen entspricht. Es entsteht an dieser Stelle der Eindruck, dass die TeilnehmerInnen der Generation Y mehrere Möglichkeiten abwägen und durchaus wählerisch sind, ob ihre Ansprüche vertreten sind.

Hier beziehen die TeilnehmerInnen der Generation Y ebenfalls den Social-Media-Auftritt eines Unternehmens in die Überlegungen mit ein. Dies bietet für die TeilnehmerInnen der ersten Fokusgruppe auch eine gute Möglichkeit, um sich über MitarbeiterInnen-Events zu informieren und einen ersten Einblick in das Team zu bekommen. Des Weiteren fänden es die TeilnehmerInnen der Generation Y spannend, eine Art Mystery-Shopping bei der Jobsuche durchzuführen, in dem sie das Unternehmen vorab als KundInnen besuchen und darauf achten, wie miteinander umgegangen wird, bevor die TeilnehmerInnen als etwaige BewerberInnen bekannt sind.

Ein weiteres wichtiges Medium zur Information über einen potentiellen Arbeitgeber ist das persönliche Gespräch mit FreundInnen oder Bekannten. Hier erhalten BewerberInnen, den TeilnehmerInnen der Fokusgruppe der Generation Y zufolge, authentische Informationen, da nicht nur die positiven Aspekte, sondern auch die negativen Gesichtspunkte eines Arbeitgebers in privater Atmosphäre angesprochen werden können. Gegenüber Platzierungen von Unternehmen in Online-

Arbeitgeberbewertungen und Rangreihungen sind die TeilnehmerInnen der ersten Fokusgruppe skeptisch: „Likes können auch gekauft werden“.

Eine weitere Möglichkeit zur Informierung über einen potentiellen Arbeitgeber sehen die TeilnehmerInnen der Fokusgruppe der Generation Y darin, auf Messen zu gehen, auf denen sich Unternehmen vorstellen. Dies ist für die TeilnehmerInnen der Generation Y so präsent, da sie teilweise ebenfalls auf diesen Messen anwesend sind, um für ihre eigenen Arbeitgeber zu werben und da es, den TeilnehmerInnen der ersten Fokusgruppe zufolge, Branchen gibt, in denen Studierende besonders gefragt sind. „Die Leute reißen sich um einen“ und „präsentieren sich mit allen Mitteln“. Im Zuge dessen werden ArbeitnehmerInnen so dringend gesucht, dass Studierende bereits während des Studiums versucht werden als ArbeitnehmerInnen zu gewinnen und zu halten.

Die TeilnehmerInnen der Fokusgruppe der Generation X haben, wie auch schon in der ersten Fokusgruppe, darüber diskutiert, dass die Homepage eines Unternehmens einen wichtigen Bestandteil in der Suche nach einem neuen Arbeitgeber ausmacht. An dieser Stelle sei jedoch angemerkt, dass die Webseite des Unternehmens nicht, wie in der Fokusgruppe der Generation Y, dazu verwendet wird, um sich selbst darüber zu informieren, was das Unternehmen zu bieten hat und ob dies ihren Ansprüchen genügt. Vielmehr informieren sich die TeilnehmerInnen der Generation X auf der Homepage, um im Bewerbungsgespräch besser vorbereitet zu sein und bereits eine Vorarbeit für die Bewerbung geleistet zu haben. Weiters nutzen sie das Internet beziehungsweise die Homepage, um sich über den Hintergrund eines Unternehmens zu informieren und bereits abzuklären, ob das Tätigkeitsprofil mit ihren Erfahrungen übereinstimmt und ob das Unternehmen liquide ist.

Die TeilnehmerInnen der Generation X recherchieren vorab in Suchmaschinen: „Das erste, was ich mache, ich gebe die Firma in Google ein“. Wenn an dieser Stelle keine Treffer erzielt werden, wird von einer Bewerbung eher abgesehen: „wenn man eine Firma nicht im Internet finden kann, dann ist das sehr dubios“. Zusätzlich nutzen die TeilnehmerInnen der Generation X, analog zur ersten Fokusgruppe, die persönlichen Empfehlungen beziehungsweise Gespräche mit FreundInnen und Bekannten, um einen tieferen Einblick in das Unternehmen zu bekommen. Arbeitgeberrankings und Unternehmensbewertungen im Internet sind für die TeilnehmerInnen der Fokusgruppe der Generation X gänzlich unbekannt gewesen,

woraus sich schließen lässt, dass diese dieses Medium bisher nicht zur Informationsbeschaffung eines potentiellen Arbeitgebers herangezogen haben.

3.2 Deskriptive Auswertung der qualitativen Daten

In diesem Abschnitt der vorliegenden Masterarbeit werden die Kriterien aus der Liste mit Arbeitgebereigenschaften aus den beiden Fokusgruppen analysiert. Hierzu werden wieder Häufigkeiten zu den einzelnen Kriterien respektive Eigenschaften aus beiden Fokusgruppen angeführt. Dazu werden diejenigen Kriterien mit den drei höchsten Werten aufgelistet.

Ähnlich zu den Top-Kriterien aus den Fokusgruppen beider Generationen, welche mit den Kärtchen an Pinnwänden gesammelt worden sind, lässt sich in der Auswertung und Gegenüberstellung der Angaben der TeilnehmerInnen zu den Arbeitgebereigenschaften aus dem erstellten Kriterienkatalog erneut feststellen, dass sowohl für die TeilnehmerInnen der Generation X als auch für die TeilnehmerInnen der Generation Y sechs gleiche von insgesamt acht Kriterien auf den Plätzen eins bis drei ausmachen lassen. Die beiden Fokusgruppen unterschieden sich hierbei aber durchaus durch die Reihenfolge in der Rangreihung der drei wichtigsten Kriterien.

Den Kriterien werden an dieser Stelle wieder Platzierungen zugewiesen, welche sich an den Mittelwerten der genannten Arbeitgebereigenschaften in den beiden Fokusgruppen orientieren. Die Antwortskala ist in die oben beschriebenen drei Kategorien gegliedert und nimmt die Skalenwerte von „3 = must have“ über „2 = nice to have“ bis „1 = nicht relevant“ an. Dies bedeutet wiederum, dass hohe Zahlenwerte den wichtigen Kriterien entsprechen und niedrige Zahlenwerte den weniger wichtigen Arbeitgebereigenschaften. Eine Übersicht der Ergebnisse aus dem Kriterienkatalog beider Generationen wird in *Tabelle 4* aufgestellt.

Tabelle 4

Ergebnisse aus dem Kriterienkatalog beider Generationen

Platz	1. Fokusgruppe: Generation Y	2. Fokusgruppe: Generation X
1.	- Angemessene Entlohnung - Karrieremöglichkeiten	- Angemessene Entlohnung - Zusammenarbeit/Teamwork
2.	- Vertrauen - Zusammenarbeit/Teamwork	- Vertrauen - Persönlichkeit der MitarbeiterInnen - Karrieremöglichkeiten
3.	- Persönlichkeit der MitarbeiterInnen - Autonomie in der Bearbeitung von Aufgaben	- Identifikation mit dem Produkt bzw. angebotener Dienstleistung - Autonomie in der Bearbeitung von Aufgaben - Interessante Aufgaben und Projekte

Das Kriterium mit dem zahlenmäßig höchsten Wert, welches in beiden Fokusgruppen den Mittelwert $M = 3,0$ hat, ist das Kriterium „Angemessene Entlohnung (leistungsbezogen, fair, transparent)“. Dieses lässt sich als ein „must have“-Kriterium in beiden Fokusgruppen bestimmen.

In der Fokusgruppe der Generation Y gibt es ein weiteres Kriterium, welches ebenfalls einen Mittelwert von $M = 3,0$ hat. Hierbei handelt es sich um das Kriterium „Karrieremöglichkeiten (Weiterbildung, Weiterentwicklung, Aufstiegsmöglichkeiten)“, welches sich somit mit dem Kriterium zur angemessenen Entlohnung in der Fokusgruppe der Generation Y hinsichtlich der Mittelwerte den ersten Platz teilt. Auf dem zweiten Platz in der Fokusgruppe der Generation Y befinden sich anhand der Analyse der Mittelwerte zwei Kriterien, welche im Durchschnitt einen Wert von $M = 2,89$ haben. Diese Kriterien umfassen „Vertrauen (offene Gesprächskultur)“ und „Zusammenarbeit/Teamwork (fares Betriebsklima/angenehme Arbeitsatmosphäre, MitarbeiterInnen-Events)“. Auf Platz drei in der Fokusgruppe der Generation Y befinden sich die Kriterien „Persönlichkeit der MitarbeiterInnen (gegenseitige Wertschätzung)“ und „Autonomie in der Bearbeitung von Aufgaben

(Eigenverantwortung)“, da diese in der Fokusgruppe der TeilnehmerInnen der Generation Y einen Mittelwert von $M = 2,78$ haben.

In der Fokusgruppe der Generation X gestaltet sich die weitere Verteilung in ähnlichem Maße. Neben dem Kriterium der angemessenen Entlohnung gibt es auch in der Fokusgruppe der Generation X ein weiteres Kriterium, welches einen Mittelwert von $M = 3,0$ hat. Dieses ist das Kriterium „Zusammenarbeit/Teamwork (faïres Betriebsklima/angenehme Arbeitsatmosphäre, MitarbeiterInnen-Events)“. Auf dem zweiten Platz befinden sich in der Fokusgruppe der Generation X, ähnlich zur Fokusgruppe der Generation Y, drei Kriterien, welche jeweils einen Mittelwert von $M = 2,83$ haben. Diese Arbeitgebereigenschaften sind „Vertrauen (offene Gesprächskultur“ und „Persönlichkeit der MitarbeiterInnen (gegenseitige Wertschätzung)“ und „Karrieremöglichkeiten (Weiterbildung, Weiterentwicklung, Aufstiegsmöglichkeiten)“. Auf dem dritten Platz in der Fokusgruppe der Generation X befinden sich anhand der Analyse der Mittelwerte drei Kriterien, welche im Durchschnitt einen Wert von $M = 2,67$ haben. Diese Kriterien umfassen „Identifikation mit dem Produkt bzw. angebotener Dienstleistung“, „Autonomie in der Bearbeitung von Aufgaben (Eigenverantwortung)“ sowie „Interessante Aufgaben und Projekte“.

3.3 Ableitung der Hypothesen für die quantitative Untersuchung

In diesem Abschnitt der vorliegenden Masterarbeit wird anhand der vorhin ausgewerteten qualitativen Daten ein Generationenvergleich hergestellt. Aus diesen Inhalten werden Hypothesen abgeleitet, welche in der nachfolgenden quantitativen Untersuchung geprüft werden. Es wird angestrebt anhand der nachfolgenden Hypothesen die eingangs formulierte Forschungsfrage, welche Faktoren einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben und welche Unterschiede sich zwischen der Generation X und der Generation Y finden lassen, zu beantworten.

Basierend auf den teilweise unterschiedlichen Angaben der TeilnehmerInnen in den beiden Fokusgruppen und der zusammengetragenen Information aus der bestehenden Literatur zu dieser Thematik, wird zunächst ein generell zu findender Unterschied zwischen den Einschätzungen zur Arbeitgeberattraktivität der TeilnehmerInnen der Generation X und jenen der Generation Y angenommen.

Die Angaben zur Arbeitgeberattraktivität der TeilnehmerInnen der Generation X unterscheiden sich von den Angaben der TeilnehmerInnen der Generation Y.

Diese Unterschiedsannahme wird in sechs Subhypothesen aufgespalten, welche aus den Ergebnissen der qualitativen Untersuchung abgeleitet worden sind und mit welchen versucht wird, Unterschiede zwischen den Einschätzungen der beiden Generationen fokussierter darzulegen. In den Gesprächen der Fokusgruppe der Generation Y ist das Kriterium Image eines Arbeitgebers intensiv diskutiert worden. Sei es durch die Webseite eines Unternehmens oder durch Mundpropaganda, so ist das Image eines Arbeitgebers für TeilnehmerInnen der Generation Y durchaus von Relevanz bei der Suche nach einem neuen Job. In der Fokusgruppe der Generation X ist dieses Thema nicht konkret diskutiert worden. Für die TeilnehmerInnen ist es an dieser Stelle lediglich von Relevanz, ob ein Arbeitgeber über die Liquidität verfügt seine MitarbeiterInnen zu bezahlen. Die TeilnehmerInnen der Generation X haben dieses Kriterium folglich anders aufgefasst als es in den Arbeitgebereigenschaften formuliert worden ist und haben dieses in der Analyse des Kriterienkatalogs mit einer höheren Punktezahl versehen als TeilnehmerInnen der Generation Y. Ein theoretischer Ansatz zur Begründung dafür, dass in der Fokusgruppe der Generation Y dennoch das Image in höherem Ausmaß diskutiert worden ist, wäre, dass die Generation Y eine höhere Frequenz in der Internetnutzung und der Nutzung von Social-Media-Seiten aufweist (Bärmann, 2012; Statista, 2017; 2018). Das generelle Image eines Arbeitgebers wird durch die steigende Präsenz und die Möglichkeit zur Diskussion in Social-Media-Netzwerken in verstärktem Maße auch von dem Online-Image beeinflusst (Bärmann, 2012), weswegen daraus trotzdem die folgende Teilhypothese resultiert:

H_{1) a)} TeilnehmerInnen der Generation Y stufen das Image eines Arbeitgebers als wichtiger ein als TeilnehmerInnen der Generation X.

Die Berücksichtigung des Social-Media-Auftrittes bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber ist in der Fokusgruppe der Generation Y vermehrt zur Sprache gekommen und dient beispielweise als Referenz für die Einschätzung eines Teams respektive der neuen KollegInnen. Angelehnt an die Ausführungen von Bärmann (2012) sowie an die aktuellen Zahlen von Statista (2017; 2018) wird der Social Media Auftritt von den Digital Natives respektive der Generation Y häufiger genutzt. Dieser Faktor ist in der Fokusgruppe der Generation X nicht zur Sprache gekommen, woraus sich die folgende Subhypothese ergibt:

H_{1) b)} TeilnehmerInnen der Generation Y verwenden im Bewerbungsprozess den Social-Media-Auftritt eines Unternehmens häufiger als TeilnehmerInnen der Generation X.

Hinsichtlich der Nutzung von Arbeitgeberbewertungen waren sich TeilnehmerInnen der ersten Fokusgruppe durchaus einig, dass diese als grobe Orientierung herangezogen werden können und beispielsweise schlechte Bewertungen einen Arbeitgeber eher unattraktiv dastehen lassen. In der Fokusgruppe der Generation X war dieses Konzept gänzlich unbekannt. Bei konkreter Nachfrage und Vorstellung der Konzeptualisierung von Online-Arbeitgeberbewertungen, konnten sich TeilnehmerInnen der Generation X zwar schon vorstellen, diese bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber als Orientierungshilfe einzusetzen, trotzdem war dies eine rein fiktive Vorstellung und keine spezifische Sichtweise. Im Hinblick auf die theoretischen Zahlen der Statista Online-Umfrage aus dem Jahr 2018 nutzen vor allem jüngere Personen Online-Medien zur Informationsbeschaffung (Statista, 2018), weswegen hierzu folgende Unterhypothese geprüft werden soll:

H_{1) c)} TeilnehmerInnen der Generation Y verwenden Arbeitgeberbewertungen im Bewerbungsprozesse häufiger als TeilnehmerInnen der Generation X.

In den Fokusgruppen haben TeilnehmerInnen der Generation Y angegeben, dass sie die Möglichkeit zur Weiterbildung bei einem neuen Arbeitgeber schätzen und dass sie im Bewerbungsprozess durchaus dazu bereit wären, sich vertiefendes für eine neue Arbeitsstelle notwendiges Wissen aneignen zu müssen. Für die TeilnehmerInnen der Generation X war es an dieser Stelle besonders wichtig, dass sich das Anforderungsprofil des neuen Arbeitgebers mit der eigenen Qualifikation und dem bisherigen Tätigkeitsprofil deckt. Diese Tendenz zeigt sich auch in der Auswertung der Angaben im Kriterienkatalog, bei der Weiterbildungsmöglichkeiten von TeilnehmerInnen der Generation Y eine höhere Punktezahzahl erhalten hat als von den TeilnehmerInnen der Generation X. Aus der Literatur lässt sich ablesen, dass Personen der Generation Y verstärkt den Wunsch zur Weiterentwicklung haben (Ruthus, 2013) und herausfordernde Arbeit sowie Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bei einem Arbeitgeber präferieren (Schulte, 2013). Daraus ergeben sich die folgenden zwei Subhypothesen:

H_{1) d)} TeilnehmerInnen der Generation Y stufen Weiterbildungsangebote als wichtiger ein als TeilnehmerInnen der Generation X.

H_{1) e)} TeilnehmerInnen der Generation X ist die Übereinstimmung des Tätigkeitsfeldes im neuen Job wichtiger als TeilnehmerInnen der Generation Y.

Die fünfte Unterhypothese resultiert daraus, dass in der Fokusgruppe der Generation Y ein großer Teil des Gesprächs zur Arbeitgeberattraktivität mit Inhalten zu zusätzlichen Benefits und Sozialleistungen des neuen Arbeitgebers gefüllt worden ist. In der Fokusgruppe der Generation X ist dieses Thema nur am Rande erwähnt worden und hat für die TeilnehmerInnen keinen zentralen Aspekt eines attraktiven Arbeitgebers dargestellt. Dieser Trend zeigt sich auch bei näherer Betrachtung der Ergebnisse des Kriterienkatalogs, in welchen die TeilnehmerInnen der Generation Y einen höheren Wert bezüglich der Zusatzleistungen angegeben haben als TeilnehmerInnen der Generation X. Aus einer Untersuchung von Trendence aus dem Jahr 2018 geht hervor, dass 63 % der Befragten aus der Generation Y das Vorhandensein von Benefits als generell wichtig empfinden (AuA, 2018). Daraus ergibt sich die folgende, ausformulierte Unterhypothese:

H_{1) f)} TeilnehmerInnen der Generation Y stufen zusätzliche (Sozial-) Leistungen/Benefits als wichtiger ein als TeilnehmerInnen der Generation X.

In beiden Fokusgruppen ist die leistungsbezogene Bezahlung als das Top-Kriterium eines attraktiven Arbeitgebers diskutiert worden. Dies zeigt sich einerseits in der Analyse der Arbeitgebereigenschaften aus dem Kriterienkatalog und andererseits durch die Diskussion im Plenum zu den selbst notierten Top-Kriterien. Dieses Kriterium ist somit unabhängig von den beiden Generationen gleichermaßen als relevant eingestuft worden und entspricht somit dem angeborenen Bedürfnis nach Autonomie und Kompetenz nach Ryan und Deci (2000), wodurch sich die folgende Gleichheitshypothese ergibt:

H₂₎ Leistungsbezogene Bezahlung wird von den TeilnehmerInnen als sehr attraktiv eingestuft.

Ähnlich zur Ausgangslage der leistungsbezogenen Bezahlung ist auch das Kriterium der flexiblen Arbeitszeiten in der Diskussion von beiden Generationen als sehr wichtig beziehungsweise sehr attraktiv eingestuft worden. Basierend auf der bestehenden Literatur baut folgende Annahme ebenfalls im Sinne der Selbstbestimmungstheorie nach Ryan und Deci (2000) auf der Befriedigung des angeborenen Bedürfnisses nach Autonomie auf:

H₃) Flexible Arbeitszeiten werden von den TeilnehmerInnen als sehr attraktiv eingestuft.

In beiden Fokusgruppen hat sich ergeben, dass Arbeitsgeberrankings bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber eher kritisch beäugt werden. Die TeilnehmerInnen der Generation Y die Korrektheit solcher Rankings anzweifeln, weswegen sie diese nicht für die Arbeitgebersuche verwenden. In der Fokusgruppe der Generation X waren diese, analog zu den weiter oben erwähnten Arbeitgeberbewertungen, nicht bekannt und werden von TeilnehmerInnen folglich nicht in der Jobsuche eingesetzt. Da Arbeitsgeberrankings eher eine Möglichkeit zur Orientierung darstellen und skeptisch betrachtet werden, fungieren diese nicht vorrangig als Informationsquelle über einen potentiellen Arbeitgeber (Bärmann, 2012). Daraus ergibt sich die letzte Hypothese:

H₄) Arbeitsgeberrankings werden von den TeilnehmerInnen im Bewerbungsprozess selten verwendet.

4. Methode zur quantitativen Untersuchung

Im Anschluss an die Hypothesengenerierung ist im Rahmen einer Unternehmenskooperation ein Erhebungsinstrument für eine quantitative Untersuchung erstellt worden. Dieser generierte Fragebogen besteht abseits der soziodemografischen Fragen aus zwei inhaltlich zu differenzierenden Abschnitten. Der erste Teil beinhaltet Items zur Arbeitgeberattraktivität in der fiktiven Situation der Suche nach einem potentiellen, neuen Arbeitgeber. Im zweiten Teil des Fragebogens befinden sich Items zur Arbeitszufriedenheit und der Weiterempfehlungsbereitschaft bezogen auf den aktuellen Arbeitgeber. Da sich der zweite Abschnitt inhaltlich auf die Fragestellung der Masterarbeit der Studienkollegin, bezieht, ist für die vorliegende Masterarbeit nur der erste Teil von Relevanz. Folglich wird in der nachfolgenden Erläuterung der quantitativen Methodik ausschließlich der für die aktuelle Masterarbeit relevante Teilbereich erläutert. Nach der Versuchsplanung folgt in diesem Abschnitt die genaue Beschreibung des Erhebungsinstrumentes und wird durch die Beschreibung der Stichprobe und des quantitativen Vorgehens abgerundet.

4.1 Versuchsplan zur quantitativen Untersuchung

Im Versuchsplan des quantitativen Teils dieser Masterarbeit ist in Kooperation mit dem Marktforschungsinstitut TQS Research & Consulting ein Fragebogen für eine Online-Erhebung mit einer durchschnittlichen Bearbeitungsdauer von zehn Minuten bei ArbeitnehmerInnen erstellt worden. Hierbei sei angemerkt, dass diese Online-Erhebung eine größer angelegte Art eines Pretests der Item-Zusammenstellung und der Validierung des generierten Fragebogens darstellt. Die Ergebnisse dieses Pretests werden jedoch analog zu einer tatsächlichen Untersuchung trotzdem analysiert und inhaltlich interpretiert. Im Anschluss an diese Evaluierung soll der Fragebogen branchenspezifisch adaptiert werden und auf ein konkretes Unternehmen angewandt werden. Dieser Arbeitsschritt ist jedoch nicht mehr Teil der vorliegenden Masterarbeit, sondern stellt in diesem Fall einen Ausblick für das nachfolgende Vorgehen an diese Arbeit dar.

Für die Durchführung des Pretests wurde eine Feldphase von circa zwei bis drei Wochen, mit dem Ziel nach Berechnung eine Stichprobengröße von 383 Personen zu erreichen, direkt nach der Online-Stellung des Fragebogens eingeplant. Die Programmierung des Fragebogens soll via dem Online-Umfrage-Tool *LimeSurvey* erfolgen. Wie eingangs beschrieben, besteht der Fragebogen aus zwei separaten

Teilbereichen, wobei jede Person beide Teile in randomisierter Reihenfolge vorgegeben bekommen soll. Für das Forschungsinteresse der beiden Masterarbeiten soll die Stichprobe aus 19- bis 54-jährigen Personen bestehen, die aktuell berufstätig sind und seit mindestens sechs Monaten beim derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt sind. Diese Überlegungen sind vor dem Hintergrund getroffen worden, dass für die bestehenden Fragestellungen zunächst ein gewisses Ausmaß an Berufserfahrung vorausgesetzt wird und die TeilnehmerInnen einen speziellen Arbeitgeber haben sollten, auf den sie Items zur Arbeitszufriedenheit und Weiterempfehlung beziehen können.

Da der Fokus der vorliegenden Masterarbeit auf einem Vergleich zwischen Personen der Generation X und Personen der Generation Y liegen soll, werden die TeilnehmerInnen ihren Angaben bezüglich des Alters entsprechend in eine der beiden Gruppen zugeordnet. Hierzu sei jedoch notiert, dass TeilnehmerInnen beider Generationen dieselben Fragen vorgegeben bekommen und es sich hierbei um eine Post-hoc-Zuteilung handelt. Um ausschließlich Daten von Personen der vorgesehenen Zielgruppe zu erhalten, soll es zu Beginn des Fragebogens drei spezifische Screen-Out-Fragen geben. Für die Auswertung und Analyse der erhaltenen Daten soll das Statistikprogramm SPSS (Statistical Package for Social Sciences) verwendet werden.

4.2 Darstellung der quantitativen Messinstrumente: Fragebogen

In diesem Abschnitt wird der Fokus auf der Zusammenstellung des Fragebogens und speziell auf jenem Teil des Untersuchungsinstruments liegen, der sich auf die Einschätzungen zur Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess bezieht. Zu Beginn des Fragebogens befindet sich ein Instruktionstext, in welchem das Forschungsvorhaben und die Unternehmenskooperation kurz erläutert wird. Des Weiteren werden in diesem Einleitungsschreiben auf die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Anonymität der angegebenen Daten hingewiesen. Zusätzlich gibt es eine eigens für die Befragung generierte E-Mail-Adresse, um den TeilnehmerInnen die Möglichkeit zu bieten sich bei etwaigen Fragen erkundigen zu können.

Nach den drei Screening-Fragen, welche sich auf das Alter, die Berufstätigkeit und die Beschäftigungsdauer beziehen, bekommen diejenigen Personen, welche der gesuchten Zielgruppe entsprechen einen kurzen Hinweis darauf, dass im Laufe des Fragebogens des Öfteren der Begriff *Unternehmen* verwendet wird, hierbei jedoch

jegliche Formen eines Arbeitgebers, also beispielsweise auch öffentliche Arbeitgeber, zu verstehen sind.

Im Anschluss daran bekommen die TeilnehmerInnen in randomisierter Abfolge entweder den ersten oder den zweiten Teil des Fragebogens zuerst. Hier wird nun ausschließlich der erste Teil vorgestellt. Zu Beginn wird den TeilnehmerInnen erklärt, dass es sich um einen Teil zur Arbeitgeberattraktivität handelt und dass die TeilnehmerInnen sich für die Beantwortung der Fragen in diesem Abschnitt in die fiktive Situation hineinversetzen sollen, dass sie aktuell auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber sind. Grob lässt sich dieser Teil des Fragebogens in vier Bereiche untergliedern. Im ersten Abschnitt geht es um die Verwendung bestimmter Kanäle zur Beschaffung von Informationen über einen potentiellen Arbeitgeber. Der zweite und umfangreichste Abschnitt bezieht sich auf die Attraktivitätseinschätzung konkreter Arbeitgebereigenschaften. Im dritten Abschnitt soll die Attraktivität bestimmter, zusätzlicher Sozialleistungen beziehungsweise Benefits bewertet werden. Der vierte Abschnitt beinhaltet zwei Fragen zur Wichtigkeitseinschätzung, welche sich konkret auf den Bewerbungsprozess beziehen.

Nun sollen die einzelnen Abschnitte im Detail betrachtet werden. Hinsichtlich der Informationskanäle wird den TeilnehmerInnen die folgende Frage aus dem TQS Employer Brand Monitor gestellt: *„Welcher der folgenden Medien nutzen Sie, um sich über aktuelle Jobangebote zu informieren?“* (TQS © 2015). Zur Beurteilung stehen den TeilnehmerInnen neun Vorschläge wie beispielsweise Jobportale im Internet/Apps oder Social Media sowie ein freies Antwortfeld für die Angabe sonstiger Informationsquellen zur Verfügung. Hierbei werden die TeilnehmerInnen darauf hingewiesen, dass Mehrfachantworten möglich sind. Dieses Item ist von einem bestehenden Item des *TQS Employer Brand Monitor* (TQS © 2015) des Unternehmens übernommen und auf die aktuelle Situation adaptiert worden.

Hinsichtlich der Frage zur Arbeitgeberattraktivität wird den TeilnehmerInnen Folgendes vorgegeben: *„Wenn Sie an einen attraktiven Arbeitgeber denken, wie wichtig sind Ihnen die folgenden Kriterien?“* (TQS © 2015). Zur Beurteilung der insgesamt 28 Items dieser Frage steht den TeilnehmerInnen eine Antwortskala zur Verfügung, welche von „1 = gar nicht wichtig“ bis „5 = sehr wichtig“ reicht. Die Arbeitgebereigenschaften sind in diesem Fall in sieben Skalen mit unterschiedlichen Themenspezialisierungen gegliedert. Diese Bereiche umfassen *Image des Unternehmens, Arbeitsplatzsicherheit, Tätigkeitsfeld, Karriere, Gehalt, Arbeitszeit*

sowie *Betriebsklima und Unternehmenskultur*. Der Großteil der ausgewählten Items ist aus dem TQS Employer Brand Monitor (© 2015) zur Messung von Arbeitgeberattraktivität (erklärte Varianz: 66,1%) übernommen beziehungsweise darauf basierend adaptiert worden. Einige wenige Items sind jedoch, in Anlehnung an die Ergebnisse und das Forschungsinteresse der qualitativen Untersuchung in Form der Fokusgruppen, auch im Rahmen der Unternehmenskooperation speziell für die vorliegende Befragung von ArbeitnehmerInnen entwickelt worden.

Die Skala Image des Unternehmens (vgl. ursprünglich fünf Items zur Unternehmensreputation - Image: *Cronbachs* $\alpha = .68$) besteht aus vier Items, von denen drei aus dem TQS Employer Brand Monitor stammen und eines eigens für die aktuelle Untersuchung aus den Fokusgruppen abgeleitet worden ist. Ein Beispielitem für diese Skala ist das Folgende: *„Das Unternehmen hat einen guten Ruf.“* (TQS © 2015). Die zweite Skala zur Arbeitsplatzsicherheit (vgl. gleichnamige Skala mit drei Items: *Cronbachs* $\alpha = .59$) setzt sich aus den drei Items aus dem TQS Employer Brand Monitor zusammen. Ein Beispielitem für diese Skala ist das Nachfolgende: *„Das Unternehmen bietet sichere Arbeitsplätze.“* (TQS © 2015). Die dritte Skala, welche das Tätigkeitsfeld (vgl. Arbeitsplatz-/Jobeigenschaften mit vier Items: *Cronbachs* $\alpha = .74$) umfasst, beinhaltet fünf Items. Vier dieser Items stammen wieder aus dem TQS Employer Brand Monitor und eines ist im Rahmen der Unternehmenskooperation speziell für diese Masterarbeit entwickelt worden. Ein Beispiel für ein Item dieser Skala ist das Folgende: *„Das Unternehmen bietet abwechslungsreiche Aufgaben.“* (TQS © 2015). Skala Nummer vier setzt sich aus den Items zur Karriere (vgl. Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten mit drei Items: *Cronbachs* $\alpha = .61$) zusammen und wird mit drei Items realisiert. Alle drei Items stammen aus dem TQS Employer Brand Monitor und werden beispielweise folgendermaßen abgefragt: *„Das Unternehmen hat attraktive Weiterbildungsangebote.“* (TQS © 2015). Die fünfte von insgesamt acht Skalen zu den Arbeitgebereigenschaften ist aus Items zum Gehalt (vgl. Materielle Aspekte mit vier Items: *Cronbachs* $\alpha = .75$) zusammengesetzt worden. Diese Skala besteht aus vier Items, die analog zum TQS Employer Brand Monitor zusammengestellt worden sind. Ein Beispielitem für die Skala Gehalt lautet folgendermaßen: *„Das Unternehmen steht für leistungsgerechte Bezahlung.“* (TQS © 2015). Arbeitszeit (vgl. Work-Life-Balance mit drei Items: *Cronbachs* $\alpha = .76$) stellt die sechste Skala dar und besteht aus insgesamt vier Items, von denen drei aus dem TQS Employer Brand Monitor stammen und ein weiteres eigens für die vorliegende

Masterarbeit erstellt worden ist. Das Folgende entspricht einem Beispielitem dieser Skala: *„Das Unternehmen bietet flexible Arbeitsbedingungen.“* (TQS © 2015). Die siebte Skala beinhaltet Items zum Betriebsklima und zur Unternehmenskultur (vgl. Unternehmenskultur mit drei Items: *Cronbachs α = .70*). Diese Skala besteht aus fünf Items, von denen vier wieder aus dem TQS Employer Brand Monitor entnommen wurden und eines speziell generiert worden ist. Als Beispielitem für diese Skala fungiert das Folgende: *„Das Unternehmen bietet ein positives Arbeitsumfeld.“* (TQS © 2015). Anschließend an die 28 Items der Skalen gibt es noch drei weitere, eigens für diese Befragung, in Anlehnung an die Ergebnisse aus den Fokusgruppe und im Rahmen der Unternehmenskooperation entwickelte Items, welche sich auf den *Standort und Arbeitsplatz* beziehen. Hierbei fungiert analog zu den obigen Skalen wieder eine fünfstufige Antwortskala von „1 = gar nicht wichtig“ bis „5 = sehr wichtig“ als Grundlage der Beantwortung der drei Items. Ein Beispiel für ein Item zu Standort und Arbeitsplatz ist das Folgende: *„Der Standort des Unternehmens ist ansprechend (z. B. Einkaufsmöglichkeiten, ÄrztInnen, Nähe zum Wohnort).“*

Im Anschluss an diese Items der Wichtigkeitsbewertung von Arbeitgebereigenschaften wird eine Frage bezüglich der Attraktivitätsbewertung von zusätzlichen Sozialleistungen oder Benefits gestellt: *„Wie attraktiv sind folgende Sozialleistungen bzw. Benefits für Sie?“* (TQS © 2015). Zur Einschätzungen jedes der insgesamt zwölf Items wie beispielsweise *„MitarbeiterInnen-Rabatte bei Restaurants/Shops etc.“* wird erneut eine fünfstufige Skala vorgegeben, bei der „1 = gar nicht attraktiv“ und „5 = sehr attraktiv“ bedeutet. Die Zusammensetzung dieser Items besteht aus Sozialleistungen des TQS Employer Brand Monitors (TQS © 2015) sowie der eigens entwickelten Benefits, welche aus den Gesprächen der Fokusgruppen abgeleitet worden sind. Zusätzlich gibt es an dieser Stelle die Möglichkeit nicht angegebene Zusatzleistungen in einem offenen Feld anzuführen: *„Falls oben nicht genannt: Welche sonstigen Sozialleistungen bzw. Benefits würden Sie sehr attraktiv finden?“*.

Den Abschluss desjenigen Teils des Fragebogens, welcher sich mit Arbeitgeberattraktivität befasst, übernehmen zwei konkrete Items mit Fokus auf den Bewerbungsprozess: *„Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte im Bewerbungsprozess?“*. Hierzu gibt es wieder eine fünfstufige Antwortskala, welche von „1 = gar nicht wichtig“ bis „5 = sehr wichtig“ reicht. Diese beiden Items orientieren sich an den Ergebnissen der Fokusgruppen und sind folgendermaßen formuliert

worden: „Die Möglichkeit einen Schnuppertag in Anspruch zu nehmen, um das Team im neuen Job kennenzulernen.“ sowie *„Das Tätigkeitsprofil des neuen Jobs stimmt mit Ihrem bisherigen Tätigkeitsfeld überein.“*

Nachfolgend an die beiden inhaltlichen Abschnitte des erstellten Fragebogens folgen noch einige soziodemografische Fragen für die explorative Analyse: *„Zum Abschluss haben wir noch ein paar Fragen zu Ihrer Person“*. Diese umfassen das Geschlecht, die bisherige Berufserfahrung insgesamt, die Größe des Wohnortes und das monatliche Nettoeinkommen. Des Weiteren betreffen die Fragen den Familienstand und die Anzahl der Kinder sowie den höchsten abgeschlossenen Ausbildungsgrad. Zusätzlich wird noch eine Frage zur Branche des aktuellen Arbeitgebers/Unternehmens gestellt. Abschließend bekommen die TeilnehmerInnen in einem offenen Antwortfeld die Möglichkeit Anmerkungen zu hinterlassen.

4.3 Beschreibung der quantitativen Stichprobe

Bei der Stichprobe der vorliegenden Masterarbeit handelt es sich um eine sogenannte Gelegenheitsstichprobe, da die diejenigen Personen zu TeilnehmerInnen werden, die gerade verfügbar sind und es sich um eine willkürliche Auswahl handelt (Bortz & Döring, 2016, S. 305). Die Rekrutierung der TeilnehmerInnen erfolgte über das private beziehungsweise universitäre Umfeld sowie über Kontakte aus der Unternehmenskooperation. Zusätzlich wurde der Fragebogen im Internet über Soziale Medien und spezielle Seiten zur Gewinnung von UmfrageteilnehmerInnen, wie beispielsweise *SurveyCircle*, verbreitet und somit an beliebige Internetnutzende gerichtet (Bortz & Döring, 2016). Für die weitere Verarbeitung wurden ausschließlich Personen berücksichtigt, die aufgrund der Angaben zum Alter und zur aktuellen Berufstätigkeit den Vorgaben der Zielgruppe entsprechen und somit über das Screen-Out hinausgekommen sind und welche den Fragebogen auch tatsächlich bis zum Ende ausgefüllt haben. Bei einer Person hat es sich bei manueller Nachkontrolle um einen Testdurchgang in Form einer Prüfung seitens einer der Webseiten zur Gewinnung von UmfrageteilnehmerInnen gehandelt, weswegen diese Person für die weitere Analyse nicht berücksichtigt wird und aus den Daten ausgeschlossen wurde.

Nach Bereinigung des Datenfiles in SPSS ergibt sich eine Gesamtzahl von 261 Teilnehmenden. Von diesen 261 Personen sind 190 Personen und somit 72,8 % weiblich und 70 Personen beziehungsweise 26,8 % männlich. Eine Person, welche 0,4 % der Teilnehmenden entspricht, hat bezüglich der Geschlechtszugehörigkeit

keine Angabe gemacht. Im Hinblick auf die Verteilung der beiden Generationen ergibt sich bei der Generation Y insgesamt eine Zahl von 210 Personen beziehungsweise 80,5 % und folglich bei der Generation X eine Häufigkeit von 51 Personen, was wiederum 19,5 % aller Teilnehmenden entspricht. Die Geschlechterverteilung in den beiden Generationen zeigt sich insofern, dass bei der Generation Y 165 Frauen (78,6 %) und 45 Männer (21,4 %) teilgenommen haben und bei der Generation X haben 25 Personen (49,0 %) weiblich und 25 Personen männlich (49,0 %) angegeben. Die Person, welche keine Geschlechtszugehörigkeit angegeben hat, befindet sich folglich unter den Personen der Generation X und entspricht 2 % der Teilnehmenden dieser Gruppe. Die gesamte Altersspanne aller TeilnehmerInnen reicht von 19 bis 54 Jahren und umfasst somit eine Spannweite von $s = 36$ Jahren. Das Durchschnittsalter unter allen Teilnehmenden beträgt 30,87 Jahre ($SD = 9,255$). Unter den 19- bis 38-jährigen, welche der Generation Y entsprechen ist das Durchschnittsalter 26,76 Jahre ($SD = 3,852$). In der aktuellen Stichprobe reicht das Alter der Generation X von 40 bis 54 Jahren und wird durch ein mittleres Alter von 47,82 Jahre ($SD = 4,376$) gekennzeichnet.

Nun folgen ein paar Angaben zu weiteren demografischen Charakteristiken der Stichprobe. Da für das Forschungsinteresse neben der Gesamtbetrachtung auch die genaue Untersuchung der beiden Generationen von besonderer Relevanz ist, werden bei der Stichprobenbeschreibung in diesem Absatz die spezifischen Werte der Generation Y und der Generation X immer in Klammern angegeben. In der Gesamtstichprobe haben 118 Personen (Y: 83; X: 35) und somit 45,2 % (Y: 39,5 %; X: 68,6 %) angegeben, dass sie Vollzeit angestellt sind. Teilzeit haben 122 Personen (Y: 106; X: 16) beziehungsweise 46,7 % (Y: 50,5; X: 31,4 %) ausgewählt. 21 Personen (Y: 21; X: 0) beziehungsweise 8 % (Y: 10%; X: 0 %) haben angegeben, dass sie einer geringfügigen Beschäftigung nachgehen. 141 Personen (Y: 130; X: 11) und somit 54,7 % (Y: 61,9 %; X: 21,6 %) haben angegeben, dass ihr Wohnort mehr als 50.000 EinwohnerInnen hat. Die übrigen 117 Personen (Y: 77; X: 40) beziehungsweise 45,3 % (Y: 37,2 %; X: 78,4 %) haben einen Wohnort mit weniger als 50.000 EinwohnerInnen bekundet. Hierbei haben drei Personen (Y: 3; X: 0) beziehungsweise 1,1 % keine Angabe gemacht. Bezüglich der Ausbildung haben 148 Personen (Y: 136; X: 12) ausgewählt, dass sie einen Hochschulabschluss haben. Dies entspricht 56,7% (Y: 64,8 %; X: 23,5 %) der Gesamtstichprobe. Einundsechzig Personen (Y: 43; X: 18) und folglich 23,4 % (Y: 20,5 %; X: 35,3 %) haben als höchste Ausbildung die Matura

beziehungsweise das Abitur angegeben. Fünfundzwanzig Personen (Y: 15; X: 10) und somit 9,6 % (Y: 7,1 %; X: 19,6 %) haben eine Fachschule oder mittlere Lehranstalt ohne Matura abgeschlossen. Eine Lehre oder Pflichtschule haben 26 Personen (Y: 15; X: 11) beziehungsweise 10 % (Y: 7,1 %; X: 21,6 %) als abgeschlossen angegeben. Eine Person, welche in der Gruppe der Generation Y einzuordnen ist und 0,4 % der Gesamtstichprobe entspricht, hat angeführt, die Pflichtschule abgeschlossen zu haben. Bei der Frage nach der bisherigen Berufserfahrung haben 83 Personen (Y: 32; X: 51) beziehungsweise 31,8 % (Y: 15,2 %; X: 100 %) mehr als zehn Jahre angegeben. Unter den Teilnehmenden haben 27,2 % (Y: 33,8 %; X: 0 %) respektive 71 Personen (Y: 71; X: 0) eine Berufserfahrung von bis zu drei Jahren angeführt. 56 Personen (Y: 56; X: 0) und somit 21,5 % (Y: 26,7 %; X: 0 %) haben ausgewählt, eine Berufserfahrung von mehr als drei Jahren bis maximal fünf Jahren zu haben. Eine Berufserfahrung von mehr als fünf bis maximal zehn Jahren haben 51 Personen (Y: 51; X: 0) beziehungsweise 19,5 % (Y: 24,3 %; X: 0 %) angegeben.

4.4 Quantitatives Vorgehen

Die Erhebung ist auf LimeSurvey etwas mehr als zwei Wochen online gewesen. Gestartet hat die Erhebung, welche mit einem Funktionscheck seitens der Unternehmenskooperation vorab geprüft worden ist, am 26.04.2019 und ist bis einschließlich 12.05.2019 zum Ausfüllen bereitgestanden. Da es sich hierbei eigentlich um einen Pretest für eine spätere Adaptierung und Branchenspezifikation handelt, ist eine Feldphase im angesprochenen Ausmaß als adäquat empfunden und festgelegt worden.

5. Ergebnisse der quantitativen Untersuchung

In diesem Abschnitt der vorliegenden Masterarbeit werden die Ergebnisse aus der quantitativen Untersuchung zunächst deskriptiv durch die Angabe von Häufigkeiten und Mittelwerten betrachtet. Im Anschluss daran folgt eine inferenzstatistische Analyse, in der die Daten anhand teststatistischer Verfahren aufbereitet werden. Mittels dieser Informationen werden die aus der qualitativen Untersuchung generierten Hypothesen analysiert. Abschließend wird eine explorative Analyse derjenigen Daten, der übrigen, nicht für die Hypothesen primär relevanten Items, angeführt.

5.1 Deskriptive Auswertung der quantitativen Daten

An dieser Stelle werden nun die quantitativen Daten durch eine deskriptive Aufbereitung betrachtet, wobei diejenigen Informationen, die zur Prüfung der Hypothesen von Relevanz sind, vorrangig analysiert werden. Die Reihenfolge der zu beschreibenden Items orientiert sich hierbei an der Reihung der weiter oben formulierten Hypothesen. Dazu werden zunächst die für die Analyse relevanten Mittelwerte getrennt nach den Generationen angeführt.

Die Skala zum Image des Unternehmens, welches eine Antwortskala von eins bis fünf hat, hat bei der Generation Y einen Mittelwert von $M = 3,93$ ($SD = 0,61$). Dieser Wert entspricht auf der Antwortskala einer Einschätzung als „teils teils“ und ist für die Teilnehmenden im Schnitt teilweise wichtig und teilweise nicht wichtig. Bei der Generation X beträgt der Mittelwert $M = 4,02$ ($SD = 0,76$). Dieser steht für eine Einstufung als „eher wichtig“. Das Item, welches sich innerhalb der Skala Karriere auf die Attraktivität von Weiterbildungsangeboten bezieht und welches ebenfalls auf einer Skala von eins bis fünf zu beurteilen war, hat bei der Generation Y einen Mittelwert von $M = 3,94$ ($SD = 0,93$) und bei der Generation X beträgt dieser $M = 3,67$ ($SD = 1,03$). Beide Werte lassen sich auf der passenden Antwortskala im Bereich „teils teils“ einstufen. Unter der Bewertung der Zusatzleistungen hat das Item zur Attraktivitätseinschätzung von Weiterbildungsangeboten auf einer fünfstufigen Skala bei der Generation Y einen Mittelwert von $M = 4,21$ ($SD = 0,93$). Bei der Generation X lässt sich ein Mittelwert von $M = 4,00$ ($SD = 0,96$) feststellen. Diese beiden Werte entsprechen auf der Antwortskala einer Einschätzung als „eher wichtig“. Das Item, welches die Übereinstimmung des Tätigkeitsfeldes von altem und neuem Arbeitgeber betrifft, ist ebenfalls auf einer fünfstufigen Skala zu beantworten gewesen. Bei der Generation Y hat dieses einen Mittelwert von $M = 3,28$ ($SD = 1,09$). Bei der Generation X beträgt der Mittelwert $M = 3,43$ ($SD = 1,06$). Dies steht auf der Skala für eine „teils teils“-Einschätzung. Innerhalb der Skala zum Gehalt gibt es ein Item, welches die Attraktivität von Zusatzleistungen beschreibt. Dieses ist auf einer Skala von eins bis fünf bewertet worden und hat bei der Generation Y einen Mittelwert von $M = 3,62$ ($SD = 0,91$). Bei der Generation X beträgt das Mittel $M = 3,43$ ($SD = 1,14$). Beide Werte sind auf der Antwortskala wieder in der Abstufung unter „teils teils“ zu verorten. Unter der Skala zum Gehalt wird das Item zur leistungsgerechten Entlohnung von der Generation Y mit einem Mittelwert von $M = 4,08$ ($SD = 0,98$) bewertet. Bei der Generation X wird dieses mit einem Durchschnittswert von $M = 4,16$ ($SD = 0,91$)

beurteilt. Über beide Generationen hinweg insgesamt betrachtet, bekommt dieses Item einen Mittelwert von $M = 4,09$ ($SD = 0,97$). Diese drei Werte entsprechen auf der fünfstufigen Skala einer Einschätzung als „eher wichtig“. Dieses Ergebnis lässt sich auch bei den beiden Items zur flexiblen Arbeitszeit aus der Skala Arbeitszeit beobachten. Bei der Generation Y erhält das erste Item einen Mittelwert von $M = 4,12$ ($SD = 0,85$) und bei der Generation X bekommt dieses den mittleren Wert von $M = 4,20$ ($SD = 0,96$) zugewiesen, was wiederum einer Einschätzung als „eher wichtig“ entspricht. In einer Gesamtbetrachtung beider Generationen beträgt der Mittelwert dieses Items $M = 4,13$ ($SD = 0,87$) und steht somit ebenfalls für „eher wichtig“. Das zweite Item hat bei der Generation Y einen Mittelwert von $M = 3,98$ ($SD = 1,05$) und wird folglich als „teils teils“ eingestuft. Von der Generation X wird dieses mit einem Mittelwert von $M = 4,12$ ($SD = 1,09$) versehen. Dies entspricht einer Einschätzung als „eher wichtig“. Dieses Item erhält bei einer Gesamtbetrachtung über beide Generation hinweg einen Mittelwert von $M = 4,00$ ($SD = 1,06$), der wiederum für eine Bewertung als „eher wichtig“ steht.

Nachdem die relevanten Mittelwerte herausgearbeitet worden sind, folgt nun eine Analyse der zentralen Häufigkeitswerte. In der Skala Image haben 58,4 % beziehungsweise 122 von 209 Personen der Generation Y einen Wert ab „4 = eher wichtig“ angegeben. Dies entspricht allen Personen, die dieses Item als „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“ eingestuft haben. In der Generation X haben 31 von 51 Personen und somit 60,8 % einen Wert ab Stufe vier angegeben. Bezüglich der Verwendung von Social Media zur Informierung über einen neuen Arbeitgeber haben 62 von 208 Personen beziehungsweise 29,8 % aus der Generation Y angegeben, diese zu benutzen. Bei der Generation X haben acht von 51 Personen und somit 15,7 % angegeben, Social Media im Bewerbungsprozess als Informationsquelle zu nutzen. Die Verwendung von Arbeitgeberbewertungen über Online-Plattformen haben bei der Generation Y 82 von 208 Personen angegeben. Dies entspricht 39,4 % der Generation Y. Sechs von 51 Personen und folglich 11,8 % der Generation X haben angeführt, diese zur Informierung über einen Arbeitgeber zu verwenden. Bezüglich des Items zu den Weiterbildungsangeboten in der Skala Karriere haben 148 von 208 Personen und folglich 71,2 % einen Wert ab „4 = eher wichtig“ angegeben. Bei der Generation X haben dies 35 von 51 Personen beziehungsweise 68,6 % angeführt. Bezüglich des Items zu den Weiterbildungsangeboten unter der Attraktivitätseinschätzung von Zusatzleistungen haben 173 von 209 Personen der Generation Y und somit 82,8 %

einen Wert ab „4 = eher attraktiv“ angegeben. Bei der Generation X haben 37 von 51 Personen und somit 72,5 % einen Wert ab der Stufe vier angegeben. Das Item zur Übereinstimmung des Tätigkeitsprofils zwischen neuem Arbeitgeber und altem Tätigkeitsfeld haben 96 von 209 Personen beziehungsweise 45,9 % der Generation Y einen Wert ab der vierten Stufe auf der Antwortskala angeführt. Neunzehn von 51 Personen respektive 37,3 % der Generation X haben dieses Item in einer Wichtigkeitsstufe ab vier eingeordnet. Das Item zur Attraktivität von Zusatzleistungen haben 124 von 208 Personen und somit 59,6 % als „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“ eingestuft. Von den Personen der Generation X haben dies 24 von 51 beziehungsweise 47,1 % getan. Das Item zur leistungsbezogenen Bezahlung aus der Skala Gehalt haben 163 von 208 Personen respektive 78,4 % der Generation Y ab der Stufe „eher wichtig“ eingeschätzt. In der Generation X haben 42 von 50 Personen und somit 84 % eine ähnlich hohe Bewertung abgegeben.

Über beide Generationen hinweg haben 205 von 258 Personen und folglich 79,5 % der Gesamtstichprobe eine Einschätzung ab Stufe vier der Antwortskala angeführt. Die beiden Items zur flexiblen Arbeitszeit aus der Skala Arbeitszeit haben 164 von 208 und 152 von 209 Personen der Generation Y und somit 78,5 % beziehungsweise 72,7 % mit einer Bewertung ab der vierten Stufe beurteilt. In der Generation X haben 42 und 40 von 51 Personen und somit 82,4 % und 78,4 % eine solche Einschätzung kundgetan. Über beide Generationen hinweg betrachtet haben für das erste Item 206 von 260 und folglich 79,2 % eine Einschätzung von „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“ abgegeben. Bei dem zweiten Item zur flexiblen Arbeitszeit haben dies 192 von 260 Personen beziehungsweise 73,8 % getan. Das Item zur Verwendung von Arbeitgeberrankings haben 20 von 208 Personen beziehungsweise 9,5 % der Generation Y ausgewählt. Bei der Generation X haben sechs von 51 Personen beziehungsweise 11,8 % angegeben diese als Informationsquelle zu verwenden. Gesamt betrachtet haben 26 von 261 Personen und somit 10 % der Gesamtstichprobe angegeben, Arbeitgeberrankings im Bewerbungsprozess zu nutzen.

5.2 Inferenzstatistische Auswertung der quantitativen Daten

Um zu überprüfen, ob zwischen den beiden Gruppen, also der Generation Y und der Generation X, signifikante Unterschiede zu finden sind, ist für die jeweiligen Items beziehungsweise Skalen ein Mann-Whitney-*U-Test*, kurz *U-Test*, berechnet worden. Diese Entscheidung ist vor dem Hintergrund getroffen worden, dass zunächst die

Voraussetzungen für die Verwendung eines *t-Tests* geprüft worden sind (vgl. Bortz & Döring, 2016; Field, 2013). Bei denjenigen Items, wo die Prüfung auf die Varianzhomogenität beziehungsweise -gleichheit, signifikant ist, könnte theoretisch ein *Welch-Test* zur Analyse herangezogen werden (vgl. Bortz & Döring, 2016; Field, 2013). Zur Erläuterung sei hierzu notiert, dass nachfolgend von Signifikanz gesprochen wird, wenn ein Ergebnis einen *p*-Wert kleiner als .05 zeigt (vgl. Bortz & Döring, 2016; Field, 2013). Bei einem *p*-Wert kleiner als .001 wird das Ergebnis als hochsignifikant bezeichnet (vgl. Bortz & Döring, 2016; Field, 2013). Sowohl der *t-Test* als auch der *Welch-Test* haben die Voraussetzung von normalverteilten Variablen (vgl. Bortz & Döring, 2016; Field, 2013). Bei näherer Prüfung dieser Bedingung mittels des *Kolmogorov-Smirnov-Tests*, ist festgestellt worden, dass die Normalverteilung bei keiner der interessierenden Variablen gegeben ist, da jedes Item signifikant ist (vgl. Bortz & Döring, 2016; Field, 2013). Aus diesem Grunde wird für alle Items der *U-Test* als Basis eines Gruppenvergleiches zwischen der Generation Y und der Generation X herangezogen, da dieser Verletzungen der Voraussetzungen der Varianzhomogenität und Normalverteilung gegenüber als robust zu deklarieren ist und lediglich ein ordinalskaliertes Skalenniveau voraussetzt (vgl. Bortz & Döring, 2016; Field, 2013). An dieser Stelle sei jedoch auch angemerkt, dass für alle relevanten die Ergebnisse des *t-Tests*, des *Welch-Tests* und des *U-Tests* miteinander verglichen worden sind und sich in der Ergebnisinterpretation nicht voneinander unterscheiden. Zur genauen Erläuterung dieser Voraussatzungsprüfungen befindet sich im Anhang *Tabelle 5*. Nachfolgend werden für jedes Item beziehungsweise jede Skala auch die Effektstärken angegeben. Nach Cohen (1992) ist ein *r*-Wert ab .10 ein schwacher Effekt, ab .30 ein mittlerer und ab .50 ein starker.

Der *U-Test* zur Skala Image ist mit $p = .185$ nicht signifikant ($U = 4697,5000$; $Mdn_Y = 4,00$; $Mdn_X = 4,00$). Dies bedeutet, dass sich die beiden Gruppen nicht signifikant voneinander unterscheiden. Die Effektstärke entspricht nach Cohen (1992) mit $r = -0,08$ einem sehr schwachen Effekt.

Das Item zur Verwendung von Social Media zeigt im *U-Test* einen Wert von $p = .042$ ($U = 4555,000$; $Mdn_Y = 0$; $Mdn_X = 0$). Dies ist ein signifikantes Ergebnis und bedeutet, dass sich die Gruppen signifikant voneinander unterscheiden. Die Effektstärke mit $r = -0,13$ steht nach Cohen (1992) für einen schwachen Effekt.

Der *U-Test* bezüglich des Items zur Verwendung von Arbeitgeberbewertungen als Informationsquelle ist mit $p = .000$ ($U = 3837,000$; $Mdn_Y = 0$; $Mdn_X = 0$)

hochsignifikant. Dies bedeutet, dass sich die beiden Gruppen hochsignifikant voneinander unterscheiden. Mit einer Effektstärke von $r = -0,23$ kann nach Cohen (1992) ein schwacher Effekt verzeichnet werden.

Hinsichtlich der Weiterbildungsangebote werden auch an dieser Stelle zwei Items betrachtet. Das erste Item aus der Skala Karriere zeigt im U-Test mit $p = .109$ kein signifikantes Resultat ($U = 4578,000$; $Mdn_Y = 4,00$; $Mdn_X = 4,00$). Die Effektstärke entspricht laut Cohen (1992) mit $r = -0,10$ einem schwachen Effekt. Das zweite Item zu Weiterbildungsangeboten als Zusatzleistung ist $p = .098$ im U-Test als nicht signifikant zu bezeichnen ($U = 4588,500$; $Mdn_Y = 4,00$; $Mdn_X = 4,00$). Die Effektstärke ist mit $r = -0,10$ nach Cohen (1992) als schwach zu bezeichnen.

Bei dem Item zur Übereinstimmung zwischen altem und neuem Tätigkeitsfeld ist der U-Test mit $p = .468$ nicht signifikant ($U = 4992,500$; $Mdn_Y = 3,00$; $Mdn_X = 3,00$). Die Effektstärke kann mit $r = -0,05$ nach Cohen (1992) als sehr schwacher Effekt bezeichnet werden.

Das Item zur Attraktivitätseinschätzung von Zusatzleistungen aus der Skala Gehalt zeigt mit $p = .305$ einen nicht signifikanten U-Test ($U = 4836,000$; $Mdn_Y = 4,00$; $Mdn_X = 3,00$). Die Effektstärke entspricht nach Cohen (1992) mit $r = -0,06$ einem sehr schwachen Effekt.

Das aus der Skala Gehalt entnommene Item zur leistungsgerechten Bezahlung ist mit einem U-Test von $p = .656$ nicht signifikant ($U = 5003,000$; $Mdn_Y = 4,00$; $Mdn_X = 4,00$). Die Effektstärke dieses Items spricht mit $r = -0,03$ laut Cohen (1992) für einen sehr schwachen Wert.

Die beiden Items zur flexiblen Arbeitszeit aus der Skala Arbeitszeit zeigen mit $p = .352$ und $p = .269$ im U-Test kein signifikant zu interpretierendes Resultat auf ($U = 4911,500$; $Mdn_Y = 4,00$; $Mdn_X = 4,00$ und $U = 4826,000$; $Mdn_Y = 4,00$; $Mdn_X = 4,00$). Die Effektstärke der beiden Items kann mit $r = -0,06$ und $r = -0,07$ nach Cohen (1992) als sehr schwach bezeichnet werden.

Das Item zur Verwendung von Arbeitgeberrankings als Informationsquelle ist mit einem Wert von $p = .648$ nicht als signifikant zu bezeichnen ($U = 5190,000$; $Mdn_Y = 0$; $Mdn_X = 0$). Die Effektstärke dieses Items kann mit einem Wert von $r = -0,03$ nach Cohen (1992) als sehr schwach eingestuft werden.

5.3 Fakultative, explorative Auswertung der quantitativen Daten

Die Verteilung auf die einzelnen Branchen der Arbeitgeber schildert sich in der Gesamtstichprobe wie folgt. Einunddreißig von 260 Personen und somit 11,9 % haben Öffentlicher Dienst, Bund, Länder, Städte und Kommunen als Branche angegeben. Bei Betrachtung der Häufigkeiten befinden sich sonstige Branchen mit 28 von 260 Nennungen und folglich 10,8 %. Bei näherer Analyse der einzelnen, offenen Antworten in diesem Item, zeigen sich vermehrt Angaben, welche die Branche als Wissenschaft und Forschung festlegen lässt. An der dritten Stelle befindet sich die Handelsbranche mit 8,0 % bei 21 von 260 Nennungen. An der vierten Stelle befindet sich mit jeweils 7,7 % und einer Häufigkeit von 20 unter 260 Nennungen sowohl die Branche Dienstleistung als auch die Branche Medien, Kommunikation und Information. Daran anschließend befinden sich die Branchen Industrie sowie Gesundheit und Medizin mit jeweils 19 von 260 Nennungen beziehungsweise 7,3 %. Mit jeweils 18 von 260 Nennungen und somit 6,9 % ordnen sich die Branchen Bank- und Finanzwirtschaft sowie Bildung, Lehre und Kindergarten knapp danach ein. Dicht gefolgt werden diese mit 16 von 260 Nennungen beziehungsweise 6,2 % der Gesamtstichprobe von der Branche Pflege und Soziales. Die übrigen Branchen haben einen Prozentanteil von unter 5 %, weswegen diese nicht mehr im Detail aufgelistet werden.

Die Nutzungshäufigkeit der einzelnen Informationskanäle ergibt über beide Generationen hinweg betrachtet die folgende, absteigende Reihung. Hundertneununddreißig von 259 Personen und somit 53,7 % haben die Unternehmens-Webseite als Informationsquelle angegeben. Das zweithäufigste Medium ist Mundpropaganda beziehungsweise Empfehlungen von FreundInnen und Bekannten, da dieses von 167 der 259 Personen respektive 64,6 % angeführt worden ist. Mit 139 von 259 Nennungen und somit 53,7 % der Gesamtstichprobe ist das Medium der Jobportale im Internet/Apps an dritter Stelle der Häufigkeiten. Business-Netzwerke sind von 108 der 259 TeilnehmerInnen und folglich 41,7 % genannt worden. Mit 88 von 259 Nennungen beziehungsweise 34 % sind Online-Plattformen als Medium an dieser Stelle angesiedelt. Social Media ist die sechst-häufigste Informationsquelle, da 79 von 259 Personen beziehungsweise 27 % dieses angegeben haben. Im Anschluss daran befinden sich Tageszeitungen mit 61 von 259 Nennungen, welche 23,6 % der Gesamtstichprobe entsprechen. Arbeitgeber-Rankings mit 26 von 259 Angaben beziehungsweise 10 % und Magazine/Zeitschriften

mit 22 von 259 Nennungen oder 8,5 % befinden sich aufgrund der absteigenden Häufigkeitsreihung auf den letzten beiden Plätzen.

Die berechneten Skalen zu den Arbeitgebereigenschaften sollen zur besseren Übersicht von beiden Gruppen gesamt nach der Wichtigkeit gereiht werden. Hierzu werden die Skalen absteigend nach Höhe der Mittelwerte aufgelistet. Um eine Aussage bezüglich der Validierung des entwickelten Erhebungsinstrumentes machen zu können, werden an dieser Position auch die Reliabilitäten der einzelnen, berechneten Skalen notiert. Die Skalen zum Tätigkeitsfeld mit fünf Items (*Cronbachs* $\alpha = .86$) sowie zum Betriebsklima und der Unternehmenskultur mit fünf Items (*Cronbachs* $\alpha = .88$) haben beide den höchsten Skalenmittelwert von $M = 4,19$ ($SD = 0,68$; $SD = 0,75$). Die Skala zur Arbeitsplatzsicherheit, welche sich aus drei Items (*Cronbachs* $\alpha = .79$) zusammensetzt, hat mit $M = 4,12$ den zweithöchsten Mittelwert ($SD = 0,77$). Mit einem Mittelwert von $M = 3,95$ hat die Skala zum Image mit vier Items (*Cronbachs* $\alpha = .65$) den dritthöchsten Durchschnittswert ($SD = 0,64$). Der Mittelwert der Skala Arbeitszeit, welche aus vier Items (*Cronbachs* $\alpha = .80$) besteht, beträgt $M = 3,94$ ($SD = 0,82$). Die Skala Karriere mit drei Items (*Cronbachs* $\alpha = .83$) hat einen Mittelwert von $M = 3,91$ ($SD = 0,83$). Die Skala, welche über vier Items (*Cronbachs* $\alpha = .81$) abgefragt wird und den geringsten Mittelwert hat, ist mit $M = 3,70$ ($SD = 0,77$) das Gehalt.

Als letzten Punkt der explorativen Analyse werden noch diejenigen zusätzlichen Sozialleistungen beziehungsweise Benefits über beide Generationen hinweg in absteigender Reihenfolge nach der Höhe der Mittelwerte sortiert, welche die fünf höchsten Wertungen erhalten haben. An erster Stelle befindet sich mit einem Mittelwert von $M = 4,41$ das Item zur freien Urlaubseinteilung ($SD = 0,78$). Das Weiterbildungsangebot wird mit einem Mittelwert von $M = 4,17$ auf den zweiten Platz gewertet ($SD = 0,94$). Zusätzliche Prämien, wie beispielsweise an Geburtstagen, werden von den TeilnehmerInnen mit einem Mittelwert von $M = 4,06$ an dritter Stelle eingereiht ($SD = 0,98$). Auf Platz vier befindet sich mit einem Durchschnittswert von $M = 4,02$ die betriebliche Altersvorsorge ($SD = 0,95$). Das Item zu Teilzeitleösungen für Mütter und Väter ordnet sich mit einem Mittelwert von $M = 3,89$ auf dem fünften Platz ein ($SD = 1,17$).

6. Diskussion

In diesem letzten größeren Abschnitt der vorliegenden Masterarbeit werden zunächst die Ergebnisse der qualitativen als auch der quantitativen Untersuchung interpretiert, indem die Hypothesen analysiert werden. Des Weiteren wird die Forschungsfrage beantwortet. Es werden Schlussfolgerungen gezogen und Maßnahmenvorschläge abgeleitet sowie das Erhebungsinstrument evaluiert. Danach werden die Limitationen der durchgeführten Erhebung zusammengefasst und mit einem Ausblick für künftige Untersuchungen abgerundet.

6.1 Interpretation der Ergebnisse: Ableitung von Maßnahmenvorschlägen

Zunächst werden erst einmal diejenigen Hypothesen mit den aus der quantitativen Untersuchung resultierten Daten verglichen, welche sich auf Unterschiede in den Attraktivitätsbewertungen von Arbeitgebern zwischen der Generation Y und der Generation X beziehen.

Das Image eines Arbeitgebers wird von der Generation Y als „teils teils“ und somit weder wichtig noch unwichtig eingeschätzt und kann bei der Generation X als gerade noch „eher wichtig“ betrachtet werden. Der U-Test zeigt keine Signifikanz, weswegen die Unterschiede zwischen den beiden Generationen nicht als bedeutsam interpretiert werden können. Somit kann die Hypothese H₁) a), dass der Generation Y das Image wichtiger ist, nicht bestätigt werden. Dies könnte unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass das Ergebnis der Fokusgruppen bei dieser Hypothese nicht eindeutig genug gewesen ist. Weiters könnte die Zusammensetzung der Fokusgruppen der beiden Generationen dafür ausschlaggebend gewesen sein, dass diese Trend-Vermutung abgeleitet worden ist. Festzuhalten ist an dieser Stelle jedoch, dass beide Gruppen mit einem Prozentsatz von jeweils über 50 % das Image eines Arbeitgebers im Bewerbungsprozess als „eher wichtig“ bis „wichtig“ beurteilen.

Knapp 30 % der TeilnehmerInnen der Generation Y haben angegeben, dass sie Social Media Seiten als Informationsquelle bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber verwenden. In der Generation X waren dies mit circa 16 % in etwa nur die Hälfte. Der U-Test ist mit einem Wert $p < .05$ signifikant. Somit kann geschlussfolgert werden, dass sich die beiden Generationen in der Verwendung des Social-Media-Auftritts eines Arbeitgebers bedeutsam voneinander unterscheiden. Die Hypothese H₁) b) kann dadurch als bestätigt angesehen werden, da TeilnehmerInnen der Generation Y Social Media signifikant öfter verwenden. Dies entspricht der Annahme aus der

theoretischen Herleitung, nach welcher die Digital Natives beziehungsweise die Generation Y die virtuelle Welt als selbstverständlich auffasst, da sie im Vergleich zu vorherigen Generationen mit dieser aufgewachsen sind (Bärmann, 2012).

Bei der Verwendung von Arbeitgeberbewertungen als potentielle Informationsquelle in der Jobsuche haben ungefähr 40 % der Generation Y angegeben, diese zu nutzen. In der Generation X sind dies nur circa 16 %. Hinsichtlich dieser Einschätzung ist das Ergebnis des U-Tests mit $p < .001$ hochsignifikant. Dies spricht für einen bedeutsamen Unterschied zwischen den beiden Generationen, weshalb die Hypothese $H_{1) c)}$ als bestätigt angesehen werden kann, da die TeilnehmerInnen der Generation Y Arbeitgeberbewertungen deutlich häufiger nutzen. Im Vergleich zur theoretischen Basis, deckt sich dieses Ergebnis mit der Statistik, dass jüngere Personen eher Online-Medien als Informationsquelle nutzen, wohingegen ältere Personen sich überwiegend offline informieren (Statista, 2017; 2018).

Sowohl TeilnehmerInnen der Generation Y als auch der Generation X haben die beiden Items zu den Weiterbildungsangeboten im Schnitt als „teils teils“ bis „eher wichtig“ eingestuft. Der U-Test ist bei beiden Items nicht signifikant, weshalb sich die Gruppen nicht in bedeutsamer Form voneinander differenzieren und somit auch die Hypothese $H_{1) d)}$ nicht bestätigt werden kann. Anzumerken sei hier jedoch, dass in etwa 70 % der TeilnehmerInnen in beiden Gruppen die Möglichkeit zur Weiterbildung als „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“ eingestuft haben, weshalb dies als ein zentraler Einflussfaktor auf die Attraktivitätsbewertung von Arbeitgebern im Bewerbungsprozess angesehen werden kann. Im Hinblick auf die verwendete Literatur kann hierzu gefolgert werden, dass die Möglichkeit zur Weiterbildung und Entwicklung zwar, wie angenommen, für Personen der Generation Y ein sehr wichtiges Kriterium für Arbeitgeberattraktivität darstellt (vgl. Ruthus, 2013; Schulte, 2013), dies jedoch offenbar auch für Personen der Generation X zentral ist.

Hinsichtlich der Übereinstimmung zwischen altem und neuem Tätigkeitsbereich haben beide Generationen angegeben, dass dies im Bewerbungsprozess weder wichtig noch unwichtig und somit als „teils teils“ einzustufen ist. In der Generation Y haben circa 45 % und in der Generation X 40 % angeführt, dass dies „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“ ist. Der U-Test ist bei diesem Ergebnis nicht signifikant. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass die Hypothese $H_{1) e)}$ nicht bestätigt werden kann, da die beiden Generationen bei dieser Einschätzung keine bedeutsamen Unterschiede aufweisen.

Ein ähnliches Analyseschema zeigt sich bei der Betrachtung der Attraktivitätsbewertung von zusätzlichen Sozialleistungen. Beide Generationen stufen diese im Schnitt als „eher wichtig“ ein. In etwa 60 % der Generation Y und circa 50 % der Generation X geben an, dass Zusatzleistungen im Bewerbungsprozess „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“ sind. Hierbei ist der U-Test nicht signifikant, woraus folgt, dass Hypothese H₁₎ nicht als bestätigt angesehen werden kann, da sich die Gruppen nicht in einem bedeutungsvollen Ausmaß voneinander unterscheiden. Trotzdem sei angemerkt, dass über 50 % in beiden Gruppen zusätzliche Sozialleistungen und Benefits im Bewerbungsprozess „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“ empfinden. Hierzu kann erneut geschlussfolgert werden, dass, wie aus den hohen Prozentwerten abzulesen ist, Personen der Generation Y zusätzliche Benefits wichtig sind, diese aber auch für Personen der Generation X bei einem Arbeitgeber attraktiv wirken. Wie aus einer Studie von StepStone aus dem Jahr 2018 hervorgeht, sind Benefits, welche als besonders ansprechend auf BewerberInnen wirken, finanzielle Arbeitgeberleistungen wie beispielsweise die betriebliche Altersvorsorge (StepStone, 2018).

Nun liegt der Fokus auf der Analyse derjenigen Hypothesen, welche sich auf die gemeinsame Betrachtung beider Generationen im Hinblick auf die Attraktivität bestimmter Arbeitgebereigenschaften beziehen. Die leistungsbezogene Bezahlung wird sowohl generationsspezifisch als auch gesamt im Mittel als „eher wichtig“ angesehen. Der U-Test ist nicht signifikant, weshalb gefolgert werden kann, dass sich die beiden Generationen hierbei nicht signifikant voneinander unterscheiden. Circa 80 % in beiden Gruppen stufen die leistungsgerechte Bezahlung als „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“ ein. Aus diesem Grunde kann die Hypothese H₂₎ als bestätigt angesehen werden. Für die TeilnehmerInnen ist ein leistungsbezogenes Gehalt im Bewerbungsprozess somit ein Faktor für Attraktivität eines Arbeitgebers. Wird der Bezug zu den psychologischen Grundbedürfnissen nach Ryan und Deci (2000) hergestellt, so lässt sich eine leistungsgerechte Bezahlung zum Beispiel als Befriedigung von den Bedürfnissen Autonomie und Kompetenz ansehen, nach welcher Personen unabhängig von der jeweiligen Generation streben (vgl. Rohlf, 2011).

Bei der Bewertung von flexiblen Arbeitszeiten zeigt sich ein vergleichbares Bild. Beide Generationen haben eine durchschnittliche Einschätzung von „eher wichtig“. In etwa 80 % der TeilnehmerInnen der Gesamtstichprobe stufen flexible Arbeitseinteilung als „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“ ein und die Gruppen unterscheiden sich aufgrund

eines nicht signifikanten U-Tests nicht bedeutsam voneinander. Dies kann nach Ryan und Deci (2000) als motivationales Ziel aufgrund der Befriedigung des Autonomiebedürfnisses angesehen werden (vgl. Rohlf, 2011). Die Hypothese H₃) kann somit als bestätigt deklariert werden und flexible Arbeitszeiten lassen sich im Bewerbungsprozess als wichtiger Einflussfaktor auf die Attraktivität eines Arbeitgebers anführen.

Arbeitgeberrankings als Informationsquelle bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber sind von circa zehn Prozent in beiden Generationen angegeben worden. Der U-Test ist nicht signifikant. Folglich unterschieden sich die Gruppen nicht bedeutsam voneinander. Die letzte Hypothese H₄) kann somit als bestätigt festgehalten werden, da nur knapp jede zehnte Person diese verwendet, um sich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren. Bei Gegenüberstellung dieses Ergebnisses mit der bestehenden Literatur zeigt sich eine Übereinstimmung, da Arbeitgeberrankings kritisch betrachtet werden und größtenteils maximal als Orientierung verwendet werden (Bärmann, 2012).

Im Hinblick auf die eingangs formulierte Forschungsfrage, welche Faktoren einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben und welche Unterschiede sich zwischen der Generation X und der Generation Y ausmachen lassen, kann nun anhand der gesammelten Ergebnisse beantwortet werden. Faktoren wie beispielsweise eine angemessene Entlohnung oder die Möglichkeit zur Kontrolle der Zeiteinteilung in Form von flexiblen Arbeitszeiten, welche in vielerlei Hinsicht angeborenen Grundbedürfnissen nach Ryan und Deci (2000) entsprechen, sind, unabhängig von der jeweiligen Generation, ein wichtiger Einflussfaktor auf die Attraktivitätseinschätzung von potentiellen Arbeitgebern (vgl. Rohlf, 2011). Bis zu einem gewissen Grad sind sich die beiden Generationen folglich ähnlich und einig darüber, welche Faktoren einen potentiellen Arbeitgeber im Bewerbungsprozess als attraktiv wahrnehmbar machen. Es gibt jedoch ein paar feine Unterschiede, welche zwischen den beiden betrachteten Generationen in der Rekrutierung und Gewinnung neuer MitarbeiterInnen in Zukunft beachtet werden könnten, um sich im Vergleich zur Konkurrenz als Arbeitgeber attraktiver zu präsentieren (vgl. Parment, 2009). Gerade im Bewerbungsprozess stellen das Internet und speziell Stellenausschreibungen eine wichtige Informationsquelle dar (vgl. Kanning, 2017). Um auf die Eigenheiten der jeweiligen Generation respektive Zielgruppe einzugehen, sollte hierbei darauf geachtet werden, wer über welches Medium wie angesprochen werden sollte und inwiefern

eventuell seltener genutzte Informationsquellen für Personen anderer Generationen präsenter und attraktiver gemacht werden können.

Da der eingangs beschriebene Fachkräftemangel in Österreich mit den Jahren tendenziell ein immer größeres Ausmaß annehmen wird, sollte bei Stellenausschreibungen und bei der Gestaltung von Webseiten und Social-Media-Seiten neben den grundlegenden, attraktiv wahrgenommenen, transparenten Informationen zur leistungsgerechten Entlohnung bei flexiblen Arbeitszeiten das Hauptaugenmerk auf dem Detail liegen (vgl. Kanning, 2017). Hierbei spielen Feinheiten wie bestimmte Benefits oder personalisierte Aufmerksamkeiten, welche ein konkurrierender Arbeitgeber nicht anbietet, eine zentrale Rolle (vgl. Bärmann, 2012). Zusätzlich sollte darauf Wert gelegt werden, dass die individuellen Stärken eines Arbeitgebers und einer potentiellen Arbeitsstelle im Bewerbungsprozess für interessierte ArbeitnehmerInnen sichtbar beziehungsweise transparent dargeboten werden (vgl. Ruthus, 2013). Dies kann durch das Anbieten eines Schnuppertages zum Kennenlernen des Teams und der Arbeitssituation oder aber auch durch die verständliche Visualisierung der Produkte und Dienstleistungen auf den Webseiten oder den Social-Media-Seiten eines Arbeitgebers realisiert werden. All diese Schlussfolgerungen und Maßnahmenvorschläge, welche sich sowohl aus der Literatur, der qualitativen Voruntersuchung und als auch der quantitativen Validierung herauskristallisiert haben, stellen in Zeiten, wo ArbeitnehmerInnen den Luxus genießen, sich den Arbeitgeber aussuchen zu können und Vergleiche zur Konkurrenz ziehen können, einen Ansatzpunkt dar, sich als Arbeitgeber auf dem Markt für potentielle MitarbeiterInnen verschiedenen Alters attraktiv zu präsentieren und zu positionieren.

6.2 Analyse des erstellten Erhebungsinstruments

Da neben der Beantwortung der inhaltlichen Fragestellung dieser Masterarbeit auch die Entwicklung und Evaluation des eigens dafür erstellten Erhebungsinstruments eingeplant worden ist, werden an dieser Stelle kurz die Reliabilitäten der verwendeten Skalen diskutiert. Die Skalen zum Tätigkeitsfeld, zum Betriebsklima und der Unternehmenskultur, zur Arbeitszeit, zur Karriere sowie zum Gehalt haben gute Reliabilitäten, da bei diesen das *Cronbachs* $\alpha > .80$ ist. In der Skala zur Arbeitsplatzsicherheit hat mit einem *Cronbachs* $\alpha = .79$ eine Reliabilität nahe .80, woraus geschlossen werden kann, dass diese ebenfalls als gut beziehungsweise

zumindest als akzeptabel bezeichnet werden kann (vgl. Bortz & Döring, 2016; Field, 2013). Die Skala zum Image eines Unternehmens hat mit einem *Cronbachs* $\alpha = .64$ eine zu in Frage stellende Reliabilität und sollte für nachfolgende Untersuchungen durch weitere Items ergänzt beziehungsweise durch eine Änderung einzelner Items adaptiert werden.

Um die Funktionsweise des entwickelten Erhebungsinstruments zu analysieren, wird nun noch ein kurzer Vergleich zwischen den Kriterien für einen attraktiven Arbeitgeber aus den qualitativen Fokusgruppen mit denen des quantitativen Fragebogens hergestellt. In den Fokusgruppen sind acht Top-Kriterien für Arbeitgeberattraktivität genannt worden. Über beide Generationen hinweg sind auf den ersten drei Plätzen das Gehalt, das Tätigkeitsfeld und das Betriebsklima. In der quantitativen Untersuchung haben sich anhand der Analyse der Skalenmittelwerte das Tätigkeitsfeld, das Betriebsklima beziehungsweise die Unternehmenskultur und die Arbeitsplatzsicherheit als die drei wichtigsten Kriterien über beide Generationen hinweg herauskristallisiert. Die Top-Drei Kriterien der qualitativen und der quantitativen Untersuchung sind somit vergleichbar und weisen zwei gleiche von drei Kriterien auf.

6.3 Limitationen

Zu einer zentralen Limitation der vorliegenden Masterarbeit zählt die generell bestehende Herausforderung Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte bei den jeweiligen Attraktivitätsbewertungen der Arbeitgeberereigenschaften eindeutig voneinander abzugrenzen (vgl. Pfeil, 2017). Die signifikanten Effekte, welche sich in den Items zur Internetnutzung zeigen, können zum Teil eventuell auch als Alterseffekt eingestuft werden. Eine exakte Abgrenzung wäre hierbei wohl nur durch eine Längsschnittuntersuchung möglich, welche sich aufgrund der sich ständig ändernden Umweltbedingungen ebenfalls als kritisch herausstellt (vgl. Pfeil, 2017).

Des Weiteren können sich Einschränkungen der vorliegenden Untersuchung in der Art der Stichprobenzusammensetzung feststellen. Dies betrifft sowohl die Stichprobe aus den qualitativen Fokusgruppen als auch diejenigen Personen aus der quantitativen Online-Befragung. In beiden Fokusgruppen waren weniger als die ursprünglich zehn geplanten Personen pro Diskussionsrunde vertreten. Die Fokusgruppe der Generation X war zudem kleiner als die Fokusgruppe der Generation Y. Dies schränkt die Vergleichbarkeit und die daraus resultierende Ableitung von bedeutsamen Unterschieden zum Teil ein.

Bei der Gesamtstichprobe der quantitativen Befragung ist anzumerken, dass sowohl die beiden Generationen (Y: 80,5 %; X: 19,5 %) als auch die Geschlechter (weiblich: 72,8 %; männlich: 26,8 %) in der quantitativen Gesamtstichprobe nicht gleichverteilt gewesen sind. Weiters ist anzumerken, dass mit 100 Personen ein Großteil der TeilnehmerInnen über SurveyCircle rekrutiert worden ist. Da es sich hierbei um eine Seite zur Beschleunigung des wissenschaftlichen Fortschritts und zur Gewinnung von UmfrageteilnehmerInnen handelt, folgt unumgänglich ein zahlenmäßig hoher Anteil an TeilnehmerInnen mit Hochschulabschluss oder aus der Branche Wissenschaft und Forschung.

Weiters gilt es anzumerken, dass es sich bei der vorliegenden, quantitativen Untersuchung zur Prüfung der qualitativ generierten Hypothesen genau genommen um einen Pretest im Rahmen der Instrumentenvorentwicklung gehandelt hat.

6.4 Ausblick

Dadurch, dass die Hypothesen zwar aufbauend auf bestehender Literatur erstellt, aber vorrangig aus den qualitativen Fokusgruppen abgeleitet worden sind, wäre für nachfolgende Untersuchungen eine noch stärkere Einbindung in Theorien und Literaturquellen zu empfehlen. Zur exakten Prüfung der Hypothesen wäre es ebenfalls anzuraten in zukünftigen Untersuchungen, nicht den Pretest als Ausgangspunkt der Analyse zu nehmen, sondern bereits das final getestete Erhebungsinstrument. Weiters wäre auch noch eine detaillierte Analyse der explorativen Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit anzuraten, um etwaige spannende, zukünftige Untersuchungsansätze auszuforschen.

An dieser Stelle ist es besonders interessant, das erstellte Untersuchungsinstrument zur Erfassung von Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess sowie zur Bestimmung der Weiterempfehlungsabsicht branchenspezifisch zu adaptieren und dieses an ein konkretes Unternehmen vorzugeben. Hierzu sind vor allem zusätzliche unternehmensspezifische Fragen in das Erhebungsinstrument zu integrieren.

Abschließend sei noch ein Hinweis darauf gegeben, dass sich die vorliegende Masterarbeit auf diejenigen Personen beschränkt hat, die sich derzeit im erwerbstätigen Alter befinden. Da Personen der Generation Z mittlerweile maximal 19 Jahre alt sind, werden diese nach entsprechender Ausbildung und beruflicher Richtungsentscheidung ebenfalls in naher Zukunft in den Berufsalltag einsteigen. Für

weiterführende Forschungsansätze wäre es also durchaus von Relevanz, auch die Interessen und Bedürfnisse dieser Generation zu betrachten, um als Arbeitgeber auf ebendiese eingehen zu können und somit BewerberInnen und MitarbeiterInnen der Zukunft von sich als attraktivem Arbeitgeber überzeugen zu können.

7. Literaturverzeichnis

- Abicht, L., & Miritz, S. (2011). Verschiedene Generationen aus der Perspektive der Personalentwicklung. In T. Eckert, A. von Hippel, M. Pietraß & B. Schmidt-Hertha (Hrsg.): *Bildung der Generationen* (1. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 361-372.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3). S. 158-206.
- Arnold, H. (2012). *Personal gewinnen mit Social Media*. Die besten Strategien und Instrumente für Ihr Bewerbermarketing im Web 2.0. Planegg/München: Haufe Lexware.
- AuA – Arbeit und Arbeitsrecht (Juli 2018). *Benefits: Erwartungen der Generation Y an Arbeitgeber*. Abgerufen von: <https://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/schlagzeilen/benefits-erwartungen-der-generation-y-arbeitgeber/2018/07/04> [Mai 2019]
- Bärmann, F. (2012). *Social Media im Personalmanagement*. Facebook, Xing, Blogs, Mobile Recruiting und Co. erfolgreich einsetzen. Heidelberg: MITP.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), S. 151-172.
- Blossfeld, H.-P.; Hamerle, A., & Mayer, K. U. (2014). *Event History Analysis – Statistical theory and Application in the Social Sciences*. New York: Psychology Press.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarbeitete Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bortz, J., & Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), S. 155-159.
- Dautzenberg, N., & Wichert, J. (Febr 2018). *Arbeitgeber*. Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. Abgerufen von:

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitgeber-29864/version-253461>

[Mai 2019].

- Dehlsen, M., & Franke, C. (2009). Employer Branding: Mitarbeiter als Botschafter der Arbeitgebermarke. In M. Dehlsen und C. Franke: *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Köln: Luchterhand, S. 156-169.
- Dobischat, R., & Schurgatz, R. (2011). Der Generationenbegriff in der Personalentwicklung. In T. Eckert, A. von Hippel, M. Pietraß & B. Schmidt-Hertha (Hrsg.): *Bildung der Generationen* (1. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 77-88.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4. Auflage). London: SAGE.
- Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), S. 34-52. doi: 10.1177/1069072711417163
- Hauke, C., & Ivanova, F. (2008). Vier Generationen – ein Projekt. *Personalmagazin*, 7(9), S. 58-60.
- Holste, J. H. (2012). *Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel*. Eine multidimensionale Betrachtung. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien.
- Hubschmid, E. (2013). *Shaping efficient employer branding strategies to target Generation Y*. A cross-national perspective on recruitment marketing. Bern: Peter Lang.
- Inglehart, R. (2008). Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006. *West European Politics*, 31(1-2), S. 130-146. doi: 10.1080/01402380701834747
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Klaffke, M., & Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millenials. In: M. Klaffke, (Hrsg.): *Personalmanagement von Millenials*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Kununu (2019). *Ranking: Österreichs beste Arbeitgeber 2019*. Abgerufen von: <https://news.kununu.com/beste-arbeitgeber-oesterreich/> [März 2019].
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), S. 65-76.
- Latzel, J., Dürig, U.-M., Peters, K., & Weers, J.-P. (2015). Marke und Branding. In G. Hesse und R. Mattmüller (Hrsg.): *Perspektivwechsel im Employer Branding*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mayring, P. (Februar 2001). Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. *FQS - Forum Qualitative Sozialforschung*, 2(1). Abgerufen von: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/967/2110> [April 2019].
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace*. How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today. New York: Harper Business.
- Parment, A. (2009). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft*. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), S. 79-96. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Pfeil, S. (2017). *Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen*. Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rindfleisch, A. (1994). Cohort Generational Influences on Consumer Socialization. *Advances in Consumer Research*, 21, S. 470-476. Abgerufen von: <http://acrwebsite.org/volumes/7638/volumes/v21/NA-21> [April 2019].
- Rohlf, C. (2011). *Bildungseinstellungen*. Schule und formale Bildung aus der Perspektive von Schülerinnen und Schülern. Wiesbaden: VS Verlag.
- Ruddat, M. (2012). Auswertung von Fokusgruppen mittels Zusammenfassung zentraler Diskussionsaspekte. In M. Schulz, B. Mack & R. Ortwin (Hrsg.):

- Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft*. Von der Konzeption bis zu Auswertung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 195-206.
- Ruthus, J. (2013). *Employer of Choice der Generation Y*. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037//0003-066X.55.1.68
- Salt, B. (Juni 2007). *Beyond the baby boomers: the rise of Generation Y*. Opportunities and challenges for the funds management industry. KPMG International. Abgerufen von: <https://www.kpmgvergi.com/PDF/Yayinlar/Guncel-Yayinlar/Baby-Boomersin-Otesi.pdf> [April 2019]
- Scheer, D., Konrad, W., Scheel, O., Ulmer, F., & Hohlt, A. (2012). Fokusgruppen im Mixed-Method-Design: Kombination einer standardisierten und qualitativen Erhebung. In M. Schulz, B. Mack & R. Ortwin (Hrsg.): *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft*. Von der Konzeption bis zu Auswertung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 148-167.
- Schulte, M. (2013). *Generation Y*. Warum ein gerechtes Vergütungsmanagement die Attraktivität des Arbeitgebers steigert. Eine Befragung von Nachwuchskräften. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Seiser, E. (2009). *Employer Branding: Bildung einer Arbeitgebermarke – Wie attraktiv sind Arbeitgeber*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Statista (2017). *Statistiken zu Medien und Mediennutzung in Österreich*. Abgerufen von: <https://de.statista.com/themen/2110/mediennutzung-in-oesterreich/> [April, 2019].
- Statista (2018). *Nutzung von Offline- und Online-Hauptnachrichtenquellen in Österreich nach Altersgruppen im Jahr 2018*. Abgerufen von: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/748147/umfrage/offline-und-online-hauptnachrichtenquellen-in-oesterreich-nach-altersgruppen/> [April 2019].

- Statista (2019). *Methodik „Top Arbeitgeber Österreich 2018“*. Abgerufen von: <https://de.statista.com/page/top-arbeitgeber-oesterreich-2018-methodik> [März 2019].
- Statistik Austria (Mai 2018a). *Bevölkerung seit 1869 nach Geschlecht bzw. breiten Altersgruppen*. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html [April 2019].
- Statistik Austria (Dezember 2018b). *Bevölkerung nach Alter und Geschlecht. Langfristiger Trend. Aktuelle Jahresergebnisse*. Abgerufen von: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html [April 2019].
- StepStone (Oktober 2018). *Mitarbeiterbenefits*. Welche Zusatzleistungen Fachkräfte wirklich wollen. Abgerufen von: <https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/press/mitarbeiterbenefits/> [April 2019]
- TQS Research & Consulting (2015). *TQS Employer Brand Monitor* ©. Messung der Arbeitgeberattraktivität. Unveröffentlichter Fragebogen.
- Trost, A. (2009). *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Köln: Wolters Kluwer Deutschland (Luchterhand Verlag).
- Trendence (2018). *Arbeitgeberrankings*. Abgerufen von: <https://www.trendence.com/arbeitgeberrankings.html> [April, 2019].
- WKO – Wirtschaftskammer Österreich (November 2009). *Generationen-Balance im Unternehmen*. Empfehlungen und Praxis-Tipps für Klein- und Mittelbetriebe. WIFI Unternehmerservice. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWFJ). Abgerufen von: https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/Generationen-Balance_im_Unternehmen.html [April 2019].
- WKO - Wirtschaftskammer Österreich (Januar 2017). *Demografische Entwicklung in Österreich*. Mehrere ältere und weniger jüngere Menschen. Abgerufen von: https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html [April 2019].

- WKO - Wirtschaftskammer Österreich (Januar 2018a). *Fachkräftemangel in Österreich*. Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw). Abgerufen von: https://news.wko.at/news/oesterreich/wko_fachkraefteumfrage_zusammenfassung_final.pdf [April 2019].
- WKO - Wirtschaftskammer Österreich (Dezember 2018b). *Demografischer Wandel prägt die Welt von morgen*. Abgerufen von: https://www.wko.at/site/standort-und-innovation/demografischer_wandel_praegt_die_welt_von_morgen1.html [April 2019].
- Zwick, M. M., & Schröter, R. (2012). Konzeption und Durchführung von Fokusgruppen am Beispiel des BMBF-Projekts „Übergewicht und Adipositas bei Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen als systemisches Risiko. In M. Schulz, B. Mack & R. Ortwin (Hrsg.): *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft*. Von der Konzeption bis zu Auswertung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 148-167.

8. Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Top-Kriterien für einen attraktiven Arbeitgeber aus den beiden Fokusgruppen.	37
<i>Abbildung 2.</i> Kriterium Gehalt.	40
<i>Abbildung 3.</i> Kriterium Tätigkeitsfeld.	42
<i>Abbildung 4.</i> Kriterium Betriebsklima.	42
<i>Abbildung 5.</i> Kriterium Arbeitszeit.	44
<i>Abbildung 6.</i> Kriterium Branche.	45
<i>Abbildung 7.</i> Kriterium Standort.	47
<i>Abbildung 8.</i> Kriterium Karriere.	48
<i>Abbildung 9.</i> Kriterium Arbeitsumfeld.	49

9. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	20
Tabelle 2	38
Tabelle 3	39
Tabelle 4	53
Tabelle 5	91
Tabelle 6	92

10. Anhang

Im Anhang dieser Masterarbeit findet sich zunächst der *Abstract* jeweils in deutscher und in englischer Sprache. Danach werden in *Tabelle 5* die Voraussetzungsprüfungen und *Tabelle 6* die Inter-Item-Korrelationen angefügt. Im Anschluss daran werden alle Materialien aus den durchgeführten Fokusgruppen und somit des qualitativen Teils der vorliegenden Masterarbeit angehängt. Diese umfassen den Moderationsleitfaden und den Kriterienkatalog. Abschließend wird der zusammengestellte Fragebogen der quantitativen Erhebung angeführt.

10.1 Abstract (deutsch)

Die zunehmenden Veränderungen in der Altersstruktur der österreichischen Bevölkerung fordern Arbeitgeber dazu heraus, sich im Vergleich zur Konkurrenz attraktiver zu positionieren. Durch die künftig geringere Anzahl an BerufsanfängerInnen, wird die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften in diversen Branchen in Österreich in den nächsten Jahren weiter ansteigen. Um diese von einer Arbeitsstelle zu überzeugen, bedarf es bereits im Bewerbungsprozess einer adäquaten Reaktion seitens der Arbeitgeber. Auf Grund dessen befasst sich die vorliegende Masterarbeit mit der Forschungsfrage, welche Faktoren einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben und welche Unterschiede sich zwischen den Generationen X und Y finden lassen. Dazu sind zunächst zwei Fokusgruppen mit insgesamt 15 TeilnehmerInnen der beiden Generationen durchgeführt worden, aus denen die Hypothesen für die quantitative Untersuchung abgeleitet worden sind. Aufbauend auf den qualitativen Resultaten, der bestehenden Literatur und dem TQS Employer Brand Monitor ist ein Erhebungsinstrument zur Messung von Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess erstellt worden, welches im Zuge der Online-Erhebung dieser Masterarbeit einem Pretest ($n = 261$) unterzogen worden ist. Zu den zentralen Ergebnissen der quantitativen Datenanalyse zählt, dass TeilnehmerInnen der Generation Y Social Media und Arbeitgeberbewertungen auf Online-Plattformen signifikant öfter verwenden als TeilnehmerInnen der Generation X. Des Weiteren ist festgestellt worden, dass leistungsgerechte Bezahlung und flexible Arbeitszeiten für beide Generationen im Bewerbungsprozess besonders attraktiv wahrgenommen werden. Diese Ergebnisse legen es nahe, dass manche Kriterien unabhängig von der Generation die Arbeitgeberattraktivität steigern und dass es zur spezifischen Gewinnung von Personen einer bestimmten Generation gerade im

Rahmen der Gestaltung von Stellenausschreibungen im Bewerbungsprozess auf die in dieser Masterarbeit beschriebenen Details ankommt.

10.2 Abstract (englisch)

Age structure of the Austrian population is changing increasingly and is challenging employers to position themselves more attractively than the competition. Due to fewer job-seekers, the demand for qualified specialists in various working sectors in Austria will continue to rise in the next few years. To convince them of a job, a reaction of employers is required already during the application process. The present master's thesis investigates the factors, that are influencing employer attractiveness and the differences between generations X and Y. For this purpose, two focus groups were initially carried out with a total of 15 participants from both generations. From this qualitative approach hypotheses for the quantitative investigation were derived. Based on the qualitative results, the existing literature and the TQS Employer Brand Monitor, a survey tool has been developed to measure employer attractiveness in the application process, which was pretested ($n = 261$) in an online survey in the course of the given Master's thesis. One of the key findings of quantitative data analysis is, that Generation Y participants use social media and employer evaluations on online platforms significantly more frequently than Generation X participants. It has also been noted that performance-based payment and flexible working hours are attractive for both generations in the application process. These results suggest that some criteria increase employer attractiveness regardless of generation and that the specific acquisition of individuals of a particular generation, especially when designing job advertisements in the application process, depends on the details described in the master's thesis.

10.3 Zusätzliche Tabellen

Tabelle 5

Werte zur Voraussetzungsprüfung des t-Tests beziehungsweise Welch-Tests

	Levene-Test			Kolmogorov-Smirnov-Test			
				Y (n = 205)		X (n = 50)	
	<i>F</i>	<i>n</i>	<i>p</i>	<i>D</i>	<i>p</i>	<i>D</i>	<i>p</i>
1. Image	3,920	260	.049	.147	.000	.133	.000
2. f04_3	24,278	259	.000	.444	.000	.507	.027
3. f04_9	144,289	259	.000	.395	.000	.523	.000
4. f05_15	2,576	259	.110	.235	.000	.308	.000
5. f06_3	0,086	260	.769	.265	.000	.220	.000
6. f07_2	0,532	260	.467	.204	.000	.279	.000
7. f05_20	2,409	259	.122	.257	.000	.201	.000
8. f05_18	0,301	258	.584	.251	.000	.270	.000
9. f05_21	0,489	260	.485	.231	.000	.256	.000
10. f05_22	0,080	260	.777	.238	.000	.265	.000
11. f04_8	0,807	259	.370	.531	.000	.523	.000

Tabelle 6

Inter-Item-Korrelationen

	Häufigkeiten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Alter	<i>M</i> = 30,87 <i>SD</i> = 9,26											
2. Geschlecht	72,8 % weibl. 26,8 % männ.	.238**										
3. Einkommen	<i>Mdn</i> = 4,00 <i>IQR</i> = 2,00	.373**	.328**									
4. Bildungsgrad	<i>Mdn</i> = 5,00 <i>IQR</i> = 1,00	-.247**	-.244**	-.125*								
5. Aktuelle Anstellung	<i>Mdn</i> = 2,00 <i>IQR</i> = 2,00	.565**	.216**	.375**	-.327**							
6. Image	<i>M</i> = 3,95 <i>SD</i> = .64	.063	-.146*	-.041	.034	-.033						
7. Arbeitsplatzsicherheit	<i>M</i> = 4,12 <i>SD</i> = .77	.136*	-.156*	-.053	-.217**	.129	.460**					
8. Tätigkeitsfeld	<i>M</i> = 4,19 <i>SD</i> = .68	.021	-.158*	-.073	.104	-.075	.545**	.430**				
9. Karriere	<i>M</i> = 3,92 <i>SD</i> = .83	-.175**	-.040	-.116	.082	-.174**	.455**	.309**	.602**			
10. Gehalt	<i>M</i> = 3,67 <i>SD</i> = .77	-.072	-.077	-.088	.010	-.042	.428**	.361**	.362**	.532**		
11. Arbeitszeit	<i>M</i> = 3,94 <i>SD</i> = .82	-.009	-.123*	-.091	.093	-.010	.334**	.325**	.409**	.393**	.504**	
12. Betriebsklima und Unternehmenskultur	<i>M</i> = 4,19 <i>SD</i> = .76	-.068	-.218**	-.045	.071	-.222**	.458**	.431**	.608**	-.505**	.470**	.493**

Anmerkung. * $p < .05$. ** $p < .01$. Abhängig vom Messniveau und der Verteilung jeder Variable, wurde Pearson r oder Spearman r_{sp} .

10.4 Materialien der Fokusgruppen

10.4.1 Moderationsleitfaden.



MODERATIONSLEITFADEN

Fokusgruppen Arbeitgeberattraktivität

Datum und Zeiten 2 Fokusgruppen à 2 h
von 28.3. bis 04.04.

Titel der Veranstaltung Fokusgruppen „Arbeitgeberattraktivität“

TeilnehmerInnen

- MitarbeiterInnen folgender Generationen X und Y:
 - Generation Y: BerufseinsteigerInnen mit mind. ein bis zwei höchstens fünf Jahren Berufserfahrung (19 – 38 Jahre alt)
 - Generation X: ArbeitnehmerInnen mit mind. ein bis zwei Jahren Berufserfahrung im aktuellen Unternehmen (39 – 54 Jahre alt)

Räumlichkeiten und Material

- Laptop (TQS)
- Videobeamer (Employer Branding)
- Aufnahmegerät
- Pinnwand (für Top 5)
- Namensschilder in petrol / weiß
- pro Person 5 Kärtchen in petrol / weiß
- Organisation Catering
- Moderationsmaterial (TQS)

Checkliste – Vorbereitungen:

- Rekrutierung und Screening der TeilnehmerInnen
- Terminplanung und Einladung der TeilnehmerInnen
- Moderations-Charts
- Vorbereitung Unterschriftenliste für Incentive

Zeitstruktur und Inhalte			
Dauer in min		Inhalt	Moderationsfragen, Ziele, Hintergründe, Ergebnissicherung
10	10	Begrüßung der TN Vorstellung der Ziele ,und Themen der Fokusgruppe	TQS: Vorstellung, Ziele, Zeitplan/Ablauf, Erklärung Methode „Fokusgruppe“, Aufnahmegerät (Einverständniserklärung), Vorstellungsrunde der TeilnehmerInnen (Name, Alter, Job: ja/nein, wenn ja: welchen und wie lange?)
10	20	Erarbeitung der Top Kriterien zur Arbeitgeberattraktivität	Instruktion (Einzelarbeit): Stellen Sie sich vor Sie sind auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Welche Kriterien machen ein Unternehmen attraktiv? Überlegen Sie bitte kurz für sich, welche Kriterien Ihnen persönlich bei einem Arbeitgeber am wichtigsten sind. Wir bitten Sie maximal fünf Kriterien auf die von uns erhaltenen Kärtchen zu notieren. Im Anschluss werden wir die Kärtchen einsammeln und die Kriterien gemeinsam in der Gruppe durchgehen.“ * Ergebnissicherung Kärtchen in petrol/weiß
30	50	Diskussion der erarbeiteten Top Kriterien im Plenum	Vorgehensweise (im Plenum): Clustern: Sobald eine Person fertig ist, werden die Kärtchen eingesammelt und auf einer Pinnwand nach Themen sortiert. Vertiefungsfragen: • „Warum ist Ihnen dieses Kriterium so wichtig?“ • „Für wen ist dieses Kriterium noch unter den Top 5?“ • „Wie kann ein Arbeitgeber dieses Kriterium für Sie ausgestalten/darstellen?“ „Beziehungsweise wie wird dieses Kriterium in Ihrem Unternehmen umgesetzt?“ • „Woran erkennt ein/e Bewerber/In im Bewerbungsprozess ein Kriterium, wenn man dort noch nicht fix arbeitet? Wie kann der Arbeitgeber das Kriterium für einen Bewerber sichtbar machen.“ • „Bitte stellen Sie Sie sich vor, dass Sie nach einem neuen Job suchen: wo/wie informieren Sie sich über zukünftige Arbeitgeber? Finden Sie die Informationen transparent / authentisch?“ * Ergebnissicherung Pinnwand, Kärtchen in petrol/weiß

Zeitstruktur und Inhalte			
Dauer in min		Inhalt	Moderationsfragen, Ziele, Hintergründe, Ergebnissicherung
10	60	Kriterienkatalog zur Arbeitgeberattraktivität	Instruktion zum Ausfüllen (Einzelarbeit): „Hier finden Sie eine Liste mit Kriterien für einen attraktiven Arbeitgeber. Wir bitten Sie die einzelnen Kriterien zu bewerten. Dazu gibt es drei Spalten. • Erste Spalte: Kriterium, das unbedingt gegeben sein muss („must have“) • Zweite Spalte: Kriterium, das nett wäre, wenn es angeboten wird („nice to have“) • Dritte Spalte: Kriterium ist für Sie nicht relevant („nicht relevant“) Die Umfrage ist natürlich anonym. Die Ergebnisse werden nach der Gruppendiskussion ausgewertet. * Ergebnissicherung schriftlich
10	70	Kriterienkatalog zur Arbeitgeberattraktivität	Diskussion im Anschluss (im Plenum): • „Wie ist es Ihnen mit dem Ausfüllen des Kriterienkatalogs ergangen?“ • Hat Ihnen ein Kriterium gefehlt? • Sind sie auf ein Kriterium gestoßen, an das Sie bisher nicht gedacht haben? * Ergebnissicherung Mitschrift / Audio

Zeitstruktur und Inhalte			
Dauer in min		Inhalt	Moderationsfragen, Ziele, Hintergründe, Ergebnissicherung
20	90	Weiterempfehlungsabsicht	Instruktion (im Plenum): Wir bitten Sie nun an Ihre eigene Berufserfahrung zu denken. - Rahmenbedingung: sucht Arbeitgeber neue MitarbeiterInnen? • Haben Sie schon einmal einen Arbeitgeber weiterempfohlen oder ist Ihnen schon einmal ein Arbeitgeber weiterempfohlen worden? “ - „Wenn Ja: Warum? Was war an dem Arbeitgeber so besonders, dass Sie ihn weiterempfohlen haben?“ - „Wenn Nein: Warum nicht? Was würden Sie brauchen, um Ihren aktuellen Arbeitgeber weiterzuempfehlen?“ Vertiefungsfrage: • „Würde es die Weiterempfehlungsabsicht erhöhen, wenn Ihnen Incentives / Vergütungen dafür angeboten werden würden?“ * Ergebnissicherung Mitschrift / Audio
5	95	Abschluss	Verabschiedung, Incentive (Unterschriftenliste)

10.4.2 Kriterienkatalog.

Arbeitgebereigenschaften

Alter (in Jahren): _____ Jahre			
Geschlecht:			
☐	männlich	☐	weiblich

1. Angebote			
	„must have“	„nice to have“	„nicht relevant“
Angemessene Entlohnung (leistungsbezogen, fair, transparent)	☐	☐	☐
Zusätzliche Entlohnung (z. B. langjähriges Engagement, ...)	☐	☐	☐
Betriebliche Leistungen:			
- Gesundheitsförderung (z. B. WerksärztInnen, ArbeitspsychologInnen, ...)	☐	☐	☐
- Pensionsvorsorge / Altersvorsorge	☐	☐	☐
Zusatzleistungen: z. B. Reinigungsservice, MitarbeiterInnenrabatt, Essenszulage/Kantine)	☐	☐	☐
Erfolgsbeteiligung: z. B. Kapitalbeteiligung/Aktien	☐	☐	☐
Karrieremöglichkeiten (Weiterbildung, Weiterentwicklung, Aufstiegsmöglichkeiten)	☐	☐	☐
Work-Life-Balance			
- Familienfreundlichkeit (Kinderbetreuung, Ferienbetreuung, Väterkarenz/„Papamonat“, Hundebetreuung)	☐	☐	☐
- Sportangebote (z. B. Kooperation mit Fitnessstudio, Betriebssportgruppen)	☐	☐	☐
Flexibles Arbeiten (flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Job Sharing, ...)	☐	☐	☐

2. Aufgaben			
	„must have“	„nice to have“	„nicht relevant“
Interessante Aufgaben und Projekte	☐	☐	☐
Internationaler Einsatz (Auslandserfahrung)	☐	☐	☐
Innovation (Kreativität, Gestaltungsspielraum, Zukunftsfähigkeit)	☐	☐	☐
Autonomie in der Bearbeitung von Aufgaben (Eigenverantwortung)	☐	☐	☐

3. Unternehmen			
	„must have“	„nice to have“	„nicht relevant“
Identifikation mit dem Produkt bzw. angebotener Dienstleistungen	☐	☐	☐
Standort/Infrastruktur (z. B. Mobilitätsleistung, Fahrtkostenzuschuss, Parkmöglichkeiten, Dienstwagen)	☐	☐	☐
Öffentliche Reputation (Image, Zertifikate/Arbeitgeber rankings)	☐	☐	☐
Bekanntheit des Unternehmens/der Marke (Identifikation mit dem Unternehmen, Unternehmenserfolg)	☐	☐	☐
Arbeitsplatzsicherheit (Möglichkeit zu Sabbaticals, Freistellung für Pflege naher Angehöriger)	☐	☐	☐
KundInnenkontakt (Loyalität bzgl. HandlungspartnerInnen, persönliche Beziehung, Wertschätzung)	☐	☐	☐
Beschaffenheit des Arbeitsplatzes (Equipment, Ergonomie/angenehme Büroräumlichkeiten, moderne Technik, Barrierefreiheit)	☐	☐	☐

4. MitarbeiterInnen			
	„must have“	„nice to have“	„nicht relevant“
Persönlichkeit der MitarbeiterInnen (gegenseitige Wertschätzung)	☐	☐	☐
Zusammenarbeit/Teamwork (fares Betriebsklima/angenehme Arbeitsatmosphäre, MitarbeiterInnen-Events)	☐	☐	☐
Diversity (Gleichberechtigung, Chancengleichheit)	☐	☐	☐

5. Werte			
	„must have“	„nice to have“	„nicht relevant“
Unternehmenskultur	☐	☐	☐
Führungsqualität und -leitbild			
- Vorgesetztenverhalten, flache Hierarchien, Personalpolitik	☐	☐	☐
- Nachhaltigkeit, Umwelt- und Sozialbewusstsein	☐	☐	☐
Vertrauen (offene Gesprächskultur)	☐	☐	☐

10.5 Fragebogen der quantitativen Untersuchung.

Studie zur Arbeitgeberattraktivität

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer!

Vielen Dank für Ihr Interesse an unserer Studie!

Im Rahmen unserer Masterarbeit an der Universität Wien beschäftigen wir uns mit den Themen „Arbeitgeberattraktivität & Weiterempfehlungsabsicht“. Das Marktforschungsinstitut TQS unterstützt uns bei der Durchführung der Erhebung.

Ihre Teilnahme an der Umfrage ist selbstverständlich freiwillig.

Ihre Antworten sind natürlich anonym und die Daten werden vertraulich behandelt.

Die Umfrage dauert ca. 10 Minuten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Bei Fragen, Anmerkungen etc. können Sie sich gerne per E-Mail an uns wenden: employerbranding@tqs.at.

Um zu sehen, ob Sie in unsere Zielgruppe fallen, beantworten Sie bitte vorab ein paar Fragen zu Ihrer Person.

1. Ihr Alter: _____ (unter 19 und über 54 → Screen Out)

2. Sind Sie aktuell berufstätig?
☐ ₁ ja, Vollzeit (ab 38,5 h pro Woche)
☐ ₂ ja, Teilzeit (10 h bis 38 h pro Woche)
☐ ₃ ja, geringfügig (weniger als 10 h pro Woche)
☐ ₄ nein (→ Screen Out)

3. Wie lange arbeiten Sie bereits für Ihren aktuellen Arbeitgeber?
☐ ₁ bis 6 Monate (→ Screen Out)
☐ ₂ mehr als 6 Monate bis 3 Jahre
☐ ₃ mehr als 3 Jahre bis 5 Jahre
☐ ₄ mehr als 5 Jahre bis 10 Jahre
☐ ₅ mehr als 10 Jahre

Im Laufe des Fragebogens wird der Begriff „Unternehmen“ verwendet – diese Bezeichnung steht für jegliche Formen eines Arbeitgebers (z. B. auch NPO, öffentliche Arbeitgeber, ...).

TEIL 1: Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess

In diesem Teil des Fragebogens geht es um das Thema *Arbeitgeberattraktivität*.

Stellen Sie sich für die Beantwortung der folgenden Fragen bitte vor, dass Sie **gerade auf der Suche nach einem neuen Job** sind.

4. Welche der folgenden Medien nutzen Sie, um sich über aktuelle Jobangebote zu informieren? Mehrfachantworten sind möglich.	
☐ ₁	Jobportale im Internet/Apps (z. B. karriere.at, Hokify)
☐ ₂	Unternehmens-Website
☐ ₃	Social Media (Facebook, Instagram, Twitter)
☐ ₄	Business-Netzwerke (Xing, LinkedIn)
☐ ₅	Tageszeitungen
☐ ₆	Magazine/Zeitschriften
☐ ₇	Mundpropaganda, Empfehlungen von FreundInnen bzw. Bekannten
☐ ₈	Arbeitgebrerankings (z. B. Great Place to Work)
☐ ₉	Online-Plattformen für Arbeitgeberbewertungen (z. B. Kununu)
☐ ₁₀	Sonstiges: _____

5. Wenn Sie an einen attraktiven Arbeitgeber denken, wie wichtig sind Ihnen die folgenden Kriterien? Bitte nutzen Sie für Ihr Urteil eine Skala von 1 bis 5, wobei „1 = gar nicht wichtig“ und „5 = sehr wichtig“ bedeutet.
--

Image des Unternehmens

	1 = gar nicht wichtig	2 = eher nicht wichtig	3 = teils teils	4 = eher wichtig	5 = sehr wichtig
1. Die Tätigkeit in diesem Unternehmen ist eine gute Referenz für meine zukünftige Laufbahn.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
2. Das Unternehmen gilt als erfolgreich am Markt.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
3. Das Unternehmen hat einen guten Ruf.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
4. Ich kann mich mit dem Unternehmen, den Produkten bzw. der angebotenen Dienstleistung identifizieren.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

Arbeitsplatzsicherheit

5. Das Unternehmen bietet sichere Arbeitsplätze.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
6. In diesem Unternehmen werden MitarbeiterInnen nur in Ausnahmefällen gekündigt	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
7. Das Unternehmen ist ein zuverlässiger Arbeitgeber.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

Tätigkeitsfeld

8. Das Unternehmen bietet interessante Aufgaben und Tätigkeiten.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
9. Das Unternehmen bietet abwechslungsreiche Aufgaben.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
10. Das Unternehmen verlangt von mir den Einsatz einer Vielzahl von verschiedenen, komplexen Fähigkeiten mit hohen Anforderungen.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
11. In diesem Unternehmen habe ich das Gefühl etwas Sinnvolles zu machen.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
12. In diesem Unternehmen hat eigenverantwortliches Handeln einen hohen Stellenwert.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

Karriere

13. Das Unternehmen bietet mir gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
14. Das Unternehmen hat attraktive Weiterbildungsangebote.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
15. Das Unternehmen bietet vielfältige Einsatzgebiete und Entwicklungsmöglichkeiten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Gehalt

16. Das Unternehmen bietet ein hohes Einstiegsgehalt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
17. Das Unternehmen steht für leistungsgerechte Bezahlung.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
18. Das Unternehmen bietet schnelle Gehaltssteigerung.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
19. Das Unternehmen bietet attraktive Zusatzleistungen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Arbeitszeit

20. Das Unternehmen bietet flexible Arbeitsbedingungen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
21. Das Unternehmen bietet die Möglichkeit die wöchentliche Arbeitszeit flexibel zu gestalten (z. B. Gleitzeit).	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
22. In Bezug auf meine Arbeitstätigkeit habe ich die Freiheit zu entscheiden, wo ich arbeite (Home-Office etc.).	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
23. Das Unternehmen unterstützt mich dabei, meinen Beruf mit meinem Privatleben zu vereinbaren (Work-Life-Balance), z. B. Familienfreundlichkeit.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Betriebsklima und Unternehmenskultur

24. Das Unternehmen zeigt Anerkennung für seine MitarbeiterInnen und deren Leistungen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
25. Das Unternehmen bietet ein positives Arbeitsumfeld.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
26. Die Unternehmenskultur ist durch starken Teamzusammenhalt geprägt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
27. Im Unternehmen bestehen gute Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
28. Das Unternehmen schätzt Vielfalt und Verschiedenheit der MitarbeiterInnen und KundInnen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Standort und Arbeitsplatz

29. Der Standort des Unternehmens ist ansprechend (z. B. Einkaufsmöglichkeiten, ÄrztInnen, Nähe zum Wohnort).	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
30. Das Unternehmen ist gut erreichbar (öffentliche Verkehrsmittel, Parkmöglichkeiten).	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
31. Mein Arbeitsplatz ist so gestaltet, dass ich effizient arbeiten kann.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

6. Wie attraktiv sind folgende **Sozialleistungen bzw. Benefits** für Sie?

Bitte nutzen Sie für Ihr Urteil eine Skala von 1 bis 5, wobei „1 = gar nicht attraktiv“ und „5 = sehr attraktiv“ bedeutet.

	1 = gar nicht attraktiv	2 = eher nicht attraktiv	3 = teils teils	4 = eher attraktiv	5 = sehr attraktiv
1. Kinderbetreuung, z. B. Betriebskindergarten	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. Betriebsküche bzw. Ermäßigungen für Mittagstisch	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

3. Weiterbildungsangebot	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
4. Teilzeitlösungen für Mütter und Väter	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
5. Firmenwagen	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
6. Firmenhandy/Laptop	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
7. Betriebliche Gesundheitsförderung (Angebote wie Impfaktion, Ermäßigung für Fitnesscenter etc.)	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
8. Betriebliche Altersvorsorge	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
9. Freie Urlaubseinteilung (keine Einschränkungen)	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
10. Zuschüsse für längere Anfahrtswege/Fahrtkosten	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
11. MitarbeiterInnen-Rabatte bei Restaurants/Shops etc.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
12. Zusätzliche Prämien (z. B. Weihnachten, Geburtstag)	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
6a Falls oben nicht genannt: Welche sonstigen Sozialleistungen bzw. Benefits würden Sie sehr attraktiv finden?					

7. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte im Bewerbungsprozess?						
		1 = gar nicht wichtig	2 = eher nicht wichtig	3 = teils teils	4 = eher wichtig	5 = sehr wichtig
1.	Die Möglichkeit einen Schnuppertag in Anspruch zu nehmen, um das Team im neuen Job kennenzulernen.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
2.	Das Tätigkeitsprofil des neuen Jobs stimmt mit Ihrem bisherigen Tätigkeitsfeld überein.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

TEIL 2: Arbeitszufriedenheit und Weiterempfehlung

In diesem Teil des Fragebogens geht es um die Themen *Arbeitszufriedenheit* und *Bereitschaft zur Weiterempfehlung*.

Denken Sie bitte für die Beantwortung der folgenden Fragen an die **Situation an Ihrem aktuellen Arbeitsplatz** bzw. bei Ihrem **aktuellen Arbeitgeber**.

8. Arbeitszufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie ...						
1.	... insgesamt mit Ihrer Arbeit im Unternehmen?	☐ 1 sehr unzufrieden	☐ 2 eher unzufrieden	☐ 3 teils teils	☐ 4 eher zufrieden	☐ 5 sehr zufrieden
2.	... mit Ihren unmittelbaren KollegInnen?	☐ 1 sehr unzufrieden	☐ 2 eher unzufrieden	☐ 3 teils teils	☐ 4 eher zufrieden	☐ 5 sehr zufrieden
3.	... mit Ihrem/Ihrer unmittelbaren Vorgesetzten?	☐ 1 sehr unzufrieden	☐ 2 eher unzufrieden	☐ 3 teils teils	☐ 4 eher zufrieden	☐ 5 sehr zufrieden
4.	... mit Ihrer Bezahlung?	☐ 1 sehr unzufrieden	☐ 2 eher unzufrieden	☐ 3 teils teils	☐ 4 eher zufrieden	☐ 5 sehr zufrieden
5.	... mit Ihren Entwicklungsmöglichkeiten?	☐ 1 sehr unzufrieden	☐ 2 eher unzufrieden	☐ 3 teils teils	☐ 4 eher zufrieden	☐ 5 sehr zufrieden

8a_1 Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu?					
Meine Arbeit macht mir Freude.	☐1 stimme gar nicht zu	☐2 stimme eher nicht zu	☐3 teils teils	☐4 stimme eher zu	☐5 stimme sehr zu

8b	Mit dem, was Sie heute wissen, und wenn Sie sich nochmal entscheiden müssten, würden Sie Ihre jetzige Tätigkeit wieder annehmen?	☐ 1 Ich würde meine Stelle sicher nicht mehr annehmen.	☐ 2 Ich würde es mir ein zweites Mal überlegen.	☐ 3 Ich würde ohne zu zögern meine Stelle wieder annehmen.
----	--	--	---	--

9. Zufriedenheit mit dem Betriebsklima

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihren Vorgesetzten/Ihre Vorgesetzte und Ihre KollegInnen zu?		Vorgesetzte/-n				KollegInnen			
		gar nicht	wenig	ziem- lich	völlig	gar nicht	weni- g	ziem- lich	völlig
1.	Wie sehr können Sie sich auf folgende Personen verlassen, wenn es in der Arbeit schwierig wird?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
2.	Wie sehr sind die Personen bereit, Ihre Probleme im Zusammenhang mit der Arbeit anzuhören?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
3.	Wie sehr unterstützen diese Personen Sie, so dass Sie es in der Arbeit leichter haben?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
4.	Wie sehr sind die Personen bereit, Ihre persönlichen Probleme anzuhören?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
5.	Wie leicht lässt es sich mit diesen Menschen sprechen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

10. UWES (Utrecht Work Engagement Scale)

Wie häufig treffen folgende Aussagen bei Ihnen zu?		0 = nie	1	2	3	4	5	6 = immer
1.	Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₇
2.	Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₇
3.	Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₇
4.	Meine Arbeit inspiriert mich.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₇
5.	Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₇
6.	Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₇
7.	Ich bin stolz auf meine Arbeit.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₇
8.	Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₇
9.	Meine Arbeit reißt mich mit.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₇

11. Commitment

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?						
1	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Unternehmens beizutragen.	☐ ₁ stimme gar nicht zu	☐ ₁ stimme eher nicht zu	☐ ₂ teils teils	☐ ₃ stimme eher zu	☐ ₅ stimme sehr zu
2	Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für mein Unternehmen arbeiten zu können.	☐ ₁ stimme gar nicht zu	☐ ₁ stimme eher nicht zu	☐ ₂ teils teils	☐ ₃ stimme eher zu	☐ ₅ stimme sehr zu
3	Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die meines Unternehmens sehr ähnlich sind.	☐ ₁ stimme gar nicht zu	☐ ₁ stimme eher nicht zu	☐ ₂ teils teils	☐ ₃ stimme eher zu	☐ ₅ stimme sehr zu
4	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meinem Unternehmen gehöre.	☐ ₁ stimme gar nicht zu	☐ ₁ stimme eher nicht zu	☐ ₂ teils teils	☐ ₃ stimme eher zu	☐ ₅ stimme sehr zu
5	Mein Unternehmen spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	☐ ₁ stimme gar nicht zu	☐ ₁ stimme eher nicht zu	☐ ₂ teils teils	☐ ₃ stimme eher zu	☐ ₅ stimme sehr zu
6	Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt mein Unternehmen anderen vorgezogen habe.	☐ ₁ stimme gar nicht zu	☐ ₁ stimme eher nicht zu	☐ ₂ teils teils	☐ ₃ stimme eher zu	☐ ₅ stimme sehr zu
7	Die Zukunft meines Unternehmens liegt mir sehr am Herzen.	☐ ₁ stimme gar nicht zu	☐ ₁ stimme eher nicht zu	☐ ₂ teils teils	☐ ₃ stimme eher zu	☐ ₅ stimme sehr zu
8	Ich halte meines für das beste aller Unternehmen, die für mich in Frage kommen.	☐ ₁ stimme gar nicht zu	☐ ₁ stimme eher nicht zu	☐ ₂ teils teils	☐ ₃ stimme eher zu	☐ ₅ stimme sehr zu
9	Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan mein Unternehmen verlassen würde.	☐ ₁ stimme gar nicht zu	☐ ₁ stimme eher nicht zu	☐ ₂ teils teils	☐ ₃ stimme eher zu	☐ ₅ stimme sehr zu

10	Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel des Unternehmens ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	☐ 1 stimme gar nicht zu	☐ 1 stimme eher nicht zu	☐ 2 teils teils	☐ 3 stimme eher zu	☐ 5 stimme sehr zu
11	Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in mein Unternehmen gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.	☐ 1 stimme gar nicht zu	☐ 1 stimme eher nicht zu	☐ 2 teils teils	☐ 3 stimme eher zu	☐ 5 stimme sehr zu
12	Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, mein Unternehmen zu verlassen.	☐ 1 stimme gar nicht zu	☐ 1 stimme eher nicht zu	☐ 2 teils teils	☐ 3 stimme eher zu	☐ 5 stimme sehr zu
13	Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich mein Unternehmen jetzt verlassen würde.	☐ 1 stimme gar nicht zu	☐ 1 stimme eher nicht zu	☐ 2 teils teils	☐ 3 stimme eher zu	☐ 5 stimme sehr zu
14	Es macht keinen guten Eindruck, häufiger das Unternehmen zu wechseln.	☐ 1 stimme gar nicht zu	☐ 1 stimme eher nicht zu	☐ 2 teils teils	☐ 3 stimme eher zu	☐ 5 stimme sehr zu
15	Ich würde mein Unternehmen jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.	☐ 1 stimme gar nicht zu	☐ 1 stimme eher nicht zu	☐ 2 teils teils	☐ 3 stimme eher zu	☐ 5 stimme sehr zu

12. Loyalität

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?						
1.	Ich sehe mich auch in fünf Jahren noch in meinem Unternehmen.	☐ 1 stimme gar nicht zu	☐ 1 stimme eher nicht zu	☐ 2 teils teils	☐ 3 stimme eher zu	☐ 5 stimme sehr zu
2.	Ich stehe voll und ganz hinter den Zielen, die mein Unternehmen verfolgt.	☐ 1 stimme gar nicht zu	☐ 1 stimme eher nicht zu	☐ 2 teils teils	☐ 3 stimme eher zu	☐ 5 stimme sehr zu
3.	Ich erzähle Positives über mein Unternehmen.	☐ 1 stimme gar nicht zu	☐ 1 stimme eher nicht zu	☐ 2 teils teils	☐ 3 stimme eher zu	☐ 5 stimme sehr zu
4.	Ich spreche gerne über mein Unternehmen.	☐ 1 stimme gar nicht zu	☐ 1 stimme eher nicht zu	☐ 2 teils teils	☐ 3 stimme eher zu	☐ 5 stimme sehr zu
5.	Würde ich ein Jobangebot eines anderen Unternehmens bekommen, würde ich dieses ablehnen.	☐ 1 stimme gar nicht zu	☐ 1 stimme eher nicht zu	☐ 2 teils teils	☐ 3 stimme eher zu	☐ 5 stimme sehr zu
6.	Ich denke, dass ich gut zu meinem Unternehmen passe.	☐ 1 stimme gar nicht zu	☐ 1 stimme eher nicht zu	☐ 2 teils teils	☐ 3 stimme eher zu	☐ 5 stimme sehr zu

Weiterempfehlung

13. Haben Sie Ihren aktuellen oder einen früheren Arbeitgeber schon einmal weiterempfohlen? Mehrfachantworten sind möglich.	
☐	1 Ja, an gute FreundInnen
☐	2 Ja, im Bekanntenkreis
☐	3 Nein, noch niemandem weiterempfohlen

14a Wenn ja, warum haben Sie diesen Arbeitgeber an FreundInnen/Bekannte weiterempfohlen?	
offen:	
14b Welche der folgenden Gründe waren ausschlaggebend für die Weiterempfehlung? Bitte wählen Sie maximal drei aus.	
☐	1 Betriebsklima/Team
☐	2 Bezahlung
☐	3 Standort
☐	4 zusätzliche Benefits/Sozialleistungen
☐	5 flexible Arbeitszeiten
☐	6 Beziehung zur direkten Führungskraft
☐	7 Wertschätzung der MitarbeiterInnen
☐	8 Zusammenarbeit mit FreundInnen
☐	9 Tätigkeit
☐	10 Sonstiges: _____

14c Wenn nein, warum haben Sie ihren aktuellen Arbeitgeber nicht weiterempfohlen?	
offen:	
14d Welche der folgenden Gründe waren ausschlaggebend, dass Sie Ihren Arbeitgeber nicht weiterempfohlen haben. Bitte wählen Sie maximal drei aus.	
☐	1 Betriebsklima/Team
☐	2 Bezahlung
☐	3 Standort
☐	4 keine zusätzlichen Benefits/Sozialleistungen
☐	5 Arbeitszeiten
☐	6 Beziehung zur direkten Führungskraft
☐	7 Wertschätzung der MitarbeiterInnen
☐	8 Ich möchte mir die Konkurrenz nicht ins Haus holen.
☐	9 Ich möchte nicht mit FreundInnen oder Bekannten zusammenarbeiten.
☐	10 Tätigkeit
☐	11 Sonstiges: _____

15a_1 Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihren aktuellen Arbeitgeber FreundInnen/Bekannten empfehlen? Bitte bewerten Sie dies auf einer Skala von 0 bis 10, wobei 0 bedeutet, „nein, würde ich auf keinen Fall weiterempfehlen“ und 10 „ja, würde ich auf jeden Fall weiterempfehlen“.											
auf keinen Fall empfehlen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	auf jeden Fall empfehlen

15b Wenn 0 bis 4: Warum würden Sie Ihren Arbeitgeber (eher) nicht weiterempfehlen?

15c Wenn 8 bis 10: Warum würden Sie Ihren Arbeitgeber weiterempfehlen?

16. Wie sind Sie auf Ihren **aktuellen** Job aufmerksam geworden?
Wo haben Sie **ausschlaggebende** Information bekommen?

☐ 1	Jobportale im Internet/Apps (z. B. karriere.at, Hokify)
☐ 2	Unternehmens-Website
☐ 3	Social Media (Facebook, Instagram, Twitter)
☐ 4	Business-Netzwerke (Xing, LinkedIn)
☐ 5	Tageszeitungen
☐ 6	Fernsehen (gezielte Werbung von Unternehmen)
☐ 7	Radio (gezielte Werbung von Unternehmen)
☐ 8	Magazine/Zeitschriften
☐ 9	Mundpropaganda, Empfehlungen von FreundInnen bzw. Bekannten
☐ 10	Arbeitgeberrankings (z. B. Great Place to Work)
☐ 11	Online-Plattformen für Arbeitgeberbewertungen (z. B. Kununu)
☐ 12	Sonstiges: _____

Zum Abschluss haben wir noch ein paar Fragen zu Ihrer Person:

17. Welches Geschlecht haben Sie?	☐ ₁ weiblich	☐ ₂ männlich	☐ ₃ keine Angabe
-----------------------------------	--	--	--

18. Wie viel Berufserfahrung haben Sie insgesamt?	
☐ ₁	bis 3 Jahre
☐ ₂	mehr als 3 Jahre bis 5 Jahre
☐ ₃	mehr als 5 Jahre bis 10 Jahre
☐ ₄	mehr als 10 Jahre

19. Wohnort - Ortsgröße	
☐ ₁	Bis 2.000 EinwohnerInnen
☐ ₂	Bis 5.000 EinwohnerInnen
☐ ₃	Bis 20.000 EinwohnerInnen
☐ ₄	Bis 50.000 EinwohnerInnen
☐ ₅	Über 50.000 EinwohnerInnen

20. Wie hoch ist Ihr monatliches Nettoeinkommen?	
☐ ₁	unter 500 €
☐ ₂	bis 1.000 €
☐ ₃	bis 1.500 €
☐ ₄	bis 2.000 €
☐ ₅	bis 2.500 €
☐ ₆	über 2.500 €
☐ ₇	Keine Angabe

21. Familienstand:	
☐ ₁	ledig
☐ ₂	in einer Beziehung
☐ ₃	verheiratet/Lebensgemeinschaft
☐ ₄	geschieden/getrennt lebend
☐ ₅	verwitwet

22. Wie viele Kinder bis 14 Jahre leben in Ihrem Haushalt?	
☐ ₁	offen

23. Welche höchste abgeschlossene Schulbildung haben Sie?	
☐ ₁	Pflichtschule
☐ ₂	Lehre/Berufsschule
☐ ₃	Fachschule, mittlere Lehranstalt ohne Matura
☐ ₄	Matura
☐ ₅	abgeschlossene Hochschule, Universität, Fachhochschule

24. In welcher der folgenden Branchen ist das Unternehmen tätig, für das sie derzeit arbeiten?	
☐ ₁	Bank- und Finanzwirtschaft
☐ ₂	Versicherung
☐ ₃	Consulting und Beratung
☐ ₄	Gewerbe

☐ ₅	Handwerk
☐ ₆	Dienstleistung
☐ ₇	Handel
☐ ₈	Industrie
☐ ₉	Medien, Kommunikation und Information
☐ ₁₀	Tourismus und Freizeitwirtschaft
☐ ₁₁	Transport und Verkehr
☐ ₁₂	Öffentlicher Dienst, Bund, Länder, Städte und Kommunen
☐ ₁₃	Gesundheit, Medizin
☐ ₁₄	Freie Berufe (z. B. Anwalt, Architekt, ...)
☐ ₁₅	Bildung, Lehre, Kindergarten
☐ ₁₆	Sport
☐ ₁₇	Pflege und Soziales
☐ ₁₈	Sonstige

25. Offenes Feld für Anmerkungen:

Hier haben Sie noch die Möglichkeit Anmerkungen zu hinterlassen.

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben!