

Titelblatt für die Veröffentlichung von studentischen Abschlussarbeiten der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Titel der Abschlussarbeit

vorgelegt von (AutorInnen)

am Fachbereich

im Studiengang

zur Erlangung des akademischen Grades

Erscheinungsort und Publikationsjahr

ErstgutachterIn

ZweitgutachterIn

Datum der bestandenen Abschlussprüfung

genehmigte Fassung zur Publikation

Die vorliegende Version ist unter dem folgenden persistenten Identifikator verfügbar
(von der Bibliothek auszufüllen - Feld ist schreibgeschützt): [DOI, URN, o. Ä.]

Lizenzangabe:

Muster-Zitationsempfehlung: Nachname, Name (Publikationsjahr). Titel: Untertitel.
In: Quellenangabe der Erstveröffentlichung, ISSN/ISBN, Verlag, Ort, Vol., Iss., xx-xx
[Seitenzahlen], <http://dx.doi.org/xxx> (vom Verlag vergebene DOI)

[Stand: 02.11.2022]

Nachhaltigkeit bei der Arbeitgeberwahl
-
Untersuchung der Entscheidungskriterien
von Nachwuchsführungskräften

Masterarbeit

Vorgelegt am 19. August 2022

an der

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Berlin School of Economics and Law

Master Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement

Erstgutachterin:

Prof. Dr. Sandra Rochnowski

Zweitgutachterin:

Prof. Dr. Anja Grothe

Kristiane Elizabeth Ursula Rubin

Matrikelnummer: 77211868351

Berlin, Sommersemester 2022

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Gewinnung von Nachwuchsführungskräften	5
2.1 Auswahl eines Arbeitgebers	5
2.1.1 Modell zur Arbeitgeberwahl	6
2.1.2 Entwicklung des Unternehmensimages zum Arbeitgeberimage.....	8
2.2 Employer Branding	10
2.2.1 Definition und Zielsetzung.....	11
2.2.2 Vorgehen im Employer Branding	12
2.3 Zielgruppenfokussierung	15
2.3.1 Clusterung nach Generationen	15
2.3.2 Nachwuchsführungskräfte: Generation Z im Fokus	17
2.3.3 Entscheidungskriterien der Generation Z bei der Arbeitgeberwahl....	22
3 Nachhaltigkeit im Employer Branding.....	25
3.1 Nachhaltiges Wirtschaften – Die Rolle der Unternehmen	25
3.2 Nachhaltigkeit als Einflussfaktor auf die Arbeitgeberwahl	27
3.3. Integration von Nachhaltigkeit in das Employer Branding	30
4 Quantitative Forschungsmethode: Befragung von Nachwuchsführungskräften	31
4.1 Fragestellung für die empirische Forschung.....	32
4.2 Methode: Quantitative Befragung.....	33
4.2.1 Untersuchungsdesign	33
4.2.2 Fragebogenkonzept	34
4.2.3 Durchführung und Beschreibung der Stichprobe.....	37
4.3 Ergebnisse	41
4.3.2 Nachhaltigkeitsentscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl.....	44
4.3.3 Ausschlaggebende Nachhaltigkeitsaspekte für Nachwuchsführungskräfte.....	48
4.4 Diskussion.....	50
4.5 Limitation.....	56
5 Entwicklung eines konzeptionellen Ansatzes	58
6 Fazit.....	61
Literaturverzeichnis.....	65
Anhang	72

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Präferenz-Modell zur Auswahl eines Arbeitgebers</i>	7
<i>Abbildung 2: Übersicht über das Involvement in verschiedenen Phasen der Arbeitgeberauswahl</i>	8
<i>Abbildung 3: Unternehmens- und Arbeitgeberimage bestimmen die Arbeitgeberattraktivität</i>	10
<i>Abbildung 4: Zusammenhang zwischen der Auswahl eines Arbeitgebers und dem Employer Branding</i>	12
<i>Abbildung 5: Prozess des Employer Brandings</i>	13
<i>Abbildung 6: Einteilung der Generationen</i>	16
<i>Abbildung 7: Wertorientierungen und Lebenseinstellungen der Generation Z</i>	21
<i>Abbildung 8: Kategorien der Attraktivitätsfaktoren</i>	24
<i>Abbildung 9: Abgrenzung der Nachhaltigen Unternehmensführung von CSR und CC</i> ..	26
<i>Abbildung 10: Zusammenfassung des Auswahlprozesses eines Arbeitgebers</i>	33
<i>Abbildung 11: Aufbau des Fragebogens</i>	35
<i>Abbildung 12: Wunsch in Führungsposition zu arbeiten - Onlineumfrage</i>	40
<i>Abbildung 13: Umweltbewusstsein - Onlineumfrage</i>	42
<i>Abbildung 14: Attraktivität von Arbeitgebern - Onlineumfrage</i>	43
<i>Abbildung 15: Bewertung der Nachhaltigkeitsentscheidungskriterien - Onlineumfrage</i>	44
<i>Abbildung 16: Top zehn Entscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl - Onlineumfrage</i>	45
<i>Abbildung 17: Paarweiser Vergleich - Onlineumfrage</i>	47
<i>Abbildung 18: Wichtigkeit der Dimensionen der Nachhaltigkeit - Onlineumfrage</i>	49
<i>Abbildung 19: Externe Analyse: Charakterisierung von Nachwuchsführungskräften</i> ..	59
<i>Abbildung 20: Entscheidungskriterien für einen Arbeitgeber von Nachwuchsführungskräften</i>	59
<i>Abbildung 21: Darstellung einer EVP mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit</i>	60

Abkürzungsverzeichnis

CC	-	Corporate Citizenship
CSR	-	Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship
EVP	-	Employee Value Proposition
S.	-	Seite

In dieser wissenschaftlichen Arbeit wurde auf möglichst geschlechterneutrale Formulierung geachtet. Sollte trotzdem nur die maskuline Form eines Substantives verwendet werden, wurde aus Gründen der Lesbarkeit auf die geschlechterneutrale Formulierung verzichtet. Nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

1 Einleitung

„Welche Schwierigkeiten können sich da im Zusammenhang mit dem Personal ergeben?“

Es brauchen doch nur die „richtigen“ Leute eingestellt, für ihre Arbeit angemessen bezahlt und falls man sich für die falsche Person entschieden hat, diese wieder entlassen zu werden.“¹

Schon vor der Jahrhundertwende standen Unternehmen vor dem Problem, passende Bewerbungen auf ihre Stellenangebote zu erhalten. Vor allem Nachwuchsführungskräfte konnten unter mehreren Stellenangeboten auswählen.² Dennoch gelang für einen Großteil der Stellenangebote die Gewinnung von Personal mittels Stellenausschreibung und es mussten „nur die richtigen Leute eingestellt“³ werden. Diese für Unternehmen günstige Arbeitsmarktsituation hat sich inzwischen gewandelt und Unternehmen stehen heute vor einem Arbeitnehmermarkt.⁴

Bedingt durch den **demographischen Wandel** in Deutschland wird die Anzahl der erwerbsfähigen Personen in Deutschland sinken. Das Statistische Bundesamt prognostiziert in seiner Vorausschätzung einen Rückgang von 5,7 Millionen erwerbsfähigen Personen von 2020 bis 2035.⁵ Grund für diese Entwicklung ist das Ausscheiden von geburtenstarken Jahrgängen aus dem Erwerbsleben. Diese Abgänge können durch die nachkommenden geburtenschwächeren Jahrgänge nicht kompensiert werden.⁶ Neben den daraus resultierenden volkswirtschaftlichen Problemen kommen auch auf Unternehmen Kosten und Herausforderungen zu.⁷ 85 % der befragten Unternehmen des DIHK Fachkräfte Reports erwarten durch den Fachkräftemangel negative Folgen für ihr Unternehmen. Darunter fallen die Mehrbelastung der Belegschaft, steigende Arbeitskosten, die Ablehnung von Aufträgen bis hin zum Verlust der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.⁸

¹ Jung, Hans (2017), S. 1.

² Vgl. Süß, Martin (1996), S. 1.

³ Jung, Hans (2017), S. 1.

⁴ Vgl. Trost, Armin (2018), S. 98.

⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2021), S. 21.

⁶ Vgl. Werding, Martin (2019), S. 3.

⁷ Vgl. Grömling, Michael u.a. (2021), S. 4.

⁸ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Hrsg.) (2021), S. 20.

Bedeutende Rolle von Nachwuchsführungskräften

Neben dieser Herausforderung unterliegen Unternehmen einer sehr differenzierten Veränderungsdynamik im 21. Jahrhundert. Sogenannte Megatrends haben das Potenzial ganze Wirtschaftszweige zu verändern und werden von vielen Unternehmen in ihren Strategien berücksichtigt. Doch nicht nur auf Unternehmen wirken sich diese Trends aus, auch die Gesellschaft als Ganzes wird von ihnen beeinflusst.⁹ Internationale Wirtschaftsbeziehungen, ein sich wandelndes Arbeitsverständnis, eine alternde Bevölkerung oder eine Neuausrichtung des Wirtschaftssystems nach dem Nachhaltigkeitsparadigma sind nur einige Beispiele für Megatrends, mit denen sich Unternehmen auseinandersetzen müssen, um nicht vom Wandel abgehängt zu werden.¹⁰ Für die Innovationsfähigkeit und Gestaltungsfähigkeit des Unternehmens spielen hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Sie müssen hinter diesen Konzepten stehen und diese umsetzen.¹¹ Besonders an Nachwuchsführungskräfte werden dabei große Erwartungen gestellt: Sie sollen Veränderungen durchführen, neue Geschäftsfelder erschließen, Geschäftsmodelle entwickeln und komplexe Problemstellungen lösen.¹²

Dieser steigende Bedarf an Nachwuchsführungskräften und die gleichzeitige Verknappung durch den demographischen Wandel führt zu einem Wettbewerb um Talente.¹³ Die beschriebenen Entwicklungen beeinflussen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen. Arbeitnehmer stehen vor der Wahl eines passenden Unternehmens.¹⁴ Diese wiederum wollen begehrte Nachwuchsführungskräfte von sich überzeugen und sich gegenüber der Konkurrenz durchsetzen.¹⁵

Wie nun die Arbeitnehmer vom Unternehmen überzeugen? Unterschiedliche Generationen mit typischen Werten haben verschiedene Gewichtungen von Attraktivitätsfaktoren. Für die betrachtete Zielgruppe der Nachwuchsführungskräfte, also der Generation Z, gibt es verschiedene Studien zur Arbeitgeberattraktivität. Diese Generation legt laut den betrachteten Studien Wert auf nachhaltiges Handeln, soziales Engagement des Arbeitgebers und Vielfalt. Jedoch fokussieren diese bestehenden Studien zur Generation Z nicht das

⁹ Vgl. zukunftsInstitut (Hrsg.) (2022), Abs. 1-3.

¹⁰ Vgl. ebenda, Abs. 5.

¹¹ Vgl. Jung, Hans (2017), S. 1.

¹² Vgl. Weizmann, Meinhard / Wenzler, Hariolf (2019), S. 152.

¹³ Vgl. Werding, Martin (2019), S. 4.

¹⁴ Vgl. Krengel, Martin / Schmidt, Claudia (2013), S. 36-38.

¹⁵ Vgl. Fellingner, Christoph u.a. (2019), S. 86.

Thema Nachhaltigkeit. Zwischen den Untersuchungen zur Arbeitgeberattraktivität gibt es erhebliche Unterschiede in der Methodik. Für Unternehmen lassen sich so nur schwer Empfehlungen zur Gestaltung der Attraktivitätsfaktoren für Nachwuchsführungskräfte ableiten.¹⁶

Ziel der Arbeit und Forschungsfragen

Ziel dieser Arbeit ist es daher, diese bestehenden Untersuchungen zu vertiefen. Empirisch soll erhoben werden, an welcher Stelle Nachhaltigkeitsentscheidungskriterien für Nachwuchsführungskräfte im Vergleich zu anderen Kriterien bei der Arbeitgeberwahl stehen.

Zielgruppenunabhängig zeigten Studien zum Einfluss von Nachhaltigkeitsfaktoren auf die Arbeitgeberwahl, dass insbesondere arbeitsplatzbezogene Nachhaltigkeitsmaßnahmen attraktiv für potenzielle Mitarbeiter sind. Dieser Vermutung soll für Nachwuchsführungskräfte nachgegangen werden. Mit dem Schwerpunkt auf einem nachhaltigen Arbeitgeber soll untersucht werden, welche Aspekte der Nachhaltigkeit ausschlaggebend sind für die Entscheidung.

Es werden somit die folgenden beiden Forschungsfragen untersucht:

F1: An welcher Stelle stehen Nachhaltigkeitsentscheidungskriterien im Vergleich zu anderen Kriterien für Nachwuchsführungskräfte bei der Wahl ihres Arbeitgebers?

F2: Welche Aspekte der Nachhaltigkeit sind ausschlaggebend für die Entscheidung für einen Arbeitgeber von Nachwuchsführungskräften?

Insgesamt liegt der Schwerpunkt der Untersuchung auf der ersten Forschungsfrage. Ziel ist es, aus den Ergebnissen zu schließen, ob eine Differenzierung der Arbeitgebermarke mit Hinblick auf Nachwuchsführungskräfte und Nachhaltigkeit zu den Zielen des Employer Brandings beiträgt. Inhaltlich interessiert weiterführend, welche Aspekte besonders ansprechend sind. Dieser Fragestellung kann aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit jedoch nur im Ansatz nachgegangen werden. Im Ergebnis wird ein konzeptioneller Ansatz entwickelt, welcher Unternehmen als Beispiel und Leitfaden für die Entwicklung einer Employer Branding Strategie mit Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit dienen kann.

¹⁶ Vgl. Haase, Sandra. u.a. (2013), S. 12.

Aufbau der Arbeit

Die nachfolgende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Nach dieser Einleitung werden im **ersten Teil theoretische Grundlagen des Employer Brandings** dargelegt. Dabei wird zunächst die Perspektive der bewerbenden Person eingenommen und der Prozess zur Auswahl eines Arbeitgebers betrachtet. Hierbei wird die besondere Bedeutung des Arbeitgeberimages herausgestellt. Im Anschluss wird in einem nächsten Unterkapitel der Ansatz des Employer Brandings aufgegriffen und der Prozess zur Entwicklung einer Employer Branding Strategie erläutert. Mit dem Schwerpunkt auf Nachwuchsführungskräften wird in Kapitel 2.3 eine Zielgruppenfokussierung vorgenommen und die Generation Z mittels der Pestel-Analyse beschrieben. Um Entscheidungskriterien der Generation Z bei der Arbeitgeberwahl näher zu untersuchen, werden bestehende Studien zu diesem Thema verglichen und allgemeine Trends abgeleitet.

Ein **weiteres theoretisches Kapitel** beschäftigt sich mit der **Wirkung von Nachhaltigkeit** im Employer Branding. Dazu wird zunächst der Begriff allgemein erläutert und die Rolle von Unternehmen beim nachhaltigen Wirtschaften dargelegt. Abschließend wird die Wirkungsweise von Nachhaltigkeit auf Arbeitnehmer in bestehenden Studien verglichen.

Im **vierten Kapitel** wird nun die **empirische Forschung** dieser Arbeit vorgestellt. Die ausgewählte Methode der Onlinebefragung und der dazugehörige Fragebogen werden präsentiert. Im Anschluss werden die Durchführung der Befragung erläutert und die Ergebnisse deskriptiv dargelegt. Somit können erste Erkenntnisse zu den beiden Forschungsfragen gewonnen werden. In einem nächsten Schritt werden diese Ergebnisse diskutiert, interpretiert und in die bestehende Forschung eingeordnet. Verbesserungspotenziale und Ansätze für die weitere Forschung werden im Unterkapitel Limitation erörtert. Zum Schluss wird aus den gesammelten Erkenntnissen ein **konzeptioneller Ansatz** für Unternehmen entworfen. Dieser gibt Unternehmen ein Beispiel, wie Nachhaltigkeit in die Employer Branding Strategie für Nachwuchsführungskräfte integriert werden kann.

2 Gewinnung von Nachwuchsführungskräften

In einem sich schnell wandelnden Umfeld sowie einer digitalen und internationalen Wirtschaft benötigen Unternehmen innovatives, kreatives und gestaltungsfähiges Personal, um wettbewerbsfähig zu bleiben.¹⁷ Insbesondere Führungskräfte nehmen dabei eine besondere Rolle ein.¹⁸ Für Unternehmen wird es jedoch zunehmend schwieriger ihre offenen Stellen zu besetzen. Im Jahr 2021 gaben 51 % der befragten Unternehmen im DIHK-Report Fachkräfte an, längerfristig offene Stellen nicht besetzen zu können.¹⁹ Im folgenden Unterkapitel sollen daher das Vorgehen zur Gewinnung von Nachwuchsführungskräften betrachtet werden. Dabei fließt auch die Perspektive des Arbeitnehmers ein, da seine Entscheidung für einen Arbeitgeber zunehmend wichtiger wird. Daher sollten Unternehmen diese Perspektive ebenfalls bei der Personalgewinnung berücksichtigen und den potenziellen Mitarbeitern die Entscheidung für einen Arbeitgeber erleichtern.²⁰

2.1 Auswahl eines Arbeitgebers

Bei der Auswahl eines Arbeitgebers stehen hochqualifizierte Menschen vor Vorteilen, aber auch vor Herausforderungen: Dem Arbeitnehmer stehen eine Vielzahl von Angeboten offen und er kann sich aktiv für den am besten passenden Arbeitgeber entscheiden.²¹ Jedoch verursachen diese Auswahlmöglichkeiten kognitive Kosten bei Arbeitnehmern. Das Kurzzeitgedächtnis kann nur wenige Informationen parallel verarbeiten und die Informationsbeschaffung über potenzielle Arbeitgeber kostet Aufmerksamkeit und Anstrengungen. Im Ergebnis werden Entscheidungen vertagt oder nur wenige Informationen in die Auswahl mit einbezogen.²² Neben den kognitiven Kosten entstehen ebenfalls emotionale Kosten bei der Auswahl. Bei vielen Auswahlmöglichkeiten kommt es zum psychologischen Phänomen des antizipierten Regrets. Schon vor der eigentlichen Entscheidung fürchten Menschen, eine falsche Wahl zu treffen und die Vorteile der jeweils anderen Option aufzugeben. Wer nun das beste Personal für sich gewinnen möchte, muss diesen Menschen eine Orientierungsfunktion bieten und die Auswahl so leicht wie möglich

¹⁷ Vgl. Jung, Hans (2017), S. 1.

¹⁸ Vgl. Weizmann, Meinhard / Wenzler, Hariolf (2019), S. 151 f.

¹⁹ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Hrsg.) (2021), S. 5.

²⁰ Vgl. Trost, Armin (2018), S. 98 f.

²¹ Vgl. ebenda, S. 98.

²² Vgl. Kregel, Martin / Schmidt, Claudia (2013), S. 36.

gestalten.²³ Zu diesem Zweck scheint es sinnvoll für Unternehmen, den Auswahlprozess eine Arbeitgebers aus Sicht der potenziellen Mitarbeiter näher zu betrachten.

2.1.1 Modell zur Arbeitgeberwahl

Zunächst gilt es, zwischen der Entscheidung für einen Arbeitgeber als Entschluss und der Entscheidung für einen Arbeitgeber als Prozess zu unterscheiden. Bei einem Entschluss wählt der Arbeitnehmer zwischen verschiedenen sich ausschließenden Optionen. Vor diesem Entschluss stehen jedoch auch viele vorgelagerte Aspekte, wie die Informationsgewinnung über verschiedene Arbeitgeber.²⁴ Daher legt diese wissenschaftliche Arbeit der Auswahl eines Arbeitgebers einen Prozess zu Grunde.

In diesem Prozess können **verschiedene Faktoren** die Entscheidung des Individuums bestimmen. In der Literatur gibt es hinsichtlich dieser Faktoren unterschiedliche Schwerpunktsetzungen. Das eine Extremum geht von einem objektiven Auswahlprozess aus. Auf der anderen Seite gehen Theorien der subjektiven Faktoren von einem Vergleich von emotionalen und persönlichen Merkmalen zwischen Bewerbenden und Unternehmen aus. Die kritische Kontakt -Theorie dagegen besagt, dass Bewerbende Unternehmen nicht aufgrund subjektiver oder objektiver Faktoren unterscheiden können, da ihnen diese Informationen als Außenstehende fehlen. In ihre Entscheidung werden so nur Informationen einbezogen, welche sie im direkten Kontakt mit dem Unternehmen erhalten.²⁵ In komplexen Auswahlprozessen treten alle diese Faktoren auf. Zudem ändern sich die Faktoren innerhalb des Auswahlprozesses.²⁶ Im Folgenden werden die einzelnen Phasen im Wahlprozess der Arbeitnehmer näher beleuchtet. Dabei wird eine Einteilung in Phasen nach der Präferenz des Individuums vorgestellt.

Das **Präferenz-Modell** betrachtet als zentrales Element für Entscheidungen im Auswahlprozess die Präferenz des Arbeitnehmers. Die Präferenz stellt eine Vorliebe und damit ein bevorzugtes Handeln dar. Im Verlauf des Arbeitslebens stehen Menschen immer wieder vor Präferenzentscheidungen.²⁷ Diese können im sogenannten Präferenzmodell in fünf Phasen dargestellt werden:

²³ Vgl. Krengel, Martin / Schmidt, Claudia (2013), S. 37-39.

²⁴ Vgl. Gillenkirch, Robert (2018), Abs. 3.

²⁵ Vgl. Behling, Orlando u.a. (1968), S. 17.

²⁶ Vgl. Harold, Crystal / Ployhart, Robert (2008), S. 210.

²⁷ Vgl. Beck, Christoph (2012), S. 22-25.

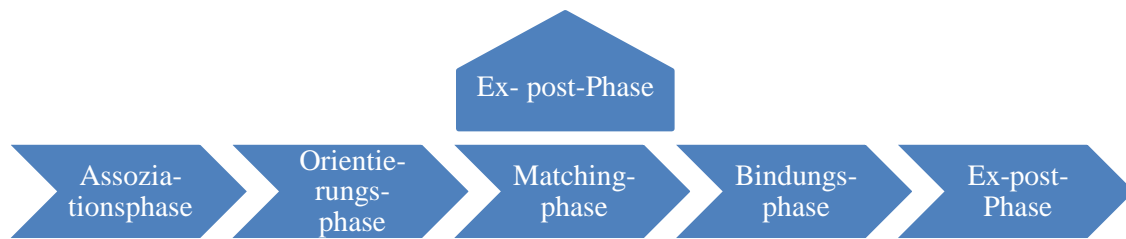


Abbildung 1: Präferenz-Modell zur Auswahl eines Arbeitgebers

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck, Christoph (2012), S. 23.

In der ersten Phase, der *Assoziationsphase*, werden Vorlieben für bestimmte Berufsfelder entwickelt. Am Ende steht für den Menschen eine Entscheidung für ein Bündel aus bestimmten Alternativen für seine Berufswahl. In der *Orientierungsphase* werden die verschiedenen Optionen konkreter gefasst. Das Individuum trifft eine Präferenzentscheidung für ein bestimmtes Tätigkeitsfeld in einer Branche bzw. einem Unternehmen. Für das Unternehmen wird aus einer anonymen Person nun ein potenzieller Mitarbeiter. Arbeitnehmer und Arbeitgeber vergleichen in der *Matchingphase* ihre Vorstellungen und Möglichkeiten. Der Arbeitnehmer trifft erneut eine Präferenzentscheidung über einen möglichen Arbeitgeber. Entscheidet sich auch das Unternehmen für diese Person, wird diese ein aktueller Mitarbeiter. Es folgen nun noch die *Bindungsphase*, in welcher sich aktuelle Mitarbeiter iterativ immer wieder für ihren Arbeitgeber entscheiden. Sollte einer der Akteure eine negative Präferenzentscheidung treffen, also eine Person entscheidet sich gegen ein Unternehmen oder ein aktueller Mitarbeiter kündigt, geht er in die *Ex-post-Phase* über.²⁸

Mit besonderem Schwerpunkt auf der Gewinnung von Nachwuchsführungskräften sind die ersten drei Phasen von besonderer Bedeutung. Hier finden Prozesse vom ersten Kontakt zwischen Unternehmen und potenziellem Mitarbeiter bis zum Abschluss eines Arbeitsvertrages statt. Die Bindung von aktuellen Arbeitnehmern stellt unter den oben erläuterten Herausforderungen auch eine wichtige Aufgabe für Unternehmen dar, sie wird jedoch in dieser Arbeit nicht betrachtet.

Neben der Präferenz hat auch das **Involvement** des Individuums Einfluss auf den Prozess der Arbeitgeberwahl. Das Involvement kennzeichnet den „Zustand der Motivation, Erregung oder des Interesses“²⁹ eines Menschen. Aus diesem Zustand ergeben sich Handlungen wie die Informationssuche, deren Verarbeitung und das Treffen von

²⁸ Vgl. Beck, Christoph (2012), S. 22-25.

²⁹ Rothschild, Michael (1984), S. 216.

Entscheidungen.³⁰ In den unterschiedlichen Phasen des Auswahlprozesses ist das Involvement unterschiedlich hoch und beeinflusst somit den Auswahlprozess. Für die drei relevanten Phasen bei der Personalgewinnung zeigt diese Abbildung die Höhe des Involvements und die damit verbundenen Aktivitäten.

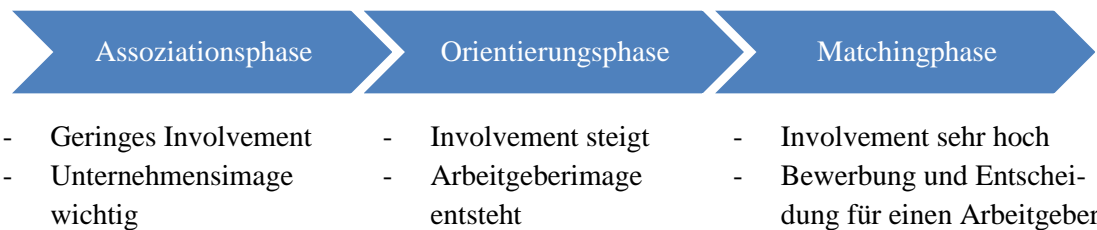


Abbildung 2: Übersicht über das Involvement in verschiedenen Phasen der Arbeitgeberauswahl
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck, Christoph (2012), S. 22-28 und Süß, Martin (1996), S. 74 f.

2.1.2 Entwicklung des Unternehmensimages zum Arbeitgeberimage

Besonders hervorzuheben für die Auswahl eines Arbeitgebers ist das Herausbilden von **Unternehmens- und Arbeitgeberimages**. Beide Begriffe bezeichnen ein Bild vom Unternehmen, welches durch die Wahrnehmung und Bewertung verschiedener Attribute im Menschen entsteht.³¹ Während der Mensch sich in der *Assoziationsphase* noch nicht aktiv mit der Suche nach einem Arbeitsplatz beschäftigt, nimmt er dennoch Informationen zu verschiedenen Unternehmen auf. Als Konsument beschäftigt er sich mit der Produktwahl und -nutzung. Es entsteht ein **Produktimage**. Dieses wiederum beeinflusst das **Unternehmensimage**. Unternehmen, welche nicht direkt mit den Konsumenten in Kontakt stehen, unterliegen dem **Branchenimage**.³²

In der *Orientierungsphase* informiert sich der Arbeitsplatzsuchende verstärkt über Arbeitgeber. Dennoch herrscht nur eine geringe Informationsqualität und -quantität vor.³³ Für den Arbeitnehmer bietet hier das **Arbeitgeberimage** eine Orientierungsfunktion.³⁴ Es gleicht Wissensdefizite aus. Die für Außenstehende schwer zugänglichen Informationen über das tatsächliche Arbeiten bei einem bestimmten Arbeitgeber werden so ergänzt.³⁵ Das Arbeitgeberimage bezeichnet somit die mit dem „Unternehmen als

³⁰ Vgl. Rothschild, Michael (1984), S. 216.

³¹ Vgl. Einwiller, Sabine (2014), S. 371.

³² Vgl. Süß, Martin (1996), S. 85-88.

³³ Vgl. ebenda, S. 91.

³⁴ Vgl. Krengel, Martin / Schmidt, Claudia (2013), S. 38 f.

³⁵ Vgl. Süß, Martin (1996), S. 94.

Arbeitgeber assoziierten Eigenschaften“³⁶. Sie werden dem Unternehmen von seiner Zielgruppe zugeschrieben.³⁷ Diese Eigenschaften können instrumentell und symbolischer Natur sein. Instrumentelle Eigenschaften sind rational geprägt und zeigen konkrete Nutzenerwartungen. Zu ihnen zählen beispielsweise die Höhe des Entgelts oder die weiteren Karrieremöglichkeiten im Unternehmen. Symbolische Eigenschaften sind emotional und subjektiv. Beispielsweise wird ein Unternehmen als innovativ oder prestigereich eingeschätzt.³⁸ Wie anfänglich erläutert, spielen in diesem komplexen Auswahlprozess also objektive und subjektive Faktoren eine Rolle.³⁹ In der *Orientierungsphase* beeinflussen das **Arbeitgeber- und Unternehmensimage** die Informationsbeschaffung: Vorrangig zu positiv bewerteten Unternehmen beschaffen sich Menschen Informationen und ordnen diese so ein, dass sie zum schon bestehenden Unternehmensimage passen.⁴⁰ Somit ist es für Arbeitgeber sinnvoll, ein möglichst positives Image auf allen Ebenen zu besitzen.

In der *Matchingphase* hat das Arbeitgeberimage Einfluss auf die tatsächliche Entscheidung für ein Unternehmen. Zum einen trägt das Bild dazu bei, dass der Arbeitnehmer einen Arbeitgeber dem anderen vorzieht. Es bilden sich **Arbeitgeberpräferenzen**.⁴¹ Zum anderen wird das Arbeitgeberimage mit den Anforderungen, Erwartungen und Identitätskonzepten der Zielgruppe verglichen. Stimmen diese überein, wird das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen und eine Bewerbung ist wahrscheinlicher.⁴²

Im Gesamtbild aus den verschiedenen Images entsteht die Attraktivität eines Arbeitgebers:⁴³

³⁶ Huf, Stefan (2020), S. 27.

³⁷ Vgl. Kremmel, Dietmar / Walter, Benjamin von (2016), S. 7.

³⁸ Vgl. Highhouse, Scott / Lievens, Filip (2003), S. 80 f.

³⁹ Vgl. Behling, Orlando u.a. (1968), S. 17.

⁴⁰ Vgl. Süß, Martin (1996), S. 91.

⁴¹ Vgl. Beck, Christoph (2012), S. 27 und Süß, Martin (1996), S. 123.

⁴² Vgl. Kremmel, Dietmar / Walter, Benjamin von (2016), S. 8 f.

⁴³ Vgl. Schwaab, Markus-Oliver (2008), S. 200.

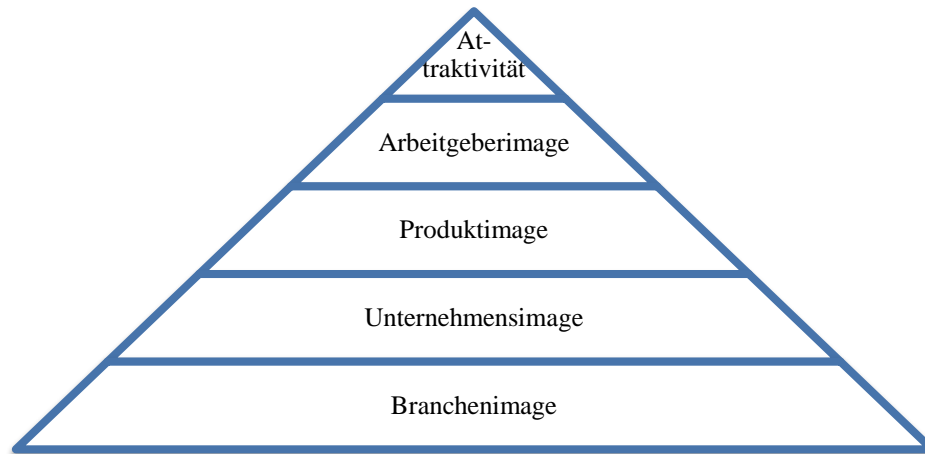


Abbildung 3: Unternehmens- und Arbeitgeberimage bestimmen die Arbeitgeberattraktivität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwaab, Markus-Oliver (2008), S. 200.

Für Unternehmen stellt sich nun die Frage, wie das Arbeitgeberimage positiv beeinflusst werden kann. Eine Antwort auf diese Fragestellung liefert das nächste Unterkapitel.

2.2 Employer Branding

Interessante Aufgaben, attraktiver Arbeitgeber oder die *flexibelsten Arbeitszeitmodelle* - mit diesen Versprechen versuchen Unternehmen potenzielle Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Damit ähneln sie vielen anderen Karrierewebseiten und die eigentlichen Vorteile des jeweiligen Unternehmens verschwinden für Interessierte. Statt Transparenz für die möglichen Bewerbenden zu schaffen, erschweren sie ihnen die Entscheidung.⁴⁴ Andere Unternehmen dagegen schaffen es regelmäßig, die obersten Plätze in Arbeitgeberattraktivitätsrankings einzunehmen. Trotz des Mangels an Fachkräften können Unternehmen wie Daimler, BMW oder adidas so aus einer Vielzahl von Bewerbenden wählen. Sie führten 2022 das Ranking der 100 attraktivsten Arbeitgeber zum Berufseinstieg von Studierenden und Absolvierenden im Bereich der Wirtschaftswissenschaften an.⁴⁵

Wie im vorherigen Unterkapitel erläutert, ist ein Faktor für die Attraktivität das Arbeitgeberimage. Unternehmen können dieses aktiv gestalten und so von vielen Vorteilen profitieren. Dies gelingt durch den Aufbau einer sogenannten Arbeitgebermarke.⁴⁶ Die folgenden Unterkapitel stellen diesen Prozess zum Aufbau einer Arbeitgebermarke in den Fokus.

⁴⁴ Vgl. Kregel, Martin / Schmidt, Claudia (2013), S. 38 f.

⁴⁵ Vgl. Trendence Institut GmbH (Hrsg.) (2022), S. 10 f.

⁴⁶ Vgl. Henkel, Sven u.a. (2011), S. 3 f.

2.2.1 Definition und Zielsetzung

Aufgrund des hohen Bedarfs an Konzepten zur Gewinnung von Personal ist die Literatur zum Employer Branding zahlreich. Ebenso viele Definitionen zu dieser Thematik lassen sich finden.⁴⁷ Grundlegend für das Employer Branding ist die Übertragung von Markenprinzipien in das Human Resource Management. So soll mit dem Employer Branding eine einzigartige Arbeitgeberidentität geschaffen werden.⁴⁸ Es können „alle Maßnahmen zum Aufbau einer Arbeitgebermarke“⁴⁹ unter dem Begriff verstanden werden. In den 90er Jahren war diese Auffassung sehr eng und auf die optische und sprachliche Gestaltung der Marke ausgerichtet. Heute wird das Employer Branding ganzheitlicher betrachtet.⁵⁰ Folgende **Definition** der deutschen Employer Branding Akademie legt ihren Schwerpunkt auf die Zielsetzung des Employer Brandings:

„Employer Branding meint die identitätsbasierte, intern wie extern wirk-same Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“⁵¹

Neben der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber wird mit dem Employer Branding im Vordergrund ein Rekrutierungsziel verfolgt. Es sollen mehr Bewerbungen von qualifizierten Personen erzielt werden. Um dieses Hauptziel zu erreichen, zielt das Employer Branding pyramidenartig auf die Arbeitgeberbekanntheit, das Arbeitgeberimage und die Arbeitgeberattraktivität. Durch eine hohe Attraktivität werden Erfolge bei der Anwerbung von Mitarbeitern ermöglicht. Die Attraktivität eines Arbeitgebers wiederum basiert auf den subjektiven Vorstellungen eines Individuums vom Arbeitgeber, dem Arbeitgeberimage. Dieses kann sich jedoch nur vorteilhaft auswirken, wenn ein Unternehmen hinreichend bekannt ist.⁵²

Diese **Ziele des Employer Brandings** sind nach außen an potenzielle Bewerbende gerichtet. Das Employer Branding spricht jedoch noch weitere Anspruchsgruppen an. Nach innen gerichtet kann durch Employer Branding eine positive emotionale Bindung mit den bestehenden Mitarbeitern aufgebaut werden. Somit steigt die Qualität der Arbeit und die Angestellten werden dauerhaft an das Unternehmen gebunden.⁵³ Die Gewinnung von

⁴⁷ Vgl. Kremmel, Dietmar / Walter, Benjamin von (2016), S. 4.

⁴⁸ Vgl. Backhaus, Kristin / Tikoo, Surinder (2004), S. 501 f.

⁴⁹ Trost, Armin (2018), S. 98.

⁵⁰ Vgl. Radermacher, Stephan (2013), S. 1 f.

⁵¹ Vgl. Deutsche Employer Branding Akademie GmbH (Hrsg.) (2022), Abs. 1.

⁵² Vgl. Henkel, Sven u.a. (2011), S. 4 f.

⁵³ Vgl. Kanning, Uwe (2017), S. 134.

Nachwuchsführungskräften kann somit über die externe Wirkung des Employer Brandings unterstützt werden. Folgende Grafik verdeutlicht den Zusammenhang des Employer Brandings mit den Inhalten des vorherigen Kapitels:

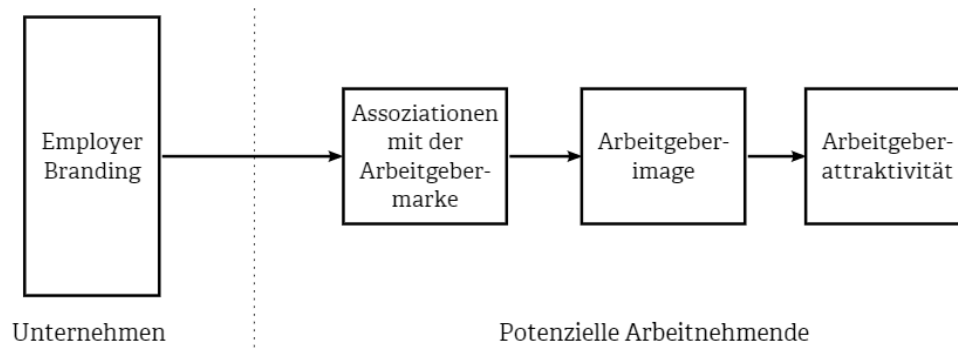


Abbildung 4: Zusammenhang zwischen der Auswahl eines Arbeitgebers und dem Employer Branding

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Backhaus, Kristin / Tikoo, Surinder (2004), S. 505 f.

Die für die Auswahl eines Arbeitgebers relevante Arbeitgeberattraktivität kann durch das Employer Branding von Unternehmensseite aus beeinflusst werden. Durch die Schaffung einer Arbeitgebermarke werden bei potenziellen Arbeitnehmern Assoziationen mit dieser hervorgerufen. Aus diesen wird ein Arbeitgeberimage gebildet, welches wiederum zur Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber führt.⁵⁴

Mit dem Begriff des Employer Brandings ist oftmals auch der des Personalmarketings verbunden. Dieses bezieht sich auf eine konkrete Stelle, welche kurz- bis mittelfristig beworben wird. Als Zielgruppe werden potenzielle und tatsächliche Bewerbende definiert. Das Employer Branding dagegen ist mittel- bis langfristig ausgerichtet. Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber ist somit auf einer abstrakteren Ebene angesiedelt und zielt auf zukünftige und derzeitige Mitarbeiter.⁵⁵ Für die weiteren Betrachtungen dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf dem Employer Branding.

2.2.2 Vorgehen im Employer Branding

Bevor ein konkreter Prozess zum Employer Branding betrachtet wird, soll die **Verantwortlichkeit** für das Employer Branding geklärt werden. Diese kann durch die inhaltliche Überschneidung der Fachgebiete Marketing und **Personalwesen** in beiden Bereichen

⁵⁴ Vgl. Backhaus, Kristin / Tikoo, Surinder (2004), S. 505 f.

⁵⁵ Vgl. Kanning, Uwe (2017), S. 136.

liegen. Im besten Fall liegt die Verantwortung bei einem abteilungsübergreifenden Team. In der Praxis ist das Employer Branding jedoch oft in der Personalabteilung angesiedelt.⁵⁶ Erfolgsfaktor bei jeglicher organisatorischer Verortung ist die Unterstützung der Führungsebene. Diese muss die Werte des Arbeitgebers als Vorbild verkörpern und in Einklang mit diesen agieren.⁵⁷

Hat sich ein Unternehmen nun dazu entschieden, aktiv an seiner Arbeitgebermarke zu arbeiten, muss diese zunächst entwickelt werden. Dafür können folgende **Arbeitsschritte** durchlaufen werden:

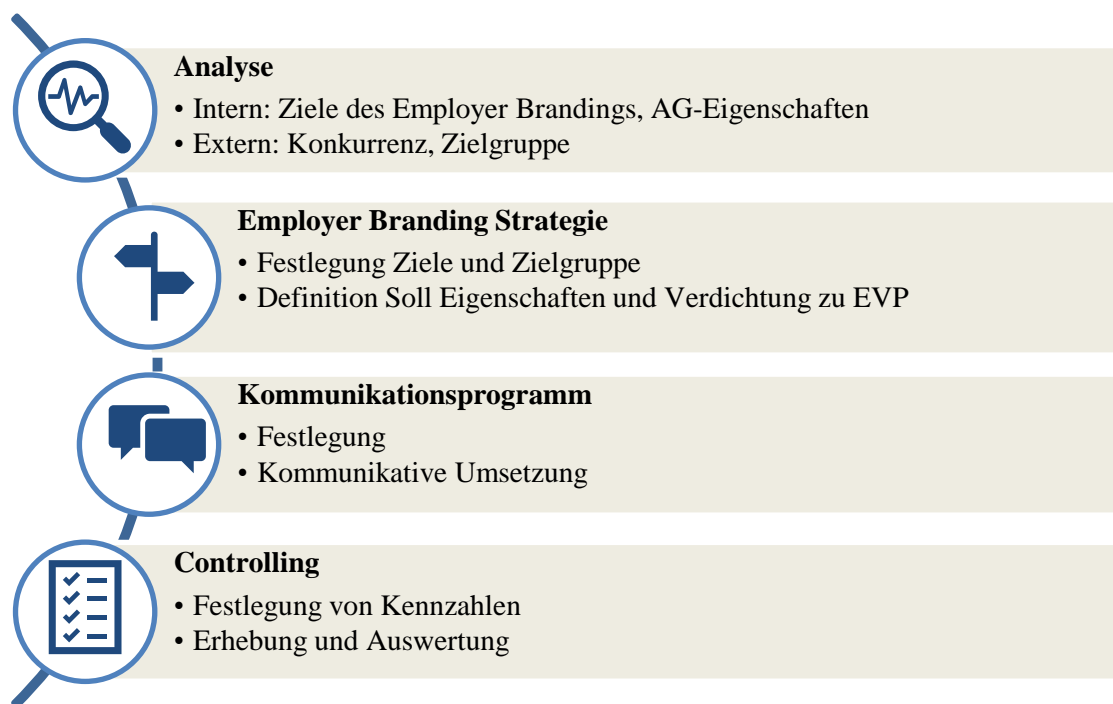


Abbildung 5: Prozess des Employer Brandings

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kremmel, Dietmar / Walter, Benjamin von (2016), S. 10 und Henkel, Sven u.a. (2011), S. 7.

Ziel dieses Entwicklungsprozesses ist die Formulierung eines **Arbeitgeberversprechens**. Dieses liefert den Bewerbenden eine Antwort auf die Frage „Warum soll ich ausgerechnet in Ihrem Unternehmen arbeiten?“⁵⁸ Damit übernimmt dieses Versprechen eine Differenzierungsfunktion von anderen Arbeitgebern. In der Literatur finden sich für diese Begrifflichkeit auch die Bezeichnungen **Employee Value Proposition** (nachfolgend

⁵⁶ Vgl. Radermacher, Stephan (2013), S. 11.

⁵⁷ Vgl. Künzel, Hansjörg (2013), S. 60 f. und ebenda, S.2.

⁵⁸ Trost, Armin (2018), S. 100.

EVP) oder Arbeitgeberpositionierung.⁵⁹ Die Entwicklung der EVP findet auf der strategischen Ebene statt. Die konkrete Umsetzung durch Kommunikation und Controlling erfolgt operativ.⁶⁰

Die einzelnen Schritte werden nun jeweils näher betrachtet. Dabei liegt ein Fokus auf dem strategischen Teil des Employer Brandings. Bevor die konkrete Entwicklung einer EVP vorgenommen wird, startet der Prozess des Employer Brandings mit einer *internen und externen Analyse*. Somit wird die Ausgangssituation für weitere Entscheidungen im Prozess ermittelt.⁶¹ **Intern** werden die **Ziele** des Employer Brandings analysiert und bereits bestehende Arbeitgebereigenschaften untersucht. Die Ziele des Employer Brandings wurden in Kapitel 2.2.1 erläutert. Es gilt, als Basis die **bestehende/n Arbeitgeberattraktivität, -images und -bekanntheit** zu untersuchen, da darüber die Quantität und Qualität der Bewerbungen gesteigert werden kann. Bei den **Arbeitgebereigenschaften** wird während der Analyse eine Vorauswahl von Eigenschaften getroffen, die das Unternehmen oder einen wichtigen Wettbewerber charakterisieren.⁶² Daher ist es in der **externen** Analyse sinnvoll, das Employer Branding der **Konkurrenz** zu betrachten, um sich später davon abheben zu können. Außerdem sollten mögliche **Zielgruppen** für die Arbeitgebermarke analysiert werden.⁶³ Eine ausführliche Erläuterung zur Untersuchung und Charakterisierung der Zielgruppe erfolgt im nächsten Unterkapitel.

Mit den Ergebnissen der Analysen kann nun eine *Employer Branding Strategie* entwickelt werden. Die zuvor untersuchten **Ziele** und **Zielgruppen** werden festgelegt bzw. priorisiert.⁶⁴ Aus den **Arbeitgebereigenschaften** wird eine idealtypische Bündelung vorgenommen.⁶⁵ Hier kann wieder auf die Einteilung von Highhouse und Lievens in objektive und symbolische Attribute zurückgegriffen werden.⁶⁶ Nun folgt das Herzstück des Prozesses. Die festgelegten Arbeitgebereigenschaften werden zu einer **EVP** verdichtet. Die besonders wichtigen Attribute werden mit Hinblick auf die Zielgruppe zusammengefasst.⁶⁷

⁵⁹ Vgl. Trost, Armin (2018), S. 100.

⁶⁰ Vgl. Kremmel, Dietmar / Walter, Benjamin von (2016), S. 10.

⁶¹ Vgl. Henkel, Sven u.a. (2011), S. 6.

⁶² Vgl. Kremmel, Dietmar / Walter, Benjamin von (2016), S. 11-14.

⁶³ Vgl. Henkel, Sven u.a. (2011), S. 6.

⁶⁴ Vgl. Kremmel, Dietmar / Walter, Benjamin von (2016), S. 17-20.

⁶⁵ Vgl. Henkel, Sven u.a. (2011), S. 6.

⁶⁶ Vgl. Highhouse, Scott / Lievens, Filip (2003), S. 80 f.

⁶⁷ Vgl. Henkel, Sven u.a. (2011), S. 6.

Die EVP bildet den Kern für die weitere, operative Kommunikation der Arbeitgebermarke. Das *Kommunikationsprogramm* enthält unter anderem die **Kommunikationsinstrumente**. Dabei sind die in 2.1.1 vorgestellten Phasen zur Auswahl eines Arbeitgebers zu beachten. In den unterschiedlichen Phasen wird der potenzielle Arbeitnehmer über verschiedene Kontaktpunkte erreicht. Nach der Umsetzung dieses Programmes erfolgt das *Controlling*. Der **Erfolg der Maßnahmen** sollte regelmäßig überprüft und dabei die verschiedenen Zielsetzungen beachtet werden.⁶⁸

2.3 Zielgruppenfokussierung

Ein wichtiger Faktor für den Erfolg einer Arbeitgebermarke ist ihre klare Positionierung und ihre **Ausrichtung auf eine Zielgruppe**.⁶⁹ Im Prozess des Employer Brandings erfolgt eine Analyse und Priorisierung der Zielgruppe. Damit in Verbindung steht die Differenzierung einer Arbeitgebermarke. Diese kann gering ausfallen. Dann repräsentiert eine Arbeitgebermarke das gesamte Unternehmen. Dieser Ansatz des **Branded House** hat einen im Vordergrund stehenden Markenkern. Es werden nur geringe Anpassungen für einzelne Jobs und Zielgruppen vorgenommen. Bei einer starken Differenzierung dagegen, dem **House of Brands**, gibt es nur einen kleinen Markenkern. Es wird für verschiedene Zielgruppen ein jeweils anderes Arbeitgeberversprechen entwickelt. Es gilt, hier einen geeigneten Mittelweg zu finden.⁷⁰ Für diese Entscheidung ist es relevant die möglichen Zielgruppen zu kennen. Eine Vereinfachung bietet hier die Clusterung nach verschiedenen Merkmalen.⁷¹ Eine mögliche Clusterung nach der Generationszugehörigkeit soll in diesem Unterkapitel vorgestellt werden.

2.3.1 Clusterung nach Generationen

Eine Zielgruppeneinteilung nach Generation basiert auf Altersgruppen bzw. Geburtsjahrgängen. Personen, die einer Generation angehören, sind unter sich gleichenden wirtschaftlichen, politischen, technischen und ökologischen Bedingungen aufgewachsen.⁷² Dadurch entstehen in einer Generation ähnliche Wertevorstellungen, wodurch diese charakterisiert werden kann. Die Zugehörigkeit zu einer Generation kann als

⁶⁸ Vgl. Henkel, Sven u.a. (2011), S. 8-10.

⁶⁹ Vgl. Kregel, Martin / Schmidt, Claudia (2013), S. 39.

⁷⁰ Vgl. Trost, Armin (2018), S. 102-104.

⁷¹ Vgl. Parment, Anders (2013), S. 17.

⁷² Vgl. Kleinjohann, Michael / Reinecke, Victoria (2020), S. 3.

Erklärungsansatz für das Denken und Handeln eines Menschen herangezogen werden. Jedoch spielen hier auch das Geschlecht, die geographische Herkunft, der sozioökonomische Hintergrund oder die Struktur der Familie eine Rolle. Zudem ist der Übergang zwischen Generationen fließend. Individuen, die nach einer Generationsgrenze geboren wurden, können sich dennoch verhalten wie Mitglieder der vorherigen Generation.⁷³ Mit diesen Einschränkungen im Hinterkopf, wird das Modell der Generationen im Folgenden zur Beschreibung der verschiedenen Zielgruppen für das Employer Branding herangezogen. Aufgrund der fließenden Übergänge zwischen den Generationen gibt es unterschiedliche Gliederungen der Generationen in Deutschland.⁷⁴ In dieser wissenschaftlichen Arbeit wird folgende Gliederung vorgenommen:

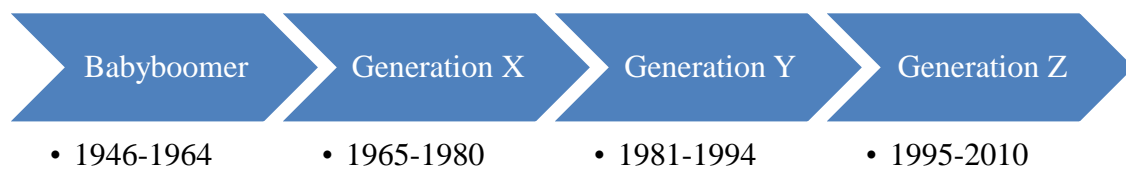


Abbildung 6: Einteilung der Generationen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klaffke, Martin (2014a), S. 10 f.; Andrione, Ludwig (2018), S. 416; OC&C Strategy Consultant (Hrsg.) (2019), S. 4 f.; Parment, Anders (2013), S. 15 f.

Die Babyboomer sind zahlenmäßig die größte Generation. Sie wurden nach dem zweiten Weltkrieg geboren. Zu dieser Generation Zugehörige befinden sich mittlerweile kurz vor dem Ruhestand und werden zwischen 2020 und 2030 in Rente gehen.⁷⁵ In der Arbeitswelt ist diese Generation für ihre Anpassungsfähigkeit bekannt.⁷⁶ Der nachfolgenden Generation X sind Karriere und Statussymbole wichtig.⁷⁷ Die Generation Y gilt als sehr gut ausgebildet und muss sich auf dem Arbeitsmarkt auf große Flexibilität einstellen.⁷⁸ Die letzte für Unternehmen aktuell relevante Generation ist die Generation Z.⁷⁹ Im Jahr 2022 schließen Angehörige dieser Generation ihr Studium ab und steigen in die Erwerbstätigkeit ein. In den kommenden Jahren werden immer mehr Vertreter der Generation Z auf den

⁷³ Vgl. Klaffke, Martin / Parment, Anders (2011), S. 6 f.

⁷⁴ Vgl. Klaffke, Martin (2014a), S. 10.

⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 12.

⁷⁶ Vgl. Hubert, Philipp / Schlotter, Lorenz (2020), S. 4.

⁷⁷ Vgl. ebenda.

⁷⁸ Vgl. Klaffke, Martin / Parment, Anders (2011), S. 13.

⁷⁹ Vgl. OC&C Strategy Consultant (Hrsg.) (2019), S. 4 f.

Arbeitsmarkt strömen.⁸⁰ Sie stellen somit potentielle Nachwuchsführungskräfte dar und sind für das Employer Branding eine sehr relevante Zielgruppe.

2.3.2 Nachwuchsführungskräfte: Generation Z im Fokus

Um die Anforderungen der Generation Z an einen Arbeitgeber besser zu verstehen, sollen zunächst die Bedingungen betrachtet werden, unter denen diese Generation aufgewachsen ist. Vertreter der Generation sind im Jahr 2022 zwischen 12 und 26 Jahren alt. Strukturiert nach der PESTEL Analyse werden politische, wirtschaftliche, sozio-kulturelle, technologische, ökologisch-geografische und rechtliche Faktoren umrissen, unter denen die Generation aufwuchs.⁸¹

Politisch ist die Generation Z unter sicheren Verhältnissen in Deutschland aufgewachsen. Angela Merkel war von 2005 bis 2021 Bundeskanzlerin und regierte mit einer Koalition aus CDU/CSU und SPD bzw. FDP (2009-2013).⁸² Dennoch gab und gibt es immer wieder politische Spannungen. Die Europäische Union wurde durch die Finanz- und Flüchtlingskrise und den Brexit strapaziert. Auch der Populismus im eigenen Land wächst.⁸³ Jedoch prägten ebenso die Themen Bürgerrechte und Gleichstellung die Generation, wie beispielsweise mit der Legalisierung der gleichgeschlechtlichen Ehe oder der #metoo-Bewegung.⁸⁴ So ist die Generation Z politisch sehr interessiert. 78 % der Befragten ist es wichtig, sich über politische Themen zu informieren. Durch das Internet und soziale Medien sind die Informationsgewinnung und der Austausch zu politischen Themen leicht möglich.⁸⁵

Das Aufwachsen der Generation Z wurde **ökonomisch** von zwei Extremen geprägt. Auf der einen Seite erlebte die Generation die Finanzkrise im Jahr 2008/9 durch ihre Eltern mit, auf der anderen Seite ist der Wohlstand in Deutschland immer weiter gestiegen.⁸⁶ Seit der Finanzkrise wuchs das Bruttoinlandsprodukt bis zum Jahr 2020 ununterbrochen.⁸⁷ Die Arbeitslosenquote ist von 11,9 % im Jahr 2005 auf 5 % im Jahr 2019 gesunken.⁸⁸

⁸⁰ Vgl. Klaffke, Martin (2014b), S. 72 und S. 77.

⁸¹ Vgl. Theobald, Elke (o.J.), S. 3.

⁸² Vgl. Mangelsdorf, Martina (2019), S. 20.

⁸³ Vgl. Kleinjohann, Michael / Reinecke, Victoria (2020), S. 15.

⁸⁴ Vgl. OC&C Strategy Consultant (Hrsg.) (2019), S. 4.

⁸⁵ Vgl. Vodafone Stiftung Deutschland gGmbH (Hrsg.) (2020), S. 4.

⁸⁶ Vgl. Mangelsdorf, Martina (2019), S. 20.

⁸⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2022c), Tabellenblatt 4.

⁸⁸ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2022), S. 62.

Trotz der positiven wirtschaftlichen Entwicklung konnte die Kinder- und Jugendarmut kaum gesenkt werden und stagniert bei rund 20 % von Armut gefährdeten Kindern und Jugendlichen.⁸⁹ Besonders prägend für die Wirtschaft ist die zunehmende Verschiebung in den tertiären Sektor, die Globalisierung und personalisierte Angebote sowie Konsummöglichkeiten.⁹⁰ Neue Technologien beeinflussen auch die Wirtschaft und den Konsum. Mittlerweile kauft über die Hälfte der Jugendlichen gelegentlich online ein, ein Fünftel tut dies sogar häufig.⁹¹ Die Coronapandemie wirkt sich jedoch auch auf die Wirtschaft aus. Durch Lockdowns und fehlende Arbeitskräfte sank das Bruttoinlandsprodukt. Dennoch erholte sich die deutsche Wirtschaft im ersten Quartal 2022 und die Wirtschaftsleistung lag nur knapp unter Vorkrisenniveau. Im Mai 2022 beeinträchtigt der Krieg in der Ukraine die deutsche Wirtschaft.⁹² Ökonomisch wurde die Generation Z also größtenteils von Stabilität begleitet. Die letzten durch Corona geprägten Jahre haben an dieser jedoch gerüttelt.

Aus der **sozialen** Perspektive sind Angehörige der Generation Z in einem sehr diversen und liberalen Umfeld aufgewachsen. Gleichstellung, Vielfalt und Globalisierung bestimmen das soziale Leben.⁹³ Zur Schule gegangen ist diese Generation mit vielen verschiedenen Ethnien. Somit besitzt die Generation Z ausgeprägte interkulturelle Fähigkeiten. Die Schule stellt zudem einen wichtigen Mittelpunkt im Leben der jungen Menschen dar. Zum einen wurde das Einschulungsalter in einigen Bundesländern vorverlegt. Damit starten Angehörige der Generation früher denn je in das Berufsleben: Sie beenden mit 17 Jahren das Abitur und können so bis zum 20. Lebensjahr ein Bachelorstudium abschließen. Zum anderen wurde das Bildungssystem weiterentwickelt. Durch den Ausbau von Ganztagsangeboten haben sich Schulen vom Lern- zum Lebensort gewandelt. Zudem gibt es einen Trend zu einer höheren schulischen Bildung. Damit steigt aber auch der Leistungs- und Bildungsdruck auf die jungen Menschen.⁹⁴ Rückhalt findet die Generation Z jedoch in ihrer Familie. Die Kinder sind sehr umsorgt und behütet aufgewachsen.⁹⁵ Dagegen waren die Auswirkungen der Coronapandemie auf die Generation Z einschneidend. Während des Lockdowns waren Schulen geschlossen und viele soziale Kontakte

⁸⁹ Vgl. Funcke, Antje / Menne, Sarah (2020), S. 2 f.

⁹⁰ Vgl. Klaffke, Martin (2014b), S. 70.

⁹¹ Vgl. elbdudler (Hrsg.) (2022), S. 9.

⁹² Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2022a), Abs. 1 ff.

⁹³ Vgl. Mangelsdorf, Martina (2019), S. 20 f.

⁹⁴ Vgl. Klaffke, Martin (2014b), S. 70-73.

⁹⁵ Vgl. Mangelsdorf, Martina (2019), S. 20.

entfielen.⁹⁶ Im Ergebnis ist die Generation Z sozial sehr engagiert und setzt sich für die Bekämpfung von Ungleichheiten, die Förderung der Vielfalt und Menschenrechten ein.⁹⁷

Technologie bestimmt das Leben der jungen Menschen: Sie „gehen nicht online, sie leben online.“⁹⁸ Bis zu ihrem 15. Lebensjahr erlebte diese Generation viele neue Technologien und kennt ein Leben ohne diese kaum noch.⁹⁹ So wurde 2007 das erste iPhone erfunden, 2010 folgte das iPad und 2016 die Apple Watch. Mit der Hardware wurden auch passende Apps wie YouTube, Spotify, Instagram oder Snapchat entwickelt.¹⁰⁰ Im Ergebnis ist die Generation durchschnittlich elf Stunden in der Woche über ihr Smartphone online. 22 Stunden die Woche streamt der Durchschnitt Serien, Filme oder Musik. Rund die Hälfte nutzt soziale Medien wie Snapchat, Instagram oder Facebook mehrmals täglich.¹⁰¹ Digitalisierung, Medien und Technologie sind im Alltag der Generation präsent. Eine weltweite Vernetzung ist möglich.¹⁰²

Ökologisch allgegenwärtig für die Generation Z ist der Klimawandel. Dieser ist auch in Deutschland erlebbar: Starkregenereignisse haben in Deutschland in den letzten Jahren immer mehr zugenommen. Dadurch wurden auch Flutkatastrophen immer häufiger. So trat 2002 bei einem Jahrhundert-Hochwasser die Elbe über ihre Ufer und gerade in der jüngsten Vergangenheit wurde das Ahrtal nach extremen Unwettern überschwemmt.¹⁰³ Neben diesen Erlebnissen werden die jungen Menschen auch für den Klimawandel in der Schule sensibilisiert. So heißt es in einem Lehrbuch für Geografie: „Ursachen für die gegenwärtige zunehmende Erwärmung sind der deutliche Anstieg der Treibhausgase in der Atmosphäre [...]. Das alles geht u.a. auf die Energiegewinnung aus fossilen Brennstoffen und die Rodung der Wälder zurück.“¹⁰⁴ Zudem erlebt die Generation Z die Folgen der Erderwärmung und der Umweltverschmutzung weltweit. Ressourcenübernutzung¹⁰⁵, Plastikverschmutzung¹⁰⁶ und Verlust der Biodiversität¹⁰⁷ sind nur einige Beispiele. Diese

⁹⁶ Vgl. Bujard, Martin u.a. (2021), 15 und 23.

⁹⁷ Vgl. OC&C Strategy Consultant (Hrsg.) (2019), S. 20.

⁹⁸ Ebenda, S. 5.

⁹⁹ Vgl. Weizmann, Meinhard / Wenzler, Hariolf (2019), S. 158.

¹⁰⁰ Vgl. OC&C Strategy Consultant (Hrsg.) (2019), S. 4 f.

¹⁰¹ Vgl. Criteo (Hrsg.) (2018), S. 10-12.

¹⁰² Vgl. Mangelsdorf, Martina (2019), S. 21.

¹⁰³ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2022), Abs. 7.

¹⁰⁴ Billwitz, Konrad u.a. (2012), S. 135.

¹⁰⁵ Vgl. Umweltbundesamt (Hrsg.) (2022), Abs. 1 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Bergmann, Melanie u.a. (2022), 3 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Umweltbundesamt (Hrsg.) (2014), Abs. 1 f.

Erlebnisse beeinflussen auch das Handeln der Generation Z. 90 % der Befragten der Generation Z der Deloitte *Global Genz Z und Millenial Survey* gaben an, etwas zu unternehmen, um die Umwelt zu schützen. Dazu zählen vor allem Maßnahmen im Alltag, wie Secondhand- Kleidung tragen. Zukünftig möchte die junge Generation ihr ziviles Engagement erhöhen und auch ihre Häuser nachhaltiger gestalten.¹⁰⁸ Ein Teil der Generation Z engagiert sich schon heute mit Streikaktionen. Mit der Bewegung Fridays for Future fordern Schüler und Schülerinnen weltweit mehr Klimaschutz.¹⁰⁹

In der **rechtlichen** Dimension sind zwei Gesetze besonders hervorzuheben, die die Generation Z beeinflussen: Die seit 2018 geltende Datenschutzgrundverordnung soll mehr Transparenz und Mitbestimmung in den Umgang mit Daten bringen.¹¹⁰ Für die Generation Z sind die Themen Datenschutz und Sicherheit im Internet wichtig. Konträr dazu steht die Nutzung der sozialen Medien. Rund 45 % der Befragten einer Jugendstudie gaben an, gelegentlich bis regelmäßig Inhalte über soziale Medien zu teilen.¹¹¹ Damit einhergehend werden auch persönliche Daten preisgegeben. Im Bereich des Klimaschutzes wurden im Jahr 2021 Zielvorgaben mit der Novelle des Klimaschutzgesetzes enger gefasst. Bis 2030 sollen die CO₂-Emissionen um mindestens 65 % vermindert werden. So soll bis 2045 Treibhausgasneutralität erreicht werden und nicht mehr Treibhausgase emittiert werden, als auch abgebaut werden.¹¹²

Diese dargestellten Ereignisse prägen die **Werte** und das **Verhalten** der Generation Z. So werden ihr die Werte individuelle Entfaltung, Lebensgenuss und Experimentierfreudigkeit zugeschrieben.¹¹³ Das Ranking zur Werteorientierung und Lebenseinstellung wird für diese Generation von Freundschaft, Spaß und das Leben genießen sowie von Familie angeführt.¹¹⁴

¹⁰⁸ Vgl. Deloitte (Hrsg.) (2022), S. 21 f.

¹⁰⁹ Vgl. Schneider, Gerd / Toyka-Seid, Christiane (2022), Abs. 1 f.

¹¹⁰ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hrsg.) (2022), Abs. 2.

¹¹¹ Vgl. elbudler (Hrsg.) (2022), S. 5.

¹¹² Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (2022), Abs. 1 ff.

¹¹³ Vgl. Andrione, Ludwig (2018), S. 416.

¹¹⁴ Vgl. IfD Allensbach (Hrsg.) (2021), Zeile 1-3.

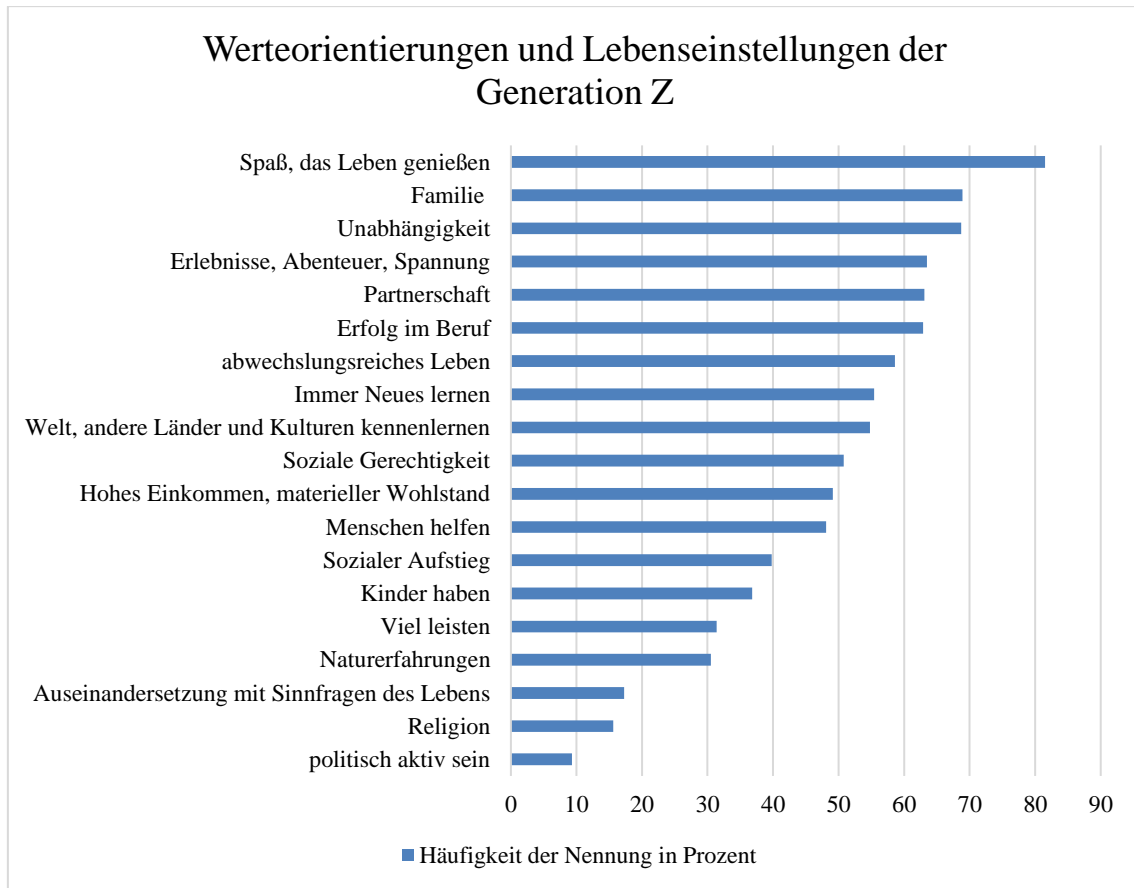


Abbildung 7: Wertorientierungen und Lebenseinstellungen der Generation Z

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IfD Allensbach (Hrsg.) (2021).

Somit steht die Generation Z im Zwiespalt zwischen dem Wunsch, Neues zu erleben und auszuprobieren und einem Sicherheitsbedürfnis, welches von den vielen Optionen und Möglichkeiten hervorgerufen wird.¹¹⁵

Neben diesen Werten sind auch **ethische Themen** wichtig für die Generation Z. Hier scheint laut der OC&C Studie *Eine Generation ohne Grenzen* der Schwerpunkt besonders auf sozialen Aspekten, wie der Förderung von Menschenrechten und Vielfalt sowie der Bekämpfung von Ungleichheit, zu liegen. Im ökologischen Bereich liegt ein Fokus der Generation auf der Reduzierung der Klimabilanz und einem nachhaltigen Konsum.¹¹⁶

Diese Werte und die Umstände, unter denen die Generation Z aufgewachsen ist, beeinflussen das Verhalten der Generation auf dem Arbeitsmarkt. Daher sollen im Folgenden Entscheidungskriterien der Generation Z bei der Arbeitgeberwahl betrachtet werden.

¹¹⁵ Vgl. Ströer SE & Co. KGaA (Hrsg.) (2019), S. 23.

¹¹⁶ Vgl. OC&C Strategy Consultant (Hrsg.) (2019), S. 20 f.

2.3.3 Entscheidungskriterien der Generation Z bei der Arbeitgeberwahl

Im Kapitel 2.1.2 wurde aufgezeigt, dass das Arbeitgeberimage eine wichtige Rolle bei der Auswahl eines Arbeitgebers spielt. Um die Zielgruppe Generation Z im Employer Branding anzusprechen, sollten also deren Anforderungen an einen Arbeitgeber über die Arbeitgebermarke angesprochen werden. Im Folgenden werden daher Anforderungen der Generation Z an einen Arbeitgeber dargestellt. Zu diesem Zweck wurden unterschiedliche Studien zu diesem Thema miteinander verglichen und Trends abgeleitet. Es muss jedoch kritisch betrachtet werden, dass Erhebungsart und Fragestellung in den dargestellten Studien unterschiedlich sind. Wie schon in der Einteilung der Generationen dargelegt, wurden auch hier in den unterschiedlichen Studien verschiedene Altersgrenzen für die Generationen gewählt. Insgesamt ist so die Vergleichbarkeit eingeschränkt, jedoch können generelle Trends aus dieser Gegenüberstellung abgeleitet werden. Die Darstellung der Studienergebnisse ist in Anhang A abgebildet.

Das Sicherheitsbedürfnis der Generation Z zeigt sich auch bei ihren Anforderungen an einen Arbeitgeber. Die **Jobsicherheit** wurde von vielen Befragten der Studien als sehr wichtig erachtet bzw. häufig genannt.¹¹⁷ Zu diesem Sicherheitsbedürfnis kommt auch der Wunsch nach finanzieller Sicherheit. Das **Gehalt** landet in den verschiedenen Befragungen auf den vorderen Plätzen.¹¹⁸

Zur Arbeit generell vertritt die Generation Z überwiegend die Einstellung: Ich arbeite, um zu leben.¹¹⁹ Diese Einstellung spiegelt sich in der Anforderung nach einer guten **Work Life Balance** wider. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist sehr wichtig.¹²⁰ Die Generation Z erwartet klar geregelte **Arbeitszeiten**.¹²¹ Dabei sind Autonomie und die Flexibilität von Arbeitsort und -zeit wichtig. Hybrides oder remotes Arbeiten werden von dreiviertel der Generation bevorzugt.¹²²

Eine weitere wichtige Anforderung der Generation Z sind gute Möglichkeiten zur **Weiterbildung**. Dieses Kriterium steht im Ranking zweimal auf dem zweiten Platz.¹²³

¹¹⁷ Vgl. Randstad (Hrsg.) (2021), S. 16 und Niederberger, Marlen u.a. (2019), S. 215.

¹¹⁸ Vgl. Deloitte (Hrsg.) (2022), S. 13 und Zenjob (Hrsg.) (2021), S. 2 und Randstad (Hrsg.) (2021), S. 16 und Niederberger, Marlen u.a. (2019), S. 215.

¹¹⁹ Vgl. Laumer, Sven u.a. (2020), S. 12.

¹²⁰ Vgl. Haufe Online Redaktion (Hrsg.) (2021), Abs. 2.

¹²¹ Vgl. Bedürftig, David (2016), Abs. 1 ff.

¹²² Vgl. Deloitte (Hrsg.) (2022), S. 16 f.

¹²³ Vgl. Anhang A.

Besonders mit Hinblick auf die sich schnell wandelnde Wirtschaftswelt werden sich auch viele Berufe ändern bzw. wegfallen. Damit ist es wichtig für die Generation ihre Fähigkeiten dahingehend weiterzuentwickeln.¹²⁴

Die Generation Z legt ebenfalls viel Wert auf eine gute **Arbeitsatmosphäre**. Eine ehrliche und offene Kommunikation, Rückhalt im Team und gute Vorgesetzte sind weitere Entscheidungskriterien der jungen Generation. Zudem möchte sie neue Ideen und Konzepte einbringen können.¹²⁵

Damit einher geht die Übertragung von verantwortungsvollen **Aufgaben**. Generation Z möchte sich einbringen, Anerkennung für ihre Leistung erhalten und gute Entwicklungsmöglichkeiten wahrnehmen.¹²⁶

Nicht auf den vordersten Plätzen, aber ebenfalls wichtig, sind der Generation Z **Sinn, Nachhaltigkeit und Diversität**. Kulturelle Vielfalt prägte das Aufwachsen der Generation und ist damit auch eine Anforderung an den Arbeitgeber.¹²⁷ Weiterhin möchten die Angehörigen der Generation Z einen Sinn in ihrer Arbeit finden. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber und dessen Werten ist ihnen wichtig. Dabei würden sogar 37 % der Generation Z ein Jobangebot ablehnen, wenn der Arbeitgeber nicht mit ihren Werten übereinstimmt. Der Anteil unter Arbeitnehmern der Generation Z, welche eine Führungsposition haben, ist dabei sogar noch höher. Hier würden 46 % ein Angebot ablehnen. Die Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey fand zudem heraus, dass Nachhaltigkeit und Diversität in der Unternehmenskultur wichtig für die Mitarbeiterbindung der Generation Z sind.¹²⁸ Besonders Nachwuchsführungskräfte legen hier einen Schwerpunkt. Statt bloß einen Beruf auszuüben, möchten diese sich im Beruf mit ihren Werten und Überzeugungen wiederfinden.¹²⁹

Neben den klassischen instrumentellen Nutzensfaktoren spielen für die Generation Z zunehmend immaterielle Faktoren eine Rolle bei der Arbeitgeberwahl. Verantwortung und Nachhaltigkeit des Unternehmens können einen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt darstellen.¹³⁰

¹²⁴ Vgl. Deloitte (Hrsg.) (2022), S. 13.

¹²⁵ Vgl. Niederberger, Marlen u.a. (2019), S. 215 und Zenjob (Hrsg.) (2021), S. 2.

¹²⁶ Vgl. Klaffke, Martin (2014b), S. 77.

¹²⁷ Vgl. ebenda.

¹²⁸ Vgl. Deloitte (Hrsg.) (2022), S. 13.

¹²⁹ Vgl. Dürig, Uta-Micaela / Steinicke, Ingo (2022), S. 36.

¹³⁰ Vgl. Bustamante, Silke u.a. (2018), S. 1.

Wie zu Beginn dieses Unterkapitels angemerkt, ist die Vergleichbarkeit der aufgeführten Studien eingeschränkt. Die hier aufgeführte Analyse zeigt, dass in unterschiedlichen Befragungen unterschiedliche Attraktivitätsfaktoren auf den vordersten Plätzen landen. Für das Employer Branding sind diese heterogenen Ergebnisse nur bedingt nützlich.¹³¹ Daher soll für die Untersuchung dieser wissenschaftlichen Arbeit auf eine Systematisierung der verschiedenen Faktoren zurückgegriffen werden. Die bereits angesprochenen symbolischen und objektiven sowie zu verschiedenen Zeitpunkten im Bewerbungsprozess zur Verfügung stehenden Faktoren werden in dem Modell von Haase, Lohaus und Rietz berücksichtigt. Die Autoren führten eine Metaanalyse von 37 Studien durch. 467 Faktoren wurden zusammengefasst und im Ergebnis entstanden 19 Kategorie für Attraktivitätsmerkmale eines Arbeitgebers.¹³²

1. Team/Arbeitsatmosphäre/Klima	11. Internationalität/Auslandseinsatz
2. Arbeitsaufgabe	12. Erfolg und finanzielle Situation des Unternehmens
3. Work-Life-Balance	13. Standort
4. Weiterbildung	14. Arbeitsbedingungen
5. Karriere/Aufstieg	15. Management
6. Arbeitsplatzsicherheit	16. Corporate Social Responsibility (hier erweitert zu Nachhaltigkeit)
7. Entgelt inkl. Sozialleistungen	17.. Innovation/Fortschritt
8. Identifikation mit dem Unternehmen und den Produkten	18. Image/Reputation/Bekanntheit
9. Arbeitszeitmodelle	19. (Objektive) Merkmale des Unternehmens
10. Unternehmenskultur	

Abbildung 8: Kategorien der Attraktivitätsfaktoren

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Haase, Sandra. u.a. (2013), 14 ff.

Diese Kategorien dienen als Grundlage für die Operationalisierung im empirischen Teil dieser Arbeit. Im folgenden Kapitel soll jedoch das Thema Nachhaltigkeit im Employer Branding vertieft werden.

¹³¹ Vgl. Haase, Sandra. u.a. (2013), 12-13.

¹³² Vgl. ebenda, 14 ff.

3 Nachhaltigkeit im Employer Branding

Nachhaltigkeit kann die Attraktivität eines Unternehmens für Bewerber erhöhen. Besonders die Generation Z bezieht auch diese Aspekte in ihre Arbeitgeberwahl ein. Neben diesen Ansprüchen potenzieller Beschäftigter stellt auch die Gesellschaft als Ganzes Anforderungen an das nachhaltige Wirtschaften von Unternehmen. Welche Punkte der Nachhaltigkeit genau für potenzielle Mitarbeiter ausschlaggebend sind, ist jedoch wenig untersucht.¹³³ Ziel dieses Kapitels ist es, bestehende Forschungen zum Thema Nachhaltigkeit im Employer Branding darzulegen. Zunächst soll daher die Rolle der Unternehmen beim nachhaltigen Wirtschaften betrachtet werden. Anschließend wird beleuchtet, wie Nachhaltigkeit sich auf die Gewinnung von Personal auswirkt.

3.1 Nachhaltiges Wirtschaften – Die Rolle der Unternehmen

Bevor das Thema Nachhaltigkeit im Employer Branding betrachtet wird, sollen zunächst Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit umrissen werden. Das Leitbild der **nachhaltigen Entwicklung** geht zurück auf den *Brundtland Bericht*. Hier wird eine nachhaltige Entwicklung wie folgt definiert: „it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“¹³⁴ Dieses Leitbild wirkt auf gesamtgesellschaftlicher Ebene und stellt politische Zielstellungen in den Mittelpunkt. Zentral ist die Gerechtigkeit innerhalb der eigenen und über Generationen hinweg.¹³⁵ Eine nachhaltige Entwicklung wirkt dabei gleichermaßen in ökonomischer, ökologischer und sozialer Dimension.

Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung kann nun auf die **nachhaltige Unternehmensführung** übertragen werden.¹³⁶ Dabei sollen auch alle Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichwertig einbezogen werden. Eine Verbindung kann beispielsweise über ein Nachhaltigkeitsmanagement geschaffen werden.¹³⁷ Von der nachhaltigen Unternehmensführung abzugrenzen sind die Begriffe **Corporate Social Responsibility (CSR)** und **Corporate Citizenship (CC)**. Ersterer bildet einen Bestandteil der nachhaltigen Unternehmensführung und bezeichnet die grundsätzliche unternehmerische Auseinandersetzung

¹³³ Vgl. Bustamante, Silke u.a. (2018), S. 1 f.

¹³⁴ World Commission on Environment and Development (Hrsg.) (1987), S. 16.

¹³⁵ Vgl. Ankele, Kathrin u.a. (2004), S. 10.

¹³⁶ Vgl. Englert, Marco (2019), S. 4.

¹³⁷ Vgl. Wühle, Michael (2016), S. 62.

mit gesellschaftlicher Verantwortung.¹³⁸ CSR zielt dabei jedoch nur auf die soziale und ökologische Dimension. Das Konzept CC findet auf noch kleinerer Ebene statt. Es beschreibt Tätigkeiten eines Unternehmens, um soziale Probleme zu lösen.¹³⁹

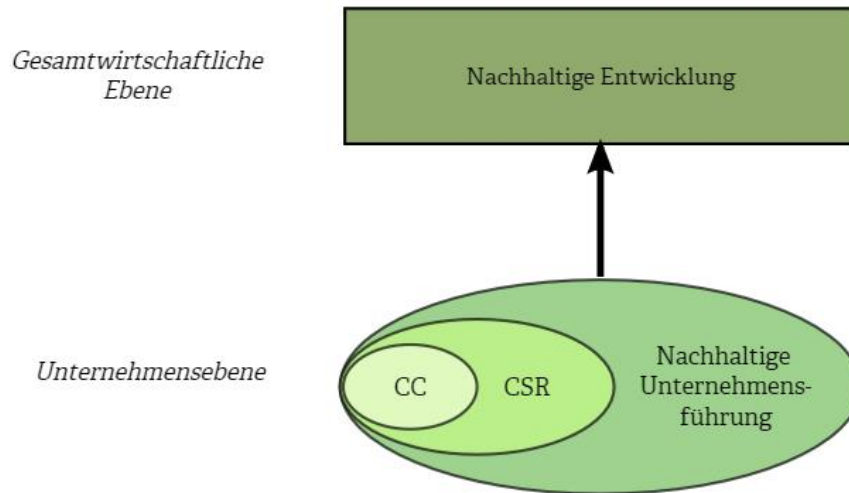


Abbildung 9: Abgrenzung der Nachhaltigen Unternehmensführung von CSR und CC

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ankele, Kathrin u.a. (2004), S. 10 f.

Die Einbeziehung von Ökonomie, Ökologie und Sozialem ermöglicht es Unternehmen, Kostenminimierungen und ökologische sowie soziale Chancen zu nutzen.¹⁴⁰ So können beispielsweise durch Abfallreduzierung oder Ressourceneffizienz Kosteneinsparungen erzielt werden. Zusätzlich hat das Thema Nachhaltigkeit eine hohe gesellschaftliche Relevanz. Konsumierende beziehen Nachhaltigkeitskriterien zunehmend in ihre Kaufentscheidungen ein.¹⁴¹

Jedoch unterscheiden sich die tatsächlichen Motivationen von Unternehmen bezüglich des nachhaltigen Wirtschaftens. Je nach Engagement und Einbezug der drei Perspektiven kann die Nachhaltigkeit eines Unternehmens auf unterschiedlichen **Stufen** angesiedelt werden. Auf der untersten Stufe, der **Nachhaltigkeit 0.0**, wird nur die ökonomische Perspektive in Entscheidungen einbezogen und Umsatz oder Shareholder Value stehen im Vordergrund. Die nächste Stufe **Nachhaltigkeit 1.0** nutzt ökologische und soziale Themen als Mittel zum Zweck für ökonomischen Erfolg. Risiken aus dem Bereich der Nachhaltigkeit sollen verhindert werden. Das Unternehmen erhält von außen durch die Politik

¹³⁸ Vgl. Englert, Marco (2019), S. 3.

¹³⁹ Vgl. Ankele, Kathrin u.a. (2004), S. 10 f.

¹⁴⁰ Vgl. Wühle, Michael (2016), S. 64 f.

¹⁴¹ Vgl. ebenda, S. 61 f.

und Gesellschaft den Druck, ökologische und soziale Themen umzusetzen. Dieser Ansatz wird auch als **Inside-Out -Perspektive** bezeichnet, da die Blickrichtung des Unternehmens von sich selber zur Gesellschaft geht. Diese Perspektive spielt auch auf der nächsten Ebene **Nachhaltigkeit 2.0** eine dominierende Rolle. Hier werden nun Ziele in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit verfolgt.

Auf der letzten Stufe der unternehmerischen **Nachhaltigkeit 3.0** ändert sich die Blickrichtung. Es sollen nun nicht mehr nur negative Auswirkungen des eigenen Wirtschaftens vermindert werden, sondern das Unternehmen versucht mit seinem Geschäftsmodell einen positiven Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu erbringen. Da so von außen Themen in das Unternehmen kommen, wird diese Perspektive als **Outside-In-Denken** bezeichnet.¹⁴² Zum langfristigen Fortbestehen von Unternehmen ist es notwendig, diesen Perspektivwechsel vorzunehmen. Eine bloße Umdeklarierung des Tagesgeschäfts zur Nachhaltigkeit bringt dem Unternehmen kurzfristig zwar einen Wettbewerbsvorteil, ist langfristig aber mit enormen Kosten für das Unternehmen verbunden.¹⁴³ Zudem sind Konsumenten zunehmend kritischer und durchschauen den Schein von leeren Nachhaltigkeitsversprechen. Im Ergebnis leiden der Ruf des Unternehmens und die Absatzzahlen.¹⁴⁴

3.2 Nachhaltigkeit als Einflussfaktor auf die Arbeitgeberwahl

Auf gesamtunternehmerischer Ebene wird Nachhaltigkeit in den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales betrachtet. Die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens kann in diesen Dimensionen gemessen werden. So werden beispielsweise im Standard der Global Reporting Initiative Abwasser und Abfall im ökologischen Bereich oder wettbewerbswidriges Verhalten in der ökonomischen Dimension betrachtet und bewertet.¹⁴⁵ Diese Nachhaltigkeitsaspekte haben jedoch nur eine indirekte Wirkung auf die aktuellen und potenziellen Beschäftigten. Für diese sind insbesondere **arbeitsplatzbezogene Nachhaltigkeitsmaßnahmen** relevant. Ein **nachhaltiger Arbeitgeber** bietet seinen Angestellten eine ausgewogene Work-Life-Balance, ist familienfreundlich, um die

¹⁴² Vgl. Dyllick, Thomas (2016), S. 1 f.

¹⁴³ Vgl. Grothe, Anja (2016), S. 1.

¹⁴⁴ Vgl. Wühle, Michael (2016), S. 61.

¹⁴⁵ Vgl. Global Reporting Initiative (Hrsg.) (2022), S. 4.

Arbeitssicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter bemüht, bietet Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Arbeitsplatzsicherheit und setzt Vielfalt und Gleichberechtigung um.¹⁴⁶

Diese **sozialen Maßnahmen** tragen **direkt** zum Wohlbefinden der Beschäftigten bei. Die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber steigt, die Mitarbeiter sind motivierter und arbeiten produktiver. Auch auf potenzielle Arbeitnehmer können diese Effekte übertragen werden, wenn die Maßnahmen durch das Unternehmen nach außen kommuniziert werden. Somit steigt die Attraktivität des Unternehmens.¹⁴⁷

Psychologische Effekte

Aber auch **nachhaltige Handlungsweisen** und Werte, die **nicht direkt** auf die Beschäftigten wirken, steigern die Arbeitgeberattraktivität. Nachfolgend wird dieser Zusammenhang mithilfe verschiedener **psychologischer Effekte** erläutert. Grundlegende **Annahmen** sind zum einen, dass Nachhaltigkeit ein von der Gesellschaft als sehr wichtig eingeschätztes Thema ist.¹⁴⁸ Zum anderen besteht zwischen Unternehmen und Außenstehenden eine Informationsdivergenz. Potenzielle Beschäftigte haben vor dem Eintritt in das Unternehmen keine vollständigen Informationen über das tatsächliche Arbeiten.¹⁴⁹

Die **erste Annahme**, dass Nachhaltigkeit ein von der Gesellschaft als wichtig erachtetes Thema ist, führt zur *Social Identity Theorie* nach Tajfel und Turner. Demnach sind soziale Gruppen, zu denen auch Unternehmen gehören, mit positiven und negativen Wertvorstellungen behaftet. Die Mitgliedschaft in einer hoch angesehenen Gruppe stärkt die soziale Identität und den psychologischen Selbstwert eines Individuums.¹⁵⁰ Außerdem besteht eine Verknüpfung zwischen dem Ansehen einer Gruppe oder eines Unternehmens und dem eigenen Ansehen der Mitglieder.¹⁵¹ Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen sind von der Gesellschaft als positiv bewertet und Individuen haben damit das Bedürfnis, in dieser Gruppe zu sein, da so ihr psychologischer Selbstwert und ihr Ansehen steigen.¹⁵² Somit wird die Arbeitgeberattraktivität nach außen und innen positiv durch Nachhaltigkeit beeinflusst.

¹⁴⁶ Vgl. Bustamante, Silke / Brenninger, Klaus (2014), S. 5 f. und Schwaab, Markus-Oliver (2008), S. 201.

¹⁴⁷ Vgl. Bustamante, Silke / Brenninger, Klaus (2014), S. 6.

¹⁴⁸ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (Hrsg.) (BMUV) / Umweltbundesamt (Hrsg.) (UBA) (2022), S. 26.

¹⁴⁹ Vgl. Beck, Christoph (2012), S. 30.

¹⁵⁰ Vgl. Tajfel, Henri / Turner, John (1986), S. 16.

¹⁵¹ Vgl. Herrbach, Olivier / Mignonac, Karim (2004), S. 83.

¹⁵² Vgl. Bustamante, Silke u.a. (2018), S. 9.

Nach dem *Person-Organization Fit Ansatz* von Kristof steigt die Identifikation mit einem Arbeitgeber, wenn persönliche Werte des Menschen mit denen der Organisation übereinstimmen.¹⁵³ Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Menschen, welche nachhaltige Werte vertreten, sich vorwiegend mit Unternehmen identifizieren, welche diese ebenfalls repräsentieren und leben.¹⁵⁴

Die **zweite Basisannahme** zur Informationsdivergenz führt zur *Signaling Theory* nach Spence. Spence erläutert, dass der Arbeitgeber bei der Auswahl von einem Arbeitnehmer im Informationsdefizit über dessen zukünftige Performance ist. Daher werden sogenannte Signale wie ein Schul- oder Studienabschluss zur Vereinfachung der Auswahl genutzt.¹⁵⁵ Bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber ist die Situation umgekehrt. Bewerber haben einen geringen Informationsstand über das tatsächliche Arbeiten im Unternehmen. Von einer herausragenden Sozial- oder Umweltverantwortung eines Unternehmens geht eine Signalwirkung aus: Es wird durch diese nachhaltige Verantwortung auch auf eine hohe Verantwortung gegenüber den Beschäftigten geschlussfolgert. Nachhaltigkeit schafft somit Vertrauen bei potenziellen Mitarbeitern und unterstützt die Orientierungsfunktion eines Arbeitgeberimages.¹⁵⁶

Insgesamt stärkt nachhaltiges Wirtschaften die Bindung zu bestehenden Beschäftigten und steigert die Attraktivität des Unternehmens für zukünftige Mitarbeiter.

Tatsächliche Wirkung von Nachhaltigkeit auf Arbeitnehmer

Diese beschriebenen Auswirkungen wurden durch verschiedene Studien untersucht. Nachfolgend sollen die Ergebnisse von Befragungen zur Arbeitgeberattraktivität und Nachhaltigkeit betrachtet werden. Es lassen sich auch in diesem Überblick Trends bezüglich der Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität feststellen.

In der Befragung zum **Umweltbewusstsein** bei deutschen Arbeitgebern der *Königsteiner GmbH* liegt der Schwerpunkt auf der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit. Rund 60 % der zwischen 18 und 29 Jahre alten Teilnehmern ist die Haltung zum **Klimaschutz** des potenziellen Arbeitgebers wichtig oder sehr wichtig.¹⁵⁷ Es wurde zudem ein Vergleich von Nachhaltigkeit/Umweltbewusstsein und anderen Faktoren bei der

¹⁵³ Vgl. Kristof, Amy (1996), 3 f. und 10 f.

¹⁵⁴ Vgl. Kim, Soo-Yeon / Park, Hyojung (2011), S. 650.

¹⁵⁵ Vgl. Spence, Michael (1973), S. 356-358.

¹⁵⁶ Vgl. Bustamante, Silke u.a. (2018), S. 7 f.

¹⁵⁷ Vgl. KÖNIGSTEINER GmbH (Hrsg.) (2020), S. 15.

Arbeitgeberwahl durchgeführt. 36 % der Befragten sind andere Attraktivitätskriterien wichtiger. Circa der Hälfte sind andere Attraktivitätskriterien genauso wichtig und 16,4 % der Teilnehmer finden andere Attraktivitätsfaktoren unwichtiger als Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein. Faktoren wie eine angenehme **Arbeitsatmosphäre**, **Gehalt** und eine ausgewogene **Work-Life-Balance** waren über der Hälfte der Teilnehmern wichtiger als das Umweltbewusstsein.¹⁵⁸ Diese Studie bestätigt somit, dass vor allem arbeitsplatzbezogene Nachhaltigkeitsmaßnahmen mit direkter Wirkung auf die Arbeitnehmer sehr relevant sind für die Arbeitgeberattraktivität.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch Weinrich in seiner Untersuchung zur Nachhaltigkeit im Employer Branding. Am wichtigsten werden hier gute **Arbeitsbedingungen**, gute **Aufstiegschancen** und eine gute **Balance** zwischen **Arbeits- und Privatleben** von den Teilnehmern bewertet. Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die nicht direkt die Beschäftigten betreffen, werden nur als mittelmäßig wichtig eingeschätzt, so beispielsweise der schonende Umgang mit **natürlichen Ressourcen** oder die **Emissionsreduktion**.¹⁵⁹

Als **Zwischenfazit** lässt sich festhalten, dass Nachhaltigkeit durchaus ein Entscheidungskriterium für die Auswahl eines Arbeitgebers ist. Besonders Maßnahmen, von denen Beschäftigte direkt profitiert, wie eine gute Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben, Weiterbildungsmöglichkeiten oder ein gutes Gehalt, werden als besonders wichtig erachtet. Aber auch nicht direkt auf die Arbeitnehmer wirkende Maßnahmen der Nachhaltigkeit steigern die Attraktivität des Arbeitgebers. Nachhaltigkeit bietet dem Employer Branding eine Möglichkeit der Differenzierung. Entscheidend dabei ist ein ganzheitlicher Ansatz bei der Integration.¹⁶⁰

3.3. Integration von Nachhaltigkeit in das Employer Branding

Nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen stellt sich nun die Frage, wie das Thema im Employer Branding umgesetzt werden kann. Diese Frage soll mit diesem Unterkapitel beantwortet werden.

Wie dargestellt, sind vor allem **arbeitsplatzbezogene Maßnahmen** für Bewerber und Mitarbeiter attraktiv. Daher sollte zunächst die Attraktivität des Arbeitsplatzes betrachtet

¹⁵⁸ Vgl. KÖNIGSTEINER GmbH (Hrsg.) (2020), S. 17.

¹⁵⁹ Vgl. Weinrich, Kai (2014), S. 185.

¹⁶⁰ Vgl. KÖNIGSTEINER GmbH (Hrsg.) (2020), S. 29.

werden. Die arbeitsplatzbezogenen Attraktivitätsfaktoren, wie das Arbeitszeitmodell oder das Gehalt, sollten mit den Ansprüchen des Marktes mithalten können.

Aber auch auf gesamtunternehmerischer Ebene muss **nachhaltig gehandelt** werden. Nachhaltigkeit muss in die Unternehmenswerte und -kultur integriert und von den Führungskräften unterstützt und vorgelebt werden. In Hinblick auf das Employer Branding spielt das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter eine besondere Rolle.¹⁶¹ Da das Verhalten dieser Personen ebenfalls eine Außenwirkung hat, sollte hier nachhaltiges Handeln gefördert werden.¹⁶² So erreicht das Unternehmen eine Nachhaltigkeits-Performance.

Um gezielt Bewerber mit dem nachhaltigen Handeln des Unternehmens anzusprechen, muss dieses nun in die **Employer Branding Strategie** implementiert werden. Im entwickelten konzeptionellen Ansatz dieser wissenschaftlichen Arbeit werden hierzu konkrete Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

Operativ muss das Thema Nachhaltigkeit über das Kommunikationsprogramm bedient werden. So erfahren potenzielle und aktuelle Mitarbeiter von den Handlungen des Unternehmens und nehmen das Unternehmen als nachhaltig wahr.¹⁶³

4 Quantitative Forschungsmethode: Befragung von Nachwuchsführungskräften

Der erste Arbeitsschritt im empirischen Forschungsprozess, die Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Theorien zum interessierenden Forschungsgegenstand, wurde in den vorherigen Kapiteln dargestellt. Im folgenden Kapitel werden die daraus abgeleiteten Vermutungen dargelegt. Ziel ist es, durch eine geeignete Methodik der empirischen Wirtschaftsforschung die ausgewählte Personengruppe der Nachwuchsführungskräfte näher zu untersuchen und aus diesen Erkenntnissen Erfahrungen zu sammeln. Zu diesem Zweck wird die ausgewählte Forschungsmethode zur systematischen Erhebung von Informationen beleuchtet.¹⁶⁴ Nach dieser Darlegung zur Datenerhebung folgt deren Aufbereitung

¹⁶¹ Vgl. Haase, Sandra. u.a. (2013), 14-15.

¹⁶² Vgl. Bustamante, Silke u.a. (2018), S. 13.

¹⁶³ Vgl. ebenda, S. 20 f.

¹⁶⁴ Vgl. Ebster, Claus / Stalzer, Lieselotte (2013), S. 140 f.

und Auswertung. Die Ergebnisse der quantitativen Forschung werden präsentiert, diskutiert und kritisch reflektiert

4.1 Fragestellung für die empirische Forschung

Die zu Beginn des Forschungsprozesses dargestellten Probleme des Fach- und Führungskräftemangels und die steigenden Anforderungen von künftigen Mitarbeitern an die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen sollen nun durch **Forschungsfragen** eingegrenzt werden. Die beiden theoretischen Kapitel haben die Auswahl eines Arbeitgebers und den Einfluss von Nachhaltigkeit des Arbeitgebers auf diesen Prozess untersucht. Die zentralen Erkenntnisse dieser Kapitel fließen in die Aufstellung von Forschungsfragen ein und werden mit der Grafik auf der folgenden Seite zusammengefasst. Die beiden Forschungsfragen zielen auf Faktoren ab, welche das Arbeitgeberimage und damit die Wahl eines Arbeitgebers beeinflussen. Für die empirische Forschung wird dabei auf die Einteilung der Eigenschaften in 19 Dimensionen nach Haase, Lohaus und Rietz zurückgegriffen. In einer ersten Forschungsfrage soll der Aspekt der Nachhaltigkeit bei der Arbeitgeberwahl von Nachwuchsführungskräften allgemein untersucht werden:

F1: An welcher Stelle stehen Nachhaltigkeitsentscheidungskriterien im Vergleich zu anderen Kriterien für Nachwuchsführungskräfte bei der Wahl ihres Arbeitgebers?

Diese Untersuchung soll anschließend mit einer zweiten Forschungsfrage vertieft werden und die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit rücken in den Fokus.

F2: Welche Aspekte der Nachhaltigkeit sind ausschlaggebend für die Entscheidung für einen Arbeitgeber von Nachwuchsführungskräften?

Hauptaugenmerk gilt jedoch der ersten Forschungsfrage.

Zur besseren Verständlichkeit fasst diese Grafik den Prozess zur Auswahl eines Arbeitgebers zusammen:

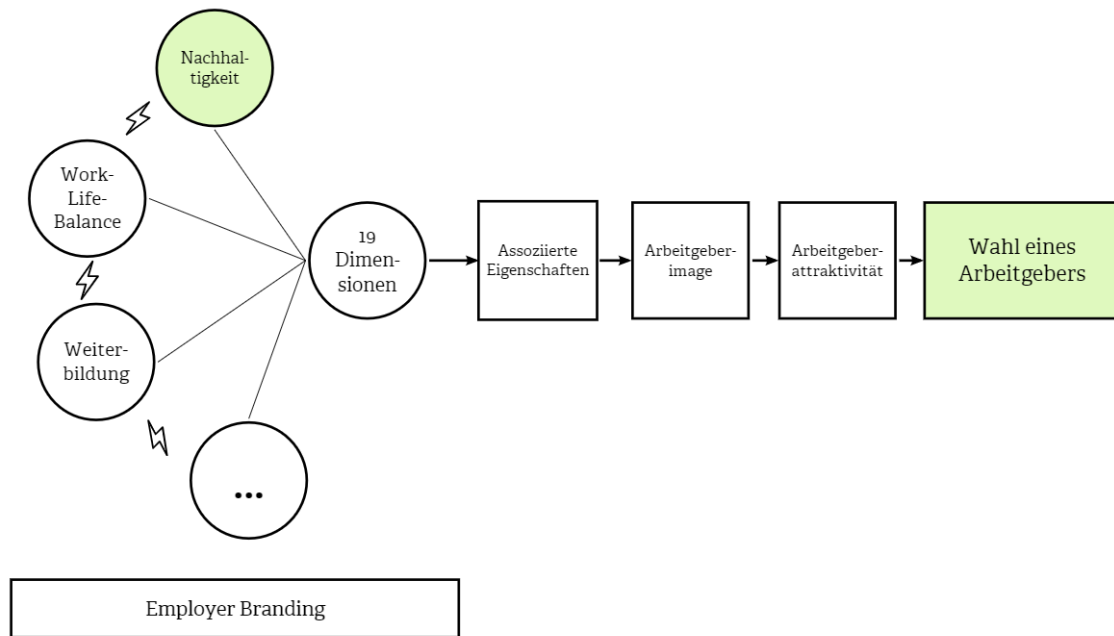


Abbildung 10: Zusammenfassung des Auswahlprozesses eines Arbeitgebers

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Backhaus, Kristin / Tikoo, Surinder (2004), S. 505 f. und Haase, Sandra u.a. (2013), S. 15 f.

4.2 Methode: Quantitative Befragung

4.2.1 Untersuchungsdesign

Die methodische Vorgehensweise der Studie wird nachfolgend mit dem **Untersuchungsdesign** charakterisiert. Zur Untersuchung der aufgestellten Forschungsfragen wurde ein **quantitativer Forschungsansatz** ausgewählt. Das bedeutet, dass an vielen Einheiten mittels strukturierter Datenerhebungsmethoden ausgewählte Merkmale systematisch untersucht werden.¹⁶⁵ Somit ist es möglich, Entscheidungskriterien für die Arbeitgeberwahl nicht nur an Einzelfällen, also ausgewählten Nachwuchsführungskräften, sondern an einer möglichst repräsentativen Stichprobe zu untersuchen.¹⁶⁶ Das Erkenntnisziel der wissenschaftlichen Arbeit ist **anwendungswissenschaftlich**: Das praktische Problem um den Stellenwert der Nachhaltigkeit bei der Auswahl eines Arbeitgebers von Nachwuchsführungskräften wird mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden beleuchtet.¹⁶⁷ Bei der durchgeführten Untersuchung handelt es sich um eine **empirische Studie**, da eine eigene

¹⁶⁵ Vgl. Ebster, Claus / Stalzer, Lieselotte (2013), S. 141 und Bortz, Jürgen u.a. (2016), S. 184.

¹⁶⁶ Vgl. Bortz, Jürgen u.a. (2016), 23 ff.

¹⁶⁷ Vgl. ebenda, S. 185 f.

Datenerhebung durchgeführt wird. Somit kann die Studie als **Primärstudie** klassifiziert werden.¹⁶⁸

Die **Erhebung** der Daten wurde mittels einer **standardisierten Befragung** vorgenommen. Diese fand einmalig im Juni 2022 statt und es wird keine Messwiederholung durchgeführt. Die einfache Durchführbarkeit für Teilnehmer und Forschungsleiterin sprechen für die Entscheidung für eine **Onlinebefragung**. Besonders die digital affine Generation Z kann so angesprochen werden. Der Fragebogen konnte sowohl am Computer, Laptop, Tablet oder Smartphone ausgefüllt werden. Das Layout passte sich dabei automatisch an die Bildschirmgröße an und war auf jedem Endgerät gut lesbar. Für die Forschende boten sich weitere Vorteile bei einer Onlinebefragung: die Antworten wurden anonym dokumentiert und lagen gleich als elektronischer Datensatz vor, einfache Auswertungen waren schon während der Befragung möglich und die Teilnehmenden konnten einfach gemanagt werden. Zudem konnte der Fragebogen mit verschiedenen Itemformaten wie Drag-and-Drop-Aufgaben oder Pull-Down-Menüs gestaltet werden.¹⁶⁹ Mit dem Online-Tool der Webseite *Umfrage Online* wurde der Fragebogen erstellt. Über einen Link gelangen die Teilnehmenden zur Webseite des Fragebogens, welche direkt ausgefüllt wurde und durch das Absenden von der Webseite zurück zur Forschenden gelangte.¹⁷⁰ Bei dem erstellten **Fragebogen** ist der Wortlaut aller Fragen vorformuliert und die Reihenfolge der Fragen steht ebenfalls fest. Es handelte sich um eine **vollstandardisierte** Befragung. Somit kommt dem Fragebogen eine entscheidende Bedeutung zu. Er legt den Inhalt, die Anordnung und die Anzahl der Fragen fest.¹⁷¹ Aufgrund seiner Wichtigkeit für die Qualität der Forschung, wird nachfolgend das Konzept des Fragebogens erläutert.

4.2.2 Fragebogenkonzept

Der Fragebogen für die Onlinebefragung besteht aus sechs Themenblöcken. Hauptteil bilden dabei vier inhaltliche Fragebogenteile und ein demographischer Teil. Der genaue Aufbau des Fragebogens ist dem Anhang C zu entnehmen. Diese Abbildung gibt lediglich einen kurzen Überblick zum Fragebogen:

¹⁶⁸ Vgl. Bortz, Jürgen u.a. (2016), 188 und 191.

¹⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 414 f.

¹⁷⁰ Vgl. Ebster, Claus / Stalzer, Lieselotte (2013), S. 191.

¹⁷¹ Vgl. ebenda..

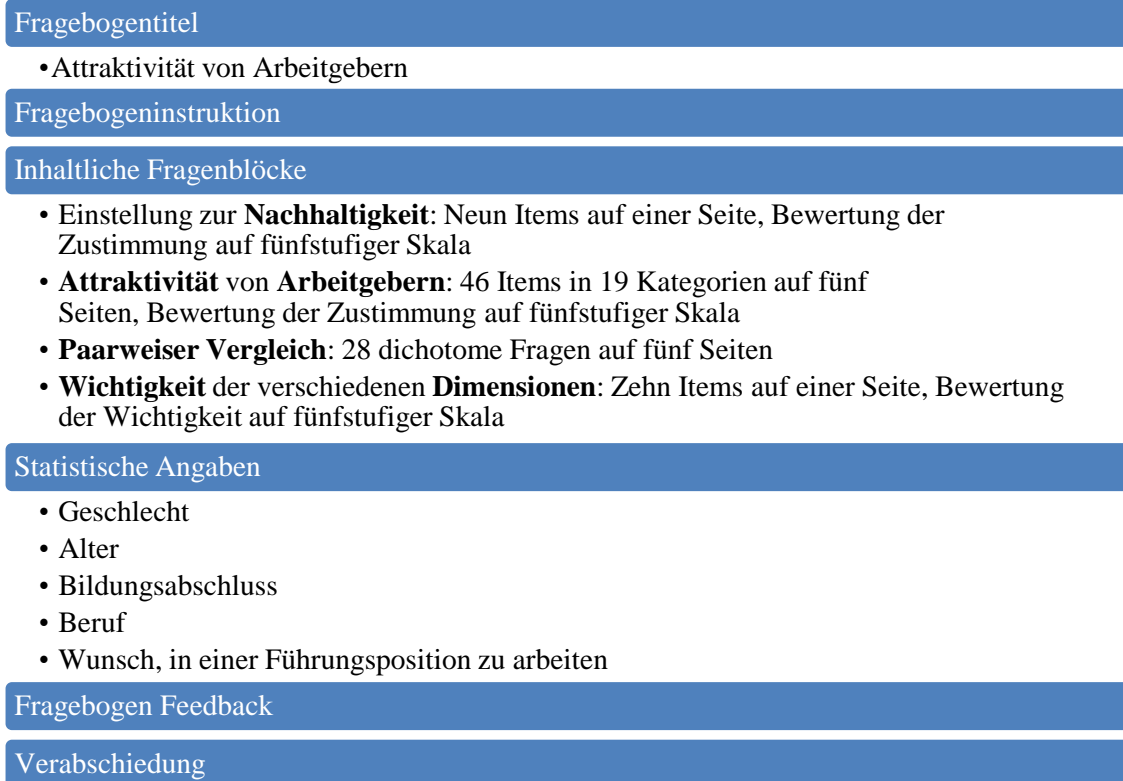


Abbildung 11: Aufbau des Fragebogens

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Döring, Nicola u.a. (2016), S. 406.

Ein wichtiger Arbeitsschritt zur Erstellung des Fragebogens war die Operationalisierung der einzelnen Variablen. Es wird festgelegt, wie die theoretischen Konzepte gemessen werden. Indikatoren und Datenerhebungsinstrumente werden ausgewählt. Dabei können manifeste Merkmale wie das Alter oder der Wohnort leicht festgestellt werden.¹⁷² Dagegen sind latente Merkmale wie beispielsweise die Einstellungen oder Meinungen nicht direkt beobachtbar. Dazu zählt auch das Umweltbewusstsein oder die Wichtigkeit von Kriterien bei der Arbeitgeberauswahl.¹⁷³ Für die Beantwortung der Forschungsfragen gilt es, geeignete Messinstrumente für die Arbeitgeberattraktivität und verschiedene Aspekte der Nachhaltigkeit bei der Arbeitgeberwahl zu finden.

Zu Beginn wird die **Einstellung** der Befragten zur **Nachhaltigkeit**, bzw. vereinfacht das **Umweltbewusstsein** der Teilnehmer erhoben. Messungen der Einstellung beruhen auf Gedanken (Kognition), Gefühlen (affektive Informationen) und Verhaltensweisen zum und gegenüber dem Einstellungsobjekt.¹⁷⁴ Da die Einstellungsmessung nicht Hauptgegenstand dieser wissenschaftlichen Arbeit ist, wird auf eine schon bestehende und

¹⁷² Vgl. Bortz, Jürgen u.a. (2016), S. 223 f.

¹⁷³ Vgl. Ebster, Claus / Stalzer, Lieselotte (2013), S. 150.

¹⁷⁴ Vgl. Jonas, Klaus (2014), S. 198-200.

erprobte Methode zur Messung zurückgegriffen. Die Gesamtskala des Umweltbundesamtes zur Messung des Umweltbewusstseins enthält 23 Items. Zur schnelleren Durchführung wurde eine Kurzform des Fragebogens mit neun Item für diese Befragung ausgewählt. Es werden sechs affektiv-kognitive und drei Verhaltensaussagen untersucht.¹⁷⁵

Zur Beschreibung des Konstruktes der **Arbeitgeberattraktivität** wird auf das Arbeitgeberattraktivitätsinventar von Lohaus und Rietz zurückgegriffen. Dieses Instrument umfasst im Ursprung einen Fragebogen mit 68 Items zur Arbeitgeberattraktivität in 19 Dimensionen.¹⁷⁶ Durch die Zusammensetzung aus verschiedenen Kategorien kann das Instrument flexibel angepasst werden.¹⁷⁷ So werden für die Erhebung dieser wissenschaftlichen Arbeit einige Anpassungen vorgenommen. Beispielsweise wurde die Anzahl der Items auf 45 reduziert, um die Durchführungsdauer zu verringern. Ferner wurde die Formulierung vom aktuellen Arbeitgeber der Befragten zu einem potenziell attraktiven Arbeitgeber angepasst.

Mit diesem Instrument kann in einem ersten Schritt ermittelt werden, welche Eigenschaften einen attraktiven Arbeitgeber für Nachwuchsführungskräfte ausmachen. In einem zweiten Schritt soll eine Rangordnung zur Messung der Wichtigkeit von Attraktivitätsmerkmalen eingesetzt werden. Bei einer direkten Rangordnung kann jedoch nur eine begrenzte Anzahl von Objekten geordnet werden, ohne an die Grenzen der Urteilskapazität der Teilnehmer zu stoßen.¹⁷⁸ Daher wird auf die Methode des **Paarweisen Vergleichs** zur Bildung einer indirekten Rangordnung zurückgegriffen. Um auch hier eine geringe Durchführungsdauer zu gewährleisten, wurden aus den zuvor untersuchten Items acht ausgewählt. Die Auswahl basiert dabei auf den aus den in Kapitel 2.3.3 analysierten Trends zur Arbeitgeberattraktivität der Generation Z.

Die Forschungsfrage 1 kann somit über die Mittelwerte der Zustimmung zu den Aussagen des Arbeitgeberattraktivitätsinventars und aus der indirekten Rangordnung aus dem paarweisen Vergleich beantwortet werden.

Die Forschungsfrage 2 untersucht, welche **Aspekte der Nachhaltigkeit** besonders relevant sind. Der Schwerpunkt bei der Itemauswahl liegt auf arbeitsplatzbezogenen Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Durch Literaturrecherche und Rücksprache mit der Betreuerin

¹⁷⁵ Vgl. Geiger, Sonja / Holzhauer, Brigitte (2020), S. 39.

¹⁷⁶ Vgl. Lohaus, Daniela / Rietz, Christian (2022), 89 ff.

¹⁷⁷ Vgl. ebenda, 90 ff.

¹⁷⁸ Vgl. Bortz, Jürgen u.a. (2016), S. 240.

dieser Arbeit wurden zehn Kriterien ausgewählt. Sie lassen sich auf die Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales aufteilen. Ziel ist es, die Wichtigkeit der einzelnen Aspekte und Dimensionen zu untersuchen.

Insgesamt entstand so ein Fragebogen mit vorwiegend geschlossenen Fragen und vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Bei der Beantwortung kann jeweils nur eine Antwortmöglichkeit pro Frage ausgewählt werden. Eine offene Frage gestattet es den Teilnehmern am Ende des Fragebogens Rückmeldungen und Anmerkungen zu geben.

Bis auf die Teile Paarweiser Vergleich und demographische Angaben wurde eine fünfstufige **Ratingskala** genutzt. Damit wird von den Teilnehmern kein Urteil in eine Richtung erzwungen und eine neutrale Beantwortung ist möglich. Die Stufenzahl befindet sich in einem empfohlenen Umfang von fünf bis sieben Stufen. Mit der Kategorie *kann ich nicht beurteilen* können die Befragten ihre Meinungslosigkeit zu einer Aussage ausdrücken.¹⁷⁹

Zur empirischen Vorarbeit zählt auch, den erstellten Fragebogen einem **Pretest** zu unterziehen.¹⁸⁰ Damit wird der Fragebogen auf Verständlichkeit und Durchführungsdauer überprüft. Methodisch wurde ein qualitativer Pretest durchgeführt. Eine kleine Gruppe der Zielpopulation wurde gebeten den Fragebogen auszufüllen und anschließend in eigenen Worten Feedback an die Erstellerin zu geben.¹⁸¹ Vereinzelt Hinweisen zum Verständnis von Fragestellungen wurde nachgegangen und einige Formulierungen wurden nachgeschärft.

4.2.3 Durchführung und Beschreibung der Stichprobe

Nachdem der theoretisch fundierte Fragebogen vorgestellt wurde, soll im Folgenden die Durchführung der Befragung beleuchtet werden.

Aus forschungsökonomischen Gründen wird für die empirische Forschung keine Totalerhebung durchgeführt. Stattdessen wird eine bestimmte Anzahl von Stellvertretern der Grundgesamtheit ausgewählt. Die Erkenntnisse, welche mit dieser **Stichprobe** gesammelt wurden, können auf die Grundgesamtheit übertragen werden.¹⁸²

¹⁷⁹ Vgl. Bortz, Jürgen u.a. (2016), S. 249.

¹⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 23-25.

¹⁸¹ Vgl. ebenda, S. 410 f.

¹⁸² Vgl. Ebster, Claus / Stalzer, Lieselotte (2013), S. 164.

Die in dieser Arbeit betrachtete **Grundgesamtheit** sind Nachwuchsführungskräfte in Deutschland. Sie gehören überwiegend der Generation Z an und wurden laut Einteilung der Generationen zwischen 1995 und 2010 geboren. Vor allem Personen der Generation Z, für welche die Berufswahl in naher Zukunft ansteht, sind interessant und es werden zur Grundgesamtheit erst Personen ab 15 Jahren gezählt. Nach Fortschreibung des Bevölkerungsstandes in Deutschland nach dem Zensus im Jahr 2011 lebten zum Stichtag 31.12.2021 11.238.067 Personen zwischen 15 und 27 Jahren in Deutschland.¹⁸³ Ein weiteres Kriterium zur Charakterisierung von Nachwuchsführungskräften ist der Wunsch, eine Führungsposition in der beruflichen Karriere zu erreichen. Hierzu liegen jedoch keine Daten für die Grundgesamtheit der 15-27 Jährigen in Deutschland vor. Die genaue Größe der Grundgesamtheit kann somit nicht bestimmt werden.

Für die Übertragung von Erkenntnissen der Stichprobe auf die Grundgesamtheit ist die **Repräsentativität** der Stichprobe relevant, d.h. inwieweit die Merkmalsstruktur in der Stichprobe der Grundgesamtheit entspricht. Besonders bei Onlinebefragungen herrschen jedoch Zweifel an der Repräsentativität. Zum einen werden nur Menschen erreicht, welche einen Internetzugang besitzen; zum anderen kann die Grundgesamtheit aller Internetnutzer nicht genau bestimmt werden. Hinzu kommt, dass die Auswahl einer Zufallsstichprobe nur erschwert möglich ist.¹⁸⁴ Die Repräsentativität der hier erhobenen Stichprobe wird in Kapitel 4.4 kritisch beleuchtet.

Die **Auswahl der Stichprobe** erfolgte nicht zufällig. Mittels der passiven Rekrutierung wurde der Fragebogen öffentlich auf verschiedenen Plattformen gestreut und die Stichprobe bildete sich durch die Selbstselektion der Teilnehmer.¹⁸⁵ So wurde der Umfragelink auf *LinkedIn* und *Survey Circle* gepostet und zur Teilnahme aufgerufen. Außerdem wurde der Link an Schüler und Schülerinnen der Abschlussklasse des Berliner Wilhelm-von-Siemens-Gymnasiums, an Studierende des Masterstudiengangs Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht, an Bachelorstudierende der Hochschule für Wirtschaft und Recht und an Bekannte der Autorin verteilt. Diese Streuung des Umfragelinks ermöglichte es der Autorin, einfach eine große Menge an Teilnehmern zu erreichen, jedoch ist insgesamt der Kreis der potentiellen Teilnehmer auf

¹⁸³ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2022b), Zeile 16-28.

¹⁸⁴ Vgl. Ebster, Claus / Stalzer, Lieselotte (2013), S. 167 f.

¹⁸⁵ Vgl. Bortz, Jürgen u.a. (2016), S. 411-1412.

die Personen eingeschränkt, welche die oben genannten Webseiten und sozialen Netzwerke nutzen. Dadurch wird die Repräsentativität zusätzlich eingeschränkt.¹⁸⁶

Der **Umfang der Stichprobe** ist abhängig von der Variabilität der Grundgesamtheit, dem geforderten Sicherheitsgrad und der Anzahl an Teilgruppen, welche in die Analyse einbezogen werden sollen. Die Stichprobengröße für eine repräsentative Erhebung berechnet sich aus der Verteilung des zu untersuchenden Merkmals in der Grundgesamtheit, der Irrtumswahrscheinlichkeit und der Schwankungsbreite. Um fehlende Informationen auszugleichen, können dabei jedoch Annahmen getroffen werden. So kann im Vorfeld keine Aussage zur Verteilung der Merkmale getroffen werden und es wird vom Maximalwert ausgegangen. Die Merkmalsverteilung p wird mit 50 % angenommen. Die statistische Sicherheit wird aus der üblichen Forschungspraxis mit 95 % übernommen. Somit beträgt die Irrtumswahrscheinlichkeit 5 %. Die Breite des Vertrauensintervalls wird als sehr breit festgelegt und beträgt 9,8 %. Die Merkmalsverteilung p darf somit nicht um mehr als 9,8 % nach unten oder oben abweichen. Der erforderliche Stichprobenumfang beträgt mit diesen Werten 100 Personen.¹⁸⁷

Die **Durchführung der Befragung** startete am 05.06.2022 und endete am 30.06.2022. Die Rücklaufkurve zeigt besonders dann Ausschläge, wenn der Umfragelink auf einer Webseite oder in einer Gruppe veröffentlicht wurde. Über den Zeitverlauf wurde die Umfrage 250 Mal aufgerufen. 123 Personen haben davon an der Befragung teilgenommen. Davon wurden jedoch 23 Fragebögen nicht vollständig ausgefüllt. Die Rücklaufquote, also das Verhältnis zwischen den ausgefüllten und ausgeteilten Fragebögen, liegt somit bei 49,2 %.¹⁸⁸ Die Abschlussrate der Befragung beträgt 81,3 %.¹⁸⁹

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist die Untersuchung der Entscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl von Nachwuchsführungskräften. In der Beschreibung der Grundgesamtheit wurde dazu definiert, dass Nachwuchsführungskräfte der Generation Z angehören und zwischen 15-27 Jahren alt sind. Da Grenzen zwischen Generationen fließend sind, werden auch noch 28 und 29 Jährige unter der Generation Z verstanden. Unter dieser Vorgabe wurden nicht passende Fragebögen aussortiert. Zur Auswertung wird somit eine Stichprobe von 84 Personen herangezogen.

¹⁸⁶ Vgl. Ebster, Claus / Stalzer, Lieselotte (2013), S. 182.

¹⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 182-185.

¹⁸⁸ Vgl. Bortz, Jürgen u.a. (2016), S. 412.

¹⁸⁹ Vgl. Anhang D, Allgemeines.

Die **Zusammensetzung dieser Stichprobe** hinsichtlich wichtiger soziodemographischer Merkmale wird durch folgende Tabelle beschrieben:

Tabelle 1: Zusammensetzung der Stichprobe

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Anhang D, Demographische Daten.

Alter	Anteil	Geschlecht	Anteil
15 bis 19 Jahre	22,6%	Männlich	41,7%
20 bis 24 Jahre	40,5%	Weiblich	56,0%
25 bis 29 Jahre	36,9%	Divers	1,2%
		Keine Angabe	1,2%

Bildungsabschluss	Anteil	Beruf	Anteil
Noch Schüler	3,6%	Schüler/in	16,7%
Mittlere Reife, Realschulabschluss	3,6%	In Ausbildung	6,0%
Abgeschlossene Berufsausbildung	1,2%	Student/in	48,8%
Abitur oder Fachhochschulreife	29,8%	Angestellte/r	23,8%
Bachelor	47,6%	Beamte/r	3,6%
Master	8,3%	Sonstiges	1,2%
Staatsexamen oder Diplom	6,0%		

Zudem wurden die Teilnehmer gefragt, ob sie später in einer Führungsposition arbeiten möchten:

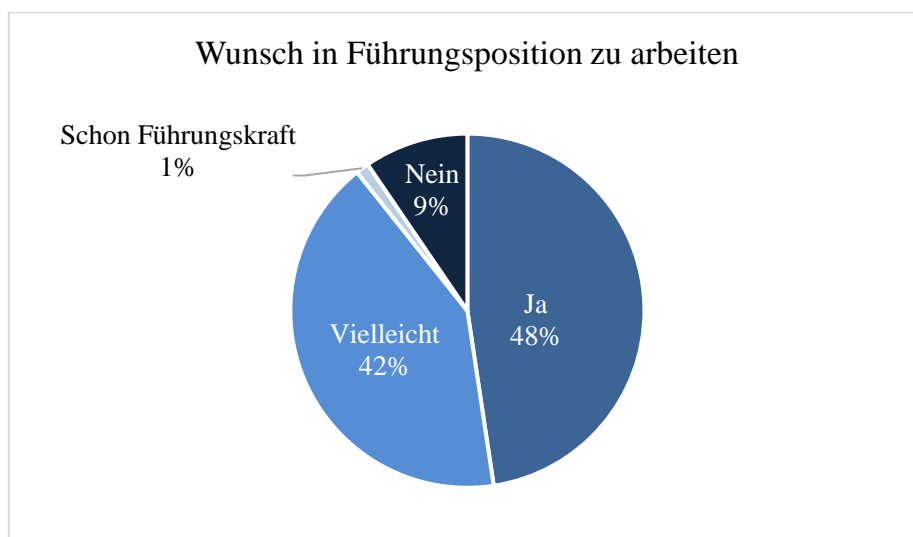


Abbildung 12: Wunsch in Führungsposition zu arbeiten - Onlineumfrage

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Anhang D, Demographische Daten.

Insgesamt möchten über 90 % der Teilnehmer später sicher oder vielleicht in einer Führungsposition arbeiten bzw. sind schon in einer solchen Position. Ein Großteil der Stichprobe sind somit potenzielle Nachwuchsführungskräfte.

4.3 Ergebnisse

Im folgenden Teilkapitel sollen die Ergebnisse der empirischen Befragung beschrieben und grafisch dargestellt werden. Dabei liegt der Schwerpunkt auf den für die beiden Forschungsfragen interessierenden Ergebnissen. Die vollständige Auswertung der Ergebnisse ist in Anhang D beigefügt. Zur Auswertung der Daten werden vor allem statistische Verfahren wie die Bildung von Mittelwerten herangezogen. Diese Vorgehensweise ist laut Bortz, Döring et al. zulässig, da die verwendeten Ratingskalen gleichabständige Wortmarken besitzen und in die forschungsübliche Vorgabe von mindestens fünf Stufen fallen. Die Skalen werden demnach als intervallskaliert angesehen.¹⁹⁰ Zur statistischen Auswertung werden die Wortmarken der Ratingskalen in Zahlen transformiert.¹⁹¹

4.2.1 Allgemeine Ergebnisse

In der Onlineumfrage wurden die Teilnehmer zunächst gebeten, Aussagen zum **Umweltbewusstsein** hinsichtlich ihrer Zustimmung zu bewerten. Am meisten Teilnehmer stimmten der Aussage „*Jeder Einzelne trägt Verantwortung dafür, dass wir nachfolgenden Generationen eine lebenswerte Umwelt hinterlassen.*“ zu. Ebenfalls freuen sich viele der teilnehmenden Personen über *Initiativen, die nachhaltige Lebensweisen einfach ausprobieren*. Die Aussagen zum Umweltverhalten, wie der *Kauf von Lebensmitteln aus kontrolliert-biologischem Anbau* oder *Produkten mit Umweltsiegeln* wurde dagegen im Durchschnitt mit 3,37 und 3,44 bewertet.¹⁹² Das heißt, die Antwort liegt zwischen den Skalenstufen *Stimme weder zu noch lehne ich ab* und *Stimme zu*. Auffällig ist, dass das Item „*Es gibt natürliche Grenzen des Wachstums, die unsere industrialisierte Welt längst erreicht hat.*“ von acht Personen nicht beurteilt werden konnte.¹⁹³ Dieser Sachverhalt wird in der Interpretation der Daten nochmal aufgegriffen. Eine Untersuchung von Unterschieden zwischen den Geschlechtern zeigte, dass die arithmetischen Mittelwerte der Zustimmung von Teilnehmerinnen leicht über dem Gesamtdurchschnitt liegen. Die Mittelwerte der

¹⁹⁰ Vgl. Bortz, Jürgen u.a. (2016), S. 250 f.

¹⁹¹ Eine Erklärung der Wortmarken findet sich in Anhang E.

¹⁹² Vgl. Anhang D, Umweltbewusstsein- Zusammenfassung.

¹⁹³ Vgl. Anhang D, Umweltbewusstsein-Antworten gesamt.

Zustimmung der männlichen Befragten liegen dagegen leicht unter dem Mittelwert aller Teilnehmer.¹⁹⁴

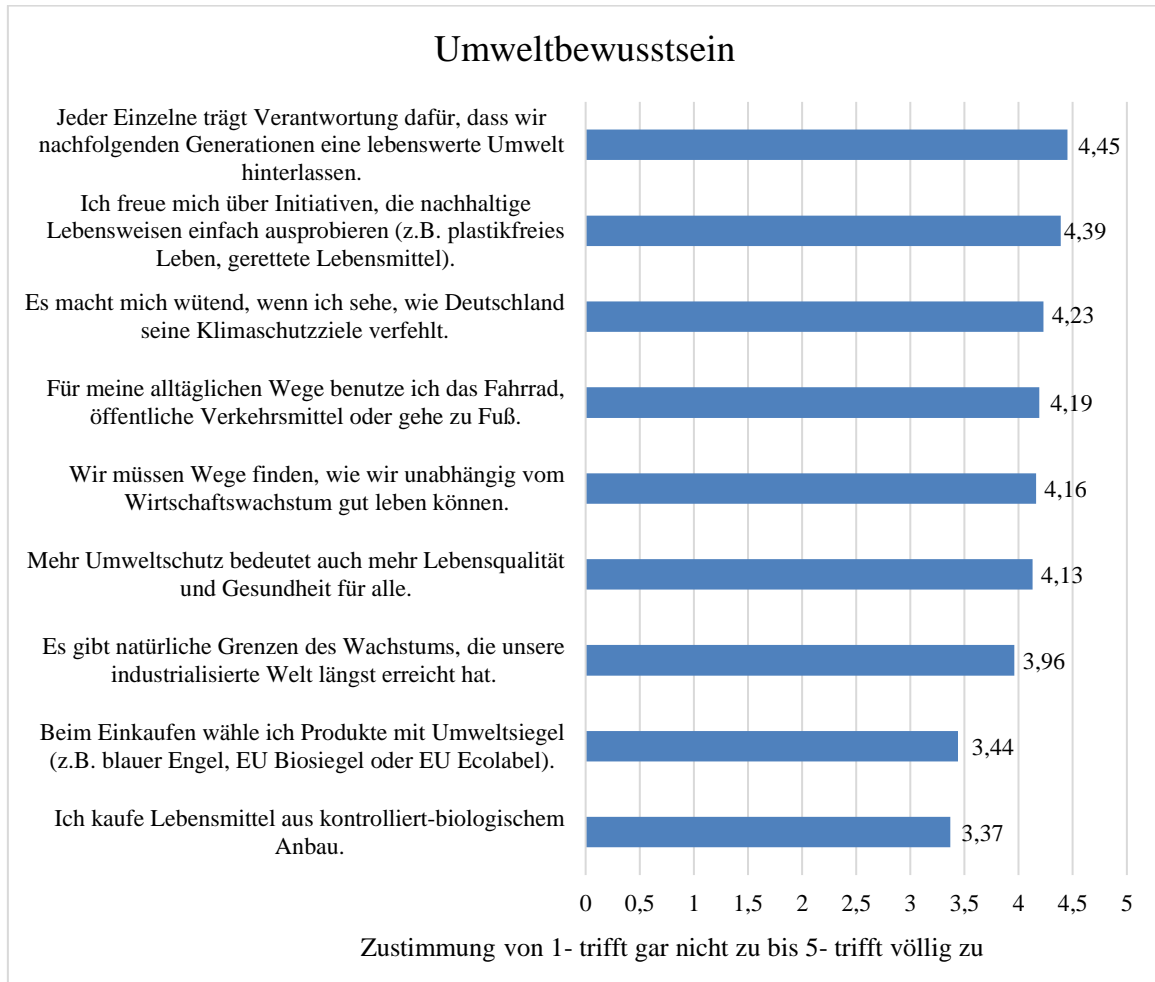


Abbildung 13: Umweltbewusstsein - Onlineumfrage

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Anhang D, Umweltbewusstsein-Antworten gesamt..

Im Anschluss wurden Entscheidungskriterien für die **Arbeitgeberwahl** in 19 Dimensionen untersucht. Die Zustimmung zu den Kriterien wird anhand der Mittelwerte ausgewertet. Dabei wurden Dimensionen mit mehreren Aussagen zusammengefasst. Eine differenziertere Auswertung findet in den folgenden Unterkapiteln statt.

¹⁹⁴ Vgl. Anhang D, Umweltbewusstsein- Zusammenfassung.

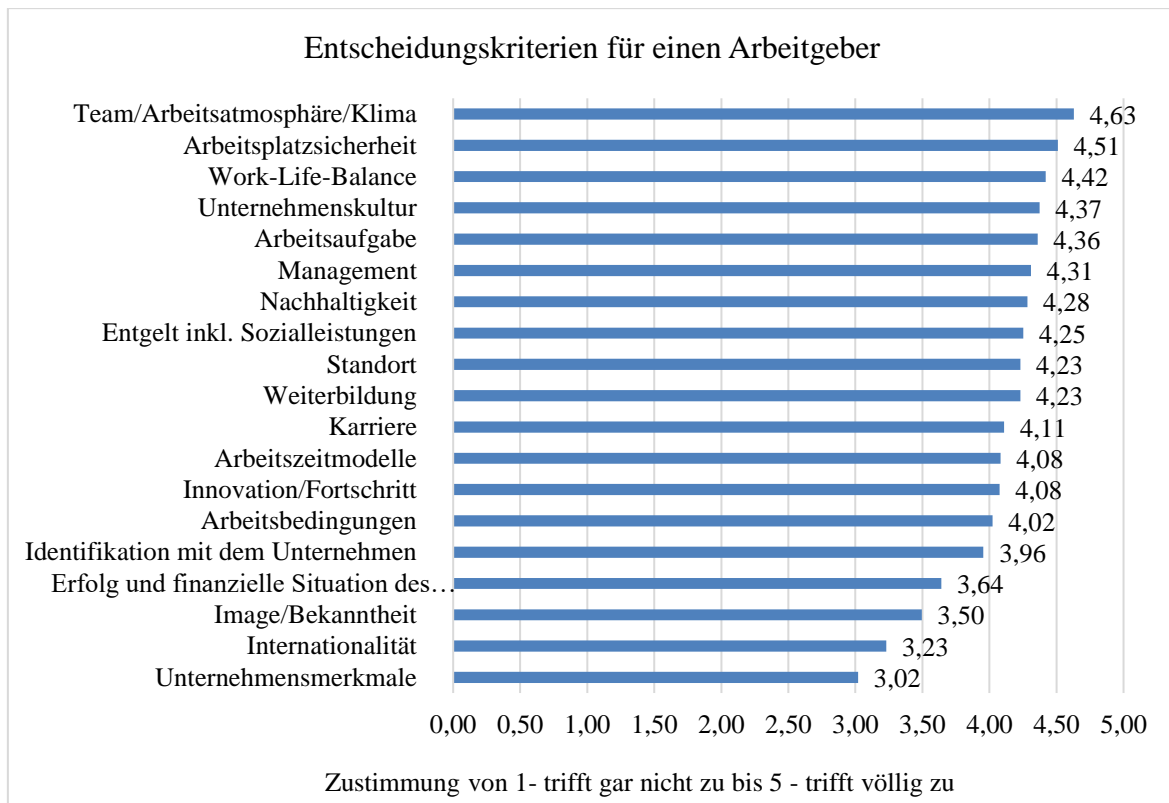


Abbildung 14: Attraktivität von Arbeitgebern - Onlineumfrage

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen- Durchschnittse der Dimensionen.

Eine besonders hohe Zustimmung durch die Teilnehmer erfuhren die Dimensionen *Team/Arbeitsatmosphäre/Klima*, *Arbeitsplatzsicherheit* und *Work-Life-Balance*. Die Zustimmung zu den Dimensionen *Unternehmensmerkmale*, *Internationalität* und *Image/Bekanntheit* fiel geringer aus. Die in dieser Arbeit im Fokus stehenden Dimension der *Nachhaltigkeit* erhielt im Durchschnitt eine Zustimmung von 4,28. Im Vergleich zu den anderen Entscheidungskriterien steht die Dimension der Nachhaltigkeit auf dem siebten Platz. Die beim Umweltbewusstsein festgestellten Unterschiede zwischen den Geschlechtern zeigen sich auch in dieser Auswertung. Die Durchschnittswerte der Zustimmung der Teilnehmerinnen lagen leicht über dem Gesamtdurchschnitt, während die Teilnehmer leicht darunter lagen.¹⁹⁵

Die weiteren Ergebnisse der Onlinebefragung werden nun hinsichtlich der beiden Forschungsfragen ausgewertet.

¹⁹⁵ Vgl. Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen- Durchschnittse der Dimensionen.

4.3.2 Nachhaltigkeitsentscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl

Die erste Forschungsfrage betrachtet, *an welcher Stelle Nachhaltigkeitsentscheidungskriterien im Vergleich zu anderen Kriterien für Nachwuchsführungskräfte bei der Wahl ihres Arbeitgebers stehen*. Zur Beantwortung dieser Frage, wird zunächst die **Zustimmung zu 45 Aussagen in 19 Dimensionen** zu einem attraktiven Arbeitgeber ausgewertet. Wie im vorherigen Kapitel erläutert, wurde die **Dimension Nachhaltigkeit** im Durchschnitt mit 4,28 bewertet. Dieses Ergebnis liegt zwischen den Werten *trifft überwiegend zu* und *trifft völlig zu*.¹⁹⁶ Insgesamt wurden sechs Kriterien in der Dimension Nachhaltigkeit untersucht. Die durchschnittliche Zustimmung zu diesen Aussagen wird in dieser Abbildung für die gesamte Stichprobe und Männer und Frauen aufgeschlüsselt:

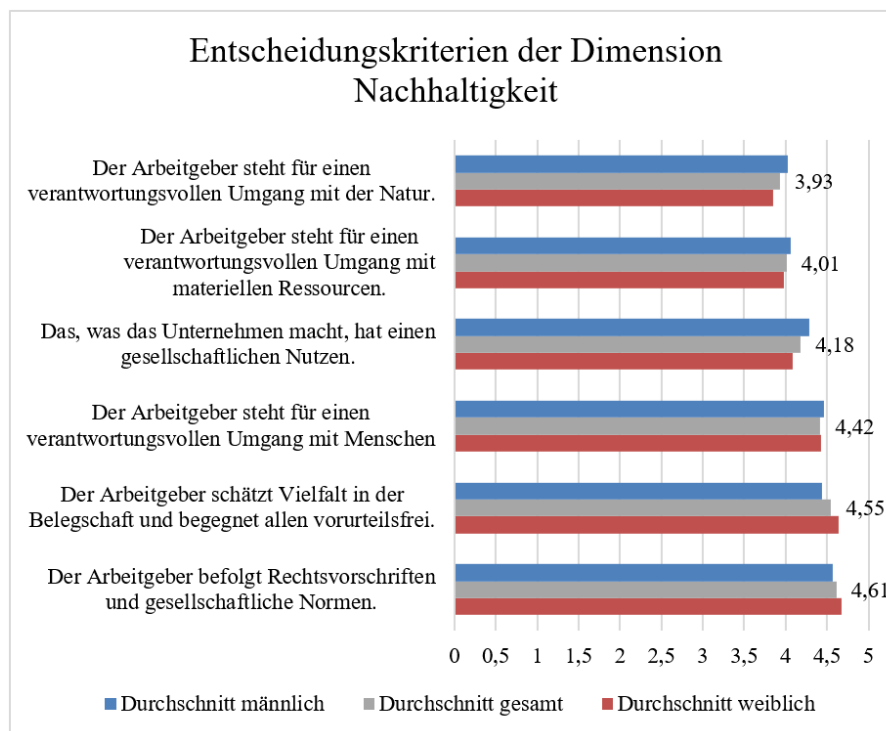


Abbildung 15: Bewertung der Nachhaltigkeitsentscheidungskriterien - Onlineumfrage

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen-Darstellung aller Items.

Zwei dieser Nachhaltigkeitskriterien gehören zu den Aussagen mit der höchsten Zustimmung im Vergleich mit den anderen Kriterien: „*Der Arbeitgeber befolgt Rechtsvorschriften und gesellschaftliche Normen.*“ und „*Der Arbeitgeber schätzt Vielfalt in der Belegschaft und begegnet allen vorurteilsfrei.*“ werden mit durchschnittlich 4,61 und 4,55 bewertet. Im Vergleich zu den anderen Items liegen diese beiden Aussagen auf Platz drei

¹⁹⁶ Vgl. Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen- Durchschnitte der Dimensionen.

und vier. Ebenfalls eine hohe Zustimmung erfuhr die Aussage „*Der Arbeitgeber steht für einen verantwortungsvollen Umgang mit Menschen.*“ Dieses Kriterium liegt auf Platz zehn der verglichenen Items. Der *gesellschaftliche Nutzen der Unternehmenstätigkeit* landet auf dem 21. Platz. Weiter hinten liegen die Aussagen zum verantwortungsvollen Umgang mit materiellen und natürlichen Ressourcen.¹⁹⁷ Für einen besseren Überblick über die relevantesten Kriterien stellt die nächste Abbildung die **Top zehn Kriterien** für die gesamte Stichprobe sowie für Männer und Frauen dar:

Top 10 Entscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl

Gesamt (n=84)	Männlich (n=35)	Weiblich (n=47)
1 Der Umgang unter den Teamkollegen ist durch gegenseitige Wertschätzung geprägt. (4,63)	1 Der Arbeitgeber befolgt Rechtsvorschriften und gesellschaftliche Normen. (4,57)	1 Der Umgang unter den Teamkollegen ist durch gegenseitige Wertschätzung geprägt. (4,81)
2 Bei dem Arbeitgeber geht es generell gerecht zu, der Umgang miteinander ist fair und transparent. (4,62)	2 Bei dem Arbeitgeber geht es generell gerecht zu, der Umgang miteinander ist fair und transparent. (4,49)	2 Bei dem Arbeitgeber geht es generell gerecht zu, der Umgang miteinander ist fair und transparent. (4,72)
3 Der Arbeitgeber befolgt Rechtsvorschriften und gesellschaftliche Normen. (4,61)	3 Der Arbeitgeber steht für einen verantwortungsvollen Umgang mit Menschen. (4,46)	3 Der Arbeitgeber befolgt Rechtsvorschriften und gesellschaftliche Normen. (4,67)
4 Der Arbeitgeber schätzt Vielfalt in der Belegschaft und begegnet allen vorurteilsfrei. (4,55)	4 Der Arbeitgeber schätzt Vielfalt in der Belegschaft und begegnet allen vorurteilsfrei. (4,44)	4 Ich habe alle Ressourcen und technische Ausstattung zur Verfügung, die ich für eine effektive Aufgabenerledigung benötige. (4,66)
5 Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz. (4,51)	5 Ich habe eine sinnvolle Aufgabe, deren Nutzen ich erkennen kann. (4,43)	5 Der Arbeitgeber schätzt Vielfalt in der Belegschaft und begegnet allen vorurteilsfrei. (4,64)
5 Ich habe eine sinnvolle Aufgabe, deren Nutzen ich erkennen kann. (4,51)	6 Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz. (4,38)	6 Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz. (4,63)
7 Ich habe alle Ressourcen und technische Ausstattung zur Verfügung, die ich für eine effektive Aufgabenerledigung benötige. (4,47)	7 Der Umgang unter den Teamkollegen ist durch gegenseitige Wertschätzung geprägt. (4,37)	6 Die Arbeitsaufgaben sind vielfältig und interessant. (4,63)
7 Die Arbeitsaufgaben sind vielfältig und interessant. (4,47)	8 Bei dem Arbeitgeber werden (Leistungs-)Beiträge angemessen wertgeschätzt. (4,31)	8 Der Arbeitgeber ermöglicht es, die Arbeit gut mit privaten Anforderungen und Interessen in Balance zu bringen. (4,61)
9 Ich werde im Verhältnis zu meiner Leistung gerecht bezahlt. (4,45)	9 Ich werde im Verhältnis zu meiner Leistung gerecht bezahlt. (4,29)	9 Ich werde im Verhältnis zu meiner Leistung gerecht bezahlt. (4,6)
10 Der Arbeitgeber ermöglicht es, die Arbeit gut mit privaten Anforderungen und Interessen in Balance zu bringen. (4,42)	9 Das, was das Unternehmen macht, hat einen gesellschaftlichen Nutzen. (4,29)	10 Ich habe eine sinnvolle Aufgabe, deren Nutzen ich erkennen kann. (4,57)
10 Der Arbeitgeber steht für einen verantwortungsvollen Umgang mit Menschen. (4,42)	11 Ich habe ein gutes Vertrauensverhältnis zu meinen Vorgesetzten. (4,26)	11 Mein Urlaubsanspruch ist vorteilhaft. (4,54)

Abbildung 16: Top zehn Entscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl - Onlineumfrage

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen-Darstellung aller Items.

¹⁹⁷ Vgl. Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen- Darstellung aller Items.

Insgesamt das wichtigste Kriterium ist der *Umgang im Team* sowie die *Arbeitsatmosphäre*. Für Männer kommt dieses Kriterium jedoch erst an siebenter Stelle. Männliche Befragte stimmten am häufigsten dem *Nachhaltigkeitskriterium zur Rechtskonformität* zu während Frauen den *wertschätzenden Umgang im Team* achten. An zweiter Stelle für alle Teilnehmer steht die *Kultur des Unternehmens, also der Umgang untereinander*. Darauf folgen für die gesamte Stichprobe die *Nachhaltigkeitskriterien zur Rechtskonformität* und zur *Diversität*. Es schließen sich weiterhin Kriterien wie die *Arbeitsplatzsicherheit*, die *Arbeitsaufgaben* und *Arbeitsbedingungen* an. Auch das *Gehalt* und die *Work-Life-Balance* landen für die gesamte Stichprobe auf den ersten zehn Plätzen. Da einige Items den gleichen Mittelwert besitzen, wurde in die Auflistung noch ein elftes Kriterium aufgenommen. Der soziale Aspekt der Nachhaltigkeit, *der verantwortungsvolle Umgang mit Menschen* wurde mit 4,42 von den Teilnehmern bewertet. Hier zeigt sich ein Unterschied zwischen den Geschlechtern: Männer bewerteten diese Kriterium zwar nur geringfügig höher (4,46); Frauen stimmten jedoch häufiger anderen Kriterien zu, weshalb das Kriterium zum *verantwortungsvollen Umgang mit Menschen* zwar mit 4,43 bewertet wird, aber nicht mehr unter den ersten zehn Kriterien der weiblichen Befragten liegt. Männliche Befragte stimmten ebenfalls häufig dem *Nachhaltigkeitskriterium zum gesellschaftlichen Nutzen der unternehmerischen Tätigkeit* zu.¹⁹⁸

Am wenigsten Zustimmung erfuhren die Items zu *Unternehmensmerkmalen* wie die *attraktive Branche des Arbeitgebers*, die *positive Bewertung in der Finanzwelt*, *viele Mitarbeiter* oder dass das *Unternehmen vom Eigner geführt* wird. Ebenfalls auf hinteren Plätzen liegen die Items *Möglichkeit von internationaler Arbeit* und *Bekanntheit im Umfeld der Befragten*.¹⁹⁹

Die in der allgemeinen Auswertung festgestellte Tendenz zur höheren Bewertung der Dimensionen durch weibliche Befragte wird auch in der Auswertung der einzelnen Kriterien deutlich. Dieser Aspekt soll in der Diskussion der Ergebnisse nochmals aufgegriffen werden.

Mit Hinblick auf die Forschungsfrage lässt sich aus dieser Auswertung schließen, dass Nachhaltigkeitskriterien durchaus eine bedeutende Rolle bei der Wahl eines Arbeitgebers für Nachwuchsführungskräfte spielen. Vor allem die **Rechtskonformität**, **Diversität in der Belegschaft** und **ein verantwortungsvoller Umgang mit Menschen** scheinen

¹⁹⁸ Vgl. Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen- Darstellung aller Items.

¹⁹⁹ Vgl. ebenda.

Nachwuchsführungskräften wichtig zu sein bei einem attraktiven Arbeitgeber. Im Vergleich zu anderen Entscheidungskriterien stehen diese Nachhaltigkeitsthemen sehr weit vorne.²⁰⁰

Diese ersten Erkenntnisse sollen in einem zweiten Schritt mit einem **paarweisen Vergleich** abgeglichen werden. Aus dieser Erhebungsart geht eine indirekte Rangfolge hervor. Sie entsteht durch die Aufsummierung der Präferenzhäufigkeiten in einer Dominanzmatrix.²⁰¹ Die Matrizen für die gesamte Stichprobe sowie Männer und Frauen sind im Anhang D unter Paarweiser Vergleich zu finden. Diese Abbildung zeigt die geordneten Ergebnisse:

Rangordnung durch Paarweisen Vergleich

Gesamt (n=84)	Männlich (n=35)	Weiblich (n=47)
1 Gute Work-Life-Balance	Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen	1 Gute Work-Life-Balance
Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen	2 Gute Work-Life-Balance	2 Flexible Arbeitszeitmodelle
2 Flexible Arbeitszeitmodelle	3 Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten	3 Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen
3 Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen	4 Flexible Arbeitszeitmodelle	Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen
4 Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten	5 Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen	5 Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten
5 Arbeitsplatzsicherheit	5 Arbeitsplatzsicherheit	5 Arbeitsplatzsicherheit
6 Identifikation mit Unternehmen, Produkten, Dienstleistungen	7 Identifikation mit Unternehmen, Produkten, Dienstleistungen	7 Gute Weiterbildungsmöglichkeiten
7 Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	8 Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	8 Identifikation mit Unternehmen, Produkten, Dienstleistungen

Abbildung 17: Paarweiser Vergleich - Onlineumfrage

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Anhang D, Paarweiser Vergleich-Zusammenfassung.

Die entstandene Rangordnung zeigt, dass die Befragten bei einem attraktiven Arbeitgeber an erster Stelle auf eine *Gute Work-Life-Balance* achten. An zweiter Stelle steht ein *verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen*. Es folgen *flexible Arbeitszeitmodelle*, das *Entgelt* und *Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten*.

²⁰⁰ Vgl. ebenda.

²⁰¹ Vgl. Bortz, Jürgen u.a. (2016), S. 242.

Abgeschlossen wird die Rangordnung von der *Arbeitsplatzsicherheit*, der *Identifikation mit dem Unternehmen und den Produkten* sowie *guten Weiterbildungsmöglichkeiten*.²⁰² Eine genauere Untersuchung von Männern und Frauen zeigt auch hier Unterschiede: Das *Nachhaltigkeitskriterium* wurde von Männern am häufigsten bevorzugt, während Frauen andere Kriterien präferieren und der *verantwortungsvolle Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen* nur auf Platz vier liegt. Frauen bevorzugten häufiger eine *gute Work-Life-Balance*, *flexible Arbeitszeitmodelle* und ein *hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen*.²⁰³ Insgesamt zeigt auch der Paarweise Vergleich, dass Nachhaltigkeit ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Arbeitgeberwahl von Nachwuchsführungskräften ist.

4.3.3 Ausschlaggebende Nachhaltigkeitsaspekte für Nachwuchsführungskräfte

Die zweite Forschungsfrage greift die Ergebnisse der ersten Frage auf und untersucht, *welche Aspekte der Nachhaltigkeit ausschlaggebend sind für die Entscheidung für einen Arbeitgeber von Nachwuchsführungskräften*.

Verschiedene Aspekte der Nachhaltigkeit wurden schon in den 45 Kriterien untersucht, diese Untersuchung soll in Hinblick auf die verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen vertieft werden. Zudem wurde mit einem weiteren Itemblock speziell Kriterien aus den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales in ihrer Wichtigkeit bei einem attraktiven Arbeitgeber erhoben.

Im vorherigen Unterkapitel kristallisierten sich als wichtigste Nachhaltigkeitsaspekte die *Rechtskonformität des Arbeitgebers*, die *Diversität* und der *verantwortungsvolle Umgang mit Menschen* heraus. Insbesondere die Vielfalt im Unternehmen sowie die Gleichberechtigung und der verantwortungsvolle Umgang mit Menschen sind der **sozialen Dimension** der Nachhaltigkeit zuzuordnen. Weitere hoch bewertete Kriterien, wie der *Zusammenhalt im Team*, die *Arbeitsbedingungen wie eine gute Ausstattung* oder ein *Gesundheitsmanagement*, die *Work-Life-Balance* sowie *flexible Arbeitszeitmodelle*, zeichnen ebenso einen sozial nachhaltigen Arbeitgeber aus.

²⁰² Vgl. Anhang D, Paarweiser Vergleich- Auswertung gesamt.

²⁰³ Vgl. Anhang D, Paarweiser Vergleich- Auswertung männlich, Paarweiser Vergleich- Auswertung weiblich.

Ebenfalls hohe Zustimmung erhielten Aussagen zur *gerechten Bezahlung*, *vorteilhaftem/n Urlaubsanspruch* und *Überstundenregelungen* sowie *Weiterbildungsmöglichkeiten*. Diese Kriterien können in die **ökonomische Dimension** eines nachhaltigen Arbeitgebers eingeordnet werden. Mit einem Mittelwert von 4,01 stimmten die Befragten der Aussage zum *verantwortungsvollen Umgang mit materiellen Ressourcen* zu.²⁰⁴ Etwas geringer wurde dagegen das Item zum *verantwortungsvollen Umgang mit der Natur* bewertet.²⁰⁵ Weitere Kriterien der **ökologischen Dimension** wurden im ersten Itemblock nicht erhoben.

Der letzte Fragenblock bezieht sich dagegen ausschließlich auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Es wurde die Wichtigkeit von drei ökologischen (grün), vier sozialen (orange) und drei ökonomischen (blau) Kriterien erhoben.

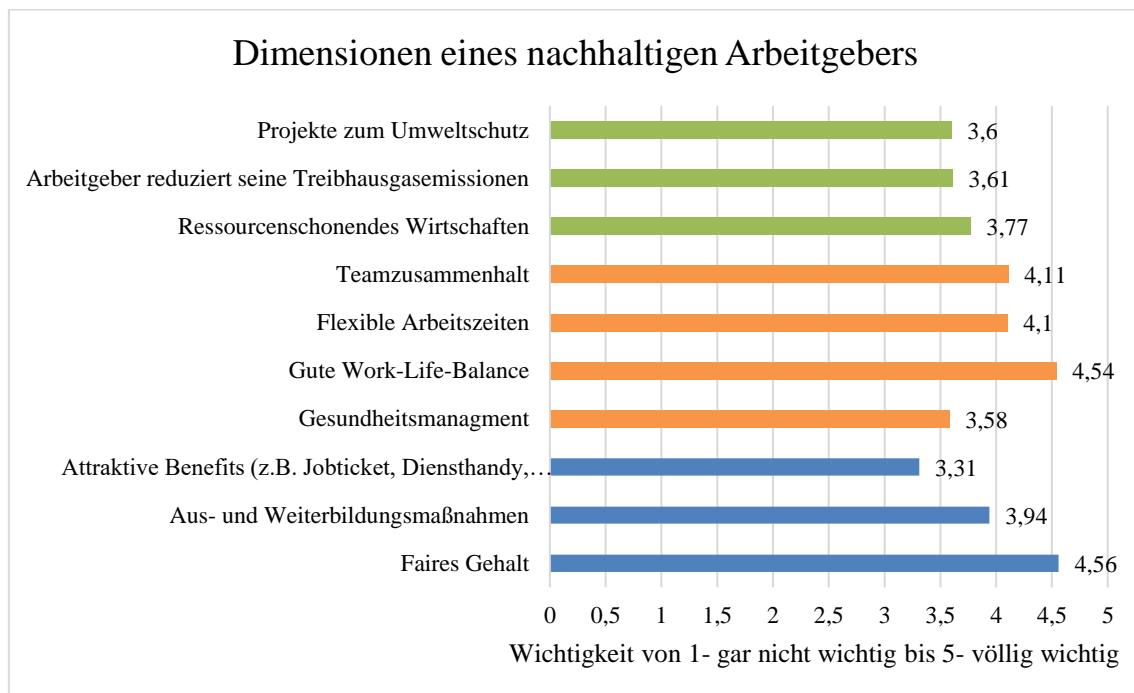


Abbildung 18: Wichtigkeit der Dimensionen der Nachhaltigkeit - Onlineumfrage

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Anhang D, Dimensionen der Nachhaltigkeit - Antworten gesamt.

Am wichtigsten eingestuft werden ein *fares Gehalt* und eine *gute Work-Life-Balance*. Ebenfalls überwiegend wichtig mit einem Wert von 4,1 sind der *Teamzusammenhalt* und *flexible Arbeitszeiten* aus der **sozialen Dimension** der Nachhaltigkeit. *Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen* werden von den Teilnehmern auch als überwiegend wichtig

²⁰⁴ Vgl. Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen- Darstellung aller Items.

²⁰⁵ Vgl. Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen- Darstellung aller Items.

erachtet. Die **ökologischen** Entscheidungskriterien werden dagegen etwas geringer bewertet. Dennoch wichtig, aber am geringsten bewertet wurden *attraktive Benefits* und ein *Gesundheitsmanagement*.²⁰⁶ Ausschlaggebend sind somit vorwiegend soziale Kriterien der Nachhaltigkeit. Ausgewählte ökonomische Kriterien sind den Befragten ebenfalls wichtig.

4.4 Diskussion

Nachdem die Ergebnisse der empirischen Befragung deskriptiv für die beiden untersuchten Forschungsfragen beschrieben wurden, sollen die Ergebnisse nun zusammengeführt und interpretiert werden.

Grundlegend für die Untersuchung dieser Arbeit war die nachhaltig orientierte Werteeinstellung der Generation Z. Vorherige Studien zeigten, dass Umweltschutz und soziale Nachhaltigkeitsaspekte sehr wichtig für die Generation sind.²⁰⁷ Diese Erkenntnisse konnten mittels der empirischen Erhebung bestätigt werden. Aussagen zum **Umweltbewusstsein** erfuhren eine hohe Zustimmung unter den Befragten. Besonders das Verantwortungsgefühl, eine lebenswerte Umwelt für nachfolgende Generationen zu hinterlassen, scheint ausgeprägt zu sein. Etwas geringer fällt jedoch die Zustimmung zu Aussagen zu nachhaltigen Handlungsweisen aus.²⁰⁸ Dieses Ergebnis ordnet sich ebenfalls in theoretische Untersuchungen zum nachhaltigen Verhalten ein. In der Konsumentenverhaltensforschung wird eine „Diskrepanz zwischen dem eigentlichen Wissen bzw. den Einstellungen und dem tatsächlich gezeigten Verhalten“²⁰⁹ als Knowledge-Behavior-Gap bezeichnet. Auch den befragten Nachwuchsführungskräften ist bewusst, dass Umweltschutz und Nachhaltigkeit für eine lebenswerte Zukunft unerlässlich sind. Sie sehen hier die Verantwortung bei jeder einzelnen Person. Aussagen zum umweltfreundlichen Verhalten und Konsum erfuhren jedoch eine geringere Zustimmung. Es scheint eine Lücke zwischen dem Umweltbewusstsein und dem tatsächlichen umweltfreundlichen Verhalten zu geben.

In den allgemeinen Ergebnissen in Kapitel 4.2.1 wurde dargestellt, dass acht Personen die Aussage zu *natürlichen Grenzen des Wachstums, die unsere industrialisierte Welt*

²⁰⁶ Vgl. Anhang D, Dimensionen der Nachhaltigkeit- Antworten gesamt.

²⁰⁷ Vgl. Deloitte (Hrsg.) (2022), S. 21 f. und OC&C Strategy Consultant (Hrsg.) (2019), S. 20 f.

²⁰⁸ Vgl. Anhang D, Umweltbewusstsein- Zusammenfassung.

²⁰⁹ Schögel, Marcus / Tomczak, Torsten (2020), S. 262.

längst erreicht hat, nicht beurteilen können.²¹⁰ Für diesen Frageblock sind das auffällig viele Personen, daher soll nachfolgend dieser Aspekt untersucht werden. Die Aussage zu natürlichen Grenzen des Wachstums beruht auf dem Bericht des *Club of Rome*. Sie ist begründet in der Erkenntnis, dass die Erde eine begrenzte Anzahl an Ressourcen und somit auch eine Grenze für das Wachstum der Wirtschaft und der Weltbevölkerung hat.²¹¹ Die Autoren sagten 1972 das Erreichen dieser Wachstumsgrenze für das 21. Jahrhundert voraus, sollten Weltbevölkerung, Industrialisierung, Umweltverschmutzung, Nahrungsmittelproduktion und der Abbau von natürlichen Rohstoffen im gleichen Maße fortgeführt werden. Jedoch zeigen die Autoren auch Wege auf, um einen Gleichgewichtszustand herbeizuführen.²¹² Zwar kann beispielsweise der Earth Overshoot Day als eine Maßzahl für das Erreichen von Grenzen der ökologischen Ressourcen betrachtet werden, jedoch ist das entwickelte Weltmodell des Club of Rome weitaus komplexer.²¹³ Die Beantwortung der Aussage, ob die natürlichen Grenzen des Wachstums in der industrialisierten Welt längst erreicht sind, erfordert intensives Nachdenken und fällt unterschiedlich aus, je nachdem welche Faktoren in die Überlegungen einbezogen werden. Die Kategorie *Kann ich nicht beurteilen* bietet hier die Möglichkeit eine Meinungslosigkeit zu dieser Aussage auszudrücken. Für die Befragten wird somit eine Überforderung durch einen Antwortzwang vermieden. Außerdem wird die Interpretation der Mittelkategorie erleichtert. Das Problem der Ambivalenz bzw. Indifferenz beschreibt, dass eine Mittelkategorie bei ungeraden Skalenstufen als Meinungslosigkeit oder als ambivalente Ausprägung des Items interpretiert werden kann. Durch eine zusätzliche Kategorie *Kann ich nicht beurteilen* oder *Keine Angabe* wird dieses Problem umgangen.²¹⁴ Für zukünftige Umfragen empfiehlt sich zu der Aussage zu den natürlichen Grenzen des Wachstums eine Erläuterung. Befragten wird somit eine Einschätzung erleichtert.

Eine weitere Auffälligkeit beim ersten Frageblock war die durchschnittlich höhere Zustimmung von weiblichen Befragten zu den Aussagen hinsichtlich des Umweltbewusstseins.²¹⁵ Die befragten Frauen scheinen ein höheres Umweltbewusstsein zu haben als die befragten Männer. Ähnliche Ergebnisse erhielt das Marktforschungsunternehmen MINTEL bei einer Befragung in Großbritannien. Hier gaben ebenfalls mehr Frauen als Männer

²¹⁰ Vgl. Anhang D, Umweltbewusstsein- Antworten gesamt.

²¹¹ Vgl. Meadows, Dennis u.a. (1972), S. 73 f.

²¹² Vgl. ebenda.

²¹³ Vgl. Global Footprint Network (Hrsg.) (2022), Abs. 1 und Meadows, Dennis u.a. (1972), S. 76 ff.

²¹⁴ Vgl. Bortz, Jürgen u.a. (2016), S. 249.

²¹⁵ Vgl. Anhang D, Umweltbewusstsein- Zusammenfassung.

an, sich nachhaltig zu verhalten. Während der Unterschied in der eigenen Onlinebefragung dieser Arbeit nur gering ausfällt, stimmten in der MINTEL Befragung 71 % der Frauen zu, ihre Bemühungen für einen ethischen Lebensstil zu erhöhen. Dieser Aussage stimmten nur 69 % der Männer zu. Diese Ergebnisse führten zur Übertragung der Gender Pay Gap in den ökologischen Bereich: die **Eco Gender Gap**.²¹⁶ Dieser beobachtete Unterschied wird im weiteren Verlauf der Interpretation auch bei den Kriterien zur Auswahl eines Arbeitgebers betrachtet.

Entscheidungskriterien für die Arbeitgeberwahl von Nachwuchsführungskräften

Die im theoretischen Teil der Arbeit aufgezeigten Trends bei der Arbeitgeberwahl werden durch die empirische Erhebung größtenteils bestätigt. **Jobsicherheit, Gehalt, Work-Life-Balance, die Arbeitsatmosphäre bzw. die Unternehmenskultur und der Sinn der Arbeitsaufgabe** waren wichtige abgeleitete Trends aus vorherigen Studien.²¹⁷ Diese Kriterien erhalten auch bei den befragten Nachwuchsführungskräften hohe Zustimmung wenn es um die Auswahl eines Arbeitgebers geht. Unterschiede zeigen sich bei der Kategorie **Entgelt inkl. Sozialleistungen** und **Weiterbildung**. Diese beiden Aspekte nehmen in den untersuchten Studien häufig die vordersten Plätze ein und scheinen sehr wichtig zu sein.²¹⁸ In der eigenen Onlinebefragung erhielten diese Kriterien zwar auch eine hohe Zustimmung, wurden jedoch im Vergleich zu anderen Kriterien geringer bewertet. Sie platzieren sich somit eher im vorderen Mittelfeld.²¹⁹ Auch der Paarweise Vergleich zeigt geringe Abweichungen zu bestehenden Studien. Eine **gute Work-Life Balance** nimmt hier wie bei vorherigen Studie den ersten Platz der Rangordnung ein. Jedoch rangieren **Weiterbildungsmöglichkeiten** und **Arbeitsplatzsicherheit** am unteren Ende der Rangordnung, während diese beiden Kriterien in anderen Studien als sehr wichtig erachtet werden.²²⁰

Ebenfalls findet sich die generelle positive Einstellung der Generation zum Thema **Nachhaltigkeit** wieder. Auch wenn die Kategorie Nachhaltigkeit im Vergleich mit den anderen 18 Dimensionen nur an siebter Stelle als Entscheidungskriterium für die Arbeitgeberwahl von Nachwuchsführungskräften steht, so werden einzelne Nachhaltigkeitsaspekte jedoch

²¹⁶ Vgl. Capecchi, Susanna / MINTEL (Hrsg.) (2018), Abs. 1 f.

²¹⁷ Vgl. Anhang A.

²¹⁸ Vgl. ebenda.

²¹⁹ Vgl. Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen- Darstellung aller Items.

²²⁰ Vgl. Anhang A und Anhang D, Paarweiser Vergleich- Auswertung gesamt.

mit hoher Zustimmung bewertet.²²¹ Der Schwerpunkt der Werteorientierung der Generation Z beim Thema Vielfalt und Diversität wird durch die Ergebnisse der Onlinebefragung bestätigt. **Vielfalt** im Unternehmen ist ein sehr wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl und erfährt hohe Zustimmung durch die Nachwuchsführungskräfte.²²²

Die Ergebnisse des **Paarweisen Vergleichs** hinsichtlich Nachhaltigkeit unterscheiden sich jedoch von vorherigen Studien. Der *Verantwortungsvolle Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen* nimmt den zweiten Platz im Vergleich mit den anderen sieben Kriterien ein. Das Nachhaltigkeitskriterium wird anderen Kriterien indirekt vorgezogen. Dieses Ergebnis steht somit konträr zu den untersuchten Studien zur Bedeutung von Nachhaltigkeit bei der Arbeitgeberwahl. Hier wird Nachhaltigkeit zwar auch als wichtig erachtet, andere Kriterien schienen jedoch wichtiger zu sein.²²³

In der Darstellung der Ergebnisse wurden zudem **Unterschiede zwischen Männern und Frauen** untersucht. Die bei der Auswertung der Fragen zum Umweltbewusstsein festgestellte höhere Bewertung der Aussagen durch Frauen lässt sich bei Entscheidungskriterien zur Arbeitgeberwahl nur in geringem Umfang beobachten. Männer lagen durchschnittlich um 0,1 unter den Mittelwerten der Zustimmung und Frauen um durchschnittlich 0,1 darüber. So stimmen Frauen tendenziell häufiger Items zu als Männer. Speziell bei der durchschnittlichen Bewertung der Nachhaltigkeitsitems ist dieser Unterschied jedoch nicht beobachtbar.²²⁴ Dennoch gibt es Unterschiede bei der Rangfolge der verschiedenen Attraktivitätsfaktoren. Während sich bei Frauen nur zwei Nachhaltigkeitsitems unter den Top zehn befinden (*Compliance* und *Vielfalt*), sind es bei Männern vier (*Compliance*, *verantwortungsvoller Umgang mit Menschen*, *Vielfalt* und *gesellschaftlicher Nutzen der unternehmerischen Tätigkeit*). Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass befragte Männer Items geringer bewerten. Im direkten Vergleich gleicher Items stimmen Frauen häufiger zu: Zum Beispiel landet das Item zur Vielfalt in der Rangordnung bei Männern auf Platz vier und bei Frauen auf Platz fünf. In der numerischen Bewertung stimmen Frauen jedoch mit 4,64 zu und Männer mit 4,44.²²⁵ Aus diesem Vergleich lässt sich also ableiten, dass Nachhaltigkeitskriterien nicht generell unwichtiger sind für Frauen als für Männer. Es

²²¹ Vgl. Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen- Darstellung aller Items.

²²² Vgl. ebenda.

²²³ Vgl. Anhang A und Anhang D, Paarweiser Vergleich- Auswertung gesamt.

²²⁴ Vgl. Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen- Darstellung aller Items.

²²⁵ Vgl. ebenda.

kann lediglich die Aussage getroffen werden, dass andere Kriterien für weibliche Nachwuchsführungskräfte wichtiger sind als Nachhaltigkeitskriterien.

Diese Erkenntnis kann auch durch die indirekte Rangordnung des paarweisen Vergleichs bestätigt werden. Für männliche Nachwuchsführungskräfte liegt hier der verantwortungsvolle Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen an erster Stelle, für weibliche Befragte nur an vierter Stelle. Eine gute Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeitmodelle und eine hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen sind ihnen wichtiger.²²⁶ Die Eco Gender Gap kann somit bei der Arbeitgeberwahl der befragten Nachwuchsführungskräfte nicht bestätigt werden.

Zusammenfassend zur Platzierung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Arbeitgeberwahl lässt sich ableiten, dass Nachhaltigkeit ein wichtiges Entscheidungskriterium für Nachwuchsführungskräfte ist. Je nach Erhebungsart (Paarweiser Vergleich oder Bewertung der Zustimmung zu Aussagen) unterscheidet sich die Platzierung. Zusammen mit der Arbeitsatmosphäre, der Arbeitsplatzsicherheit, der Work-Life-Balance, der Unternehmenskultur, der Arbeitsaufgabe und dem Management steht Nachhaltigkeit jedoch an vorderster Stelle. Es wurden geringfügige Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Nachwuchsführungskräften festgestellt. Im Vergleich der Mittelwerte zeigt sich, dass Nachhaltigkeit von beiden Geschlechtern als wichtiges Entscheidungskriterium erachtet wird. In der Rangordnung steht Nachhaltigkeit für Frauen jedoch etwas weiter unten als für Männer.

Relevante Aspekte der Nachhaltigkeit

Die zweite Forschungsfrage untersucht, welche Aspekte der Nachhaltigkeit besonders relevant sind. Dabei lag der Schwerpunkt auf den unterschiedlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit. Über beide Erhebungsarten (19 Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität und 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit) zeigt sich, dass vor allem Kriterien der **sozialen Dimension** der Nachhaltigkeit für Nachwuchsführungskräfte relevant sind. Das ist zum einen der verantwortungsvolle Umgang mit Menschen. Dazu zählen die Mitarbeiter des Unternehmens, aber auch Personen in der Lieferkette oder weitere Stakeholder des Unternehmens. Für Nachwuchsführungskräfte ist ebenfalls die Vielfalt im Unternehmen

²²⁶ Vgl. Anhang D, Paarweiser Vergleich- Zusammenfassung.

sehr wichtig.²²⁷ Dieses Ergebnis deckt sich mit den in der Werteorientierung festgestellten Schwerpunkten der Generation Z.

Ebenfalls viel Zustimmung erfahren Kriterien, welche **direkt den Arbeitsplatz und Mitarbeiter betreffen**: Das Team bzw. die Arbeitsatmosphäre, die Arbeitsbedingungen, die Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeitmodelle- all das sind wichtige soziale Attraktivitätsfaktoren. In der sozialen Dimension unwichtiger scheint das Gesundheitsmanagement im Unternehmen zu sein.²²⁸

Ebenfalls wichtig ist die **ökonomische Dimension** der Nachhaltigkeit mit Schwerpunkt auf den arbeitsplatzbezogenen Kriterien. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und ein faires Gehalt wurden in beiden Frageblöcken hoch bewertet. Attraktive Benefits scheinen unwichtiger zu sein.²²⁹

Kriterien der **ökologischen Dimension** scheinen zwar auch wichtig zu sein, wurden jedoch geringer bewertet. Damit decken sich diese Ergebnisse mit der Feststellung von Bustamante et al.. Die Autoren stellten fest, dass vor allem mitarbeiterbezogene Nachhaltigkeitsfaktoren sehr relevant für die Attraktivität eines Unternehmens sind.²³⁰ Neben den arbeitsplatzbezogenen Faktoren erfahren ebenfalls die Compliance und die Vielfalt im Unternehmen viel Zustimmung durch die befragten Nachwuchsführungskräfte.²³¹

Auch die Präferenz der unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaspekte wurde auf Unterschiede zwischen den Geschlechtern untersucht. Es zeigt sich erneut, dass männliche Befragte die Items etwas geringer bewerteten als weibliche Befragte. Diese Abweichungen fallen jedoch nur minimal aus. Einzig das Item Teamzusammenhalt zeigt einen größeren Unterschied für Männer und Frauen. Frauen bewerteten die Wichtigkeit mit 4,71 und Männer mit 4,31.²³²

Die zweite Forschungsfrage lässt sich somit wie folgt beantworten: Nachwuchsführungskräfte legen einen Schwerpunkt auf arbeitsplatzbezogene Nachhaltigkeitsfaktoren bei der Arbeitgeberwahl. Insbesondere die soziale Dimension der

²²⁷ Vgl. Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen- Darstellung aller Items und Dimensionen der Nachhaltigkeit- Zusammenfassung.

²²⁸ Vgl. ebenda

²²⁹ Vgl. ebenda.

²³⁰ Vgl. Bustamante, Silke u.a. (2018), S. 24.

²³¹ Vgl. Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen- Darstellung aller Items.

²³² Vgl. Anhang D, Dimensionen der Nachhaltigkeit- Zusammenfassung.

Nachhaltigkeit wird als wichtig erachtet. Weiterhin wichtig für Nachwuchsführungskräfte sind Vielfalt und Diversität sowie die Compliance des Arbeitgebers.

4.5 Limitation

Nachdem die Ergebnisse dieser Arbeit dargestellt und diskutiert wurden, soll nun eine Limitation der Ergebnisse vorgenommen werden.

Wie im theoretischen Teil schon erläutert, mangelt es bestehenden Employer Branding Studien an **Vergleichbarkeit**. Unterschiedliche Altersgrenzen für die Generation Z, anders aufgebaute Fragebögen und vielfältige zur Auswahl stehende Items beeinflussen die Ergebnisse der jeweiligen Erhebung. Der Abgleich von Ergebnissen dieser Onlinebefragung mit schon bestehenden Forschungsergebnissen kann nur mit diesen Einschränkungen im Hinterkopf stattfinden.

Um die in dieser wissenschaftlichen Arbeit festgestellten Ergebnisse auf die Grundgesamtheit der Nachwuchsführungskräfte übertragen zu können, müsste die Stichprobe **repräsentativ** sein. Die Repräsentativität wird durch die Stichprobenart und den Stichprobenumfang beeinflusst. Qualitätsmaßstab sollte es sein, dass jedes Individuum der Grundgesamtheit die gleiche Chance hat, in die Stichprobe aufgenommen zu werden.²³³ Durch die nicht zufällige Auswahl der Personen durch die Selbstselektion der Teilnehmer und die eingeschränkte Streuung des Umfragelinks kann dieses Kriterium nicht erreicht werden. Zudem wird die im Vorfeld bestimmte Stichprobengröße von 100 Personen nach Aussortierung nicht passender Fragebögen nicht mehr erreicht. Die Repräsentativität der Ergebnisse ist somit nicht gegeben und diese bieten lediglich eine Orientierung. Für weitere Forschungen bietet sich eine erneute Durchführung der Befragung mit einer größeren Teilnehmerzahl an. Damit einhergehend kann das **Vertrauensintervall** schmaler gefasst werden. Das für diese Stichprobe verwendete Konfidenzniveau wurde mit 9,8 % sehr breit gefasst. Damit ist die Präzision von Parametern wie dem Mittelwert geringer.

Ebenfalls mit Einschränkungen **vergleichbar** sind die **Rangordnungen** aus der durchschnittlichen Zustimmung zu den Items in den 19 Dimensionen und aus dem Paarweisen Vergleich. Während die 45 Items in Aussagen über einen attraktiven Arbeitgeber dargestellt wurden und Teilnehmer ihre Zustimmung zu diesen angeben sollten, wurde beim Paarweisen Vergleich nach einer Bevorzugung zwischen zwei Objekten gefragt. Erstere

²³³ Vgl. Bortz, Jürgen u.a. (2016), S. 297 f.

Befragungsmethode bietet einen umfassenden Überblick über verschiedene Dimensionen der Entscheidungskriterien. Dagegen wird der Paarweise Vergleich beeinflusst durch die Auswahl der einzelnen Objekte. Diese erfolgte mittels abgeleiteten Trends aus vorherigen Studien. Ein Abgleich mit den Ergebnissen zu Entscheidungskriterien aus dem ersten Fragenblock zeigte, dass beispielsweise die *Identifikation mit Unternehmen und den Produkten* kein wichtiges Entscheidungskriterium für Nachwuchsführungskräfte ist. Es hätte somit nicht im Paarweisen Vergleich erneut untersucht werden müssen. Insgesamt bietet der Paarweise Vergleich lediglich eine Rangfolge der ausgewählten Objekte. Es kann keine Aussage über die absolute Ausprägung dieser getätigt werden.²³⁴ Somit ist die Vergleichbarkeit zwischen den beiden Frageblöcken nur bedingt gegeben und etwaige Abweichung liegen darin begründet.

Eine Auffälligkeit in den Ergebnissen der empirischen Erhebung war eine leicht höhere Bewertung der Items durch weibliche Befragte. Diese Tendenz wurde bei der Interpretation zum Umweltbewusstsein mit der Eco Behavior Gap erläutert. Da diese Tendenz jedoch auch in den weiteren Fragen ersichtlich war, muss auch eine Antwortverzerrung in Betracht gezogen werden. Eine der häufigsten Antworttendenzen in standardisierten, sozialwissenschaftlichen Umfragen ist die **soziale Erwünschtheit**.²³⁵ Dabei geben insbesondere Frauen, ältere Personen und besser gebildete Personen Antworten, welche als sozial erwünscht gelten. Diese Verzerrung kann also Einfluss auf die Zustimmung zu Aussagen zum Umweltbewusstsein und zu einem attraktiven Arbeitgeber genommen haben.

Während der Untersuchung der Forschungsfragen taten sich neben den interessierenden Forschungsgegenständen weitere spannende Fragestellungen auf, welche **Potenzial für die weitere Forschung** bieten. Inhaltlich fokussiert diese Arbeit die Rekrutierungsfunktion des Employer Brandings. Das heißt, es wurde untersucht, wie Nachwuchsführungskräfte ihren Arbeitgeber auswählen und wie das Employer Branding diese Entscheidung beeinflussen kann. Nicht behandelt wurde die Bindungsfunktion des Employer Brandings. Die Fragestellung, inwieweit nachhaltiges Wirtschaften die Bindung der Mitarbeiter beeinflusst, bietet spannendes Forschungspotenzial. Für die weitere Forschung bietet die Attitude-Behavior-Gap ebenfalls einen interessanten Ansatz. Es stellt sich die Frage, ob diese Abweichung zwischen Einstellung und Verhalten auch bei der

²³⁴ Vgl. Bortz, Jürgen u.a. (2016), S. 242.

²³⁵ Vgl. Bogner, Kathrin / Landrock, Uta (2015), S. 1 f.

Arbeitgeberwahl anzutreffen ist. Für einen potenziell attraktiven Arbeitgeber fand diese Untersuchung heraus, dass Nachhaltigkeit ein wichtiges Entscheidungskriterium ist. Wie jedoch die tatsächliche Arbeitgeberwahl gefällt wird, lässt sich erst im Nachhinein feststellen. Eine weitere Untersuchung könnte demnach Entscheidungskriterien für den aktuellen Arbeitgeber erheben.

Insgesamt bieten die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit einen guten Einblick in potentiell relevante Entscheidungskriterien von Nachwuchsführungskräften. Schon bestehende Ergebnisse der Forschung dazu konnten bestätigt werden. Unternehmen können sich bei der Entwicklung ihrer Employer Branding Strategie an diesen Trends orientieren.

5 Entwicklung eines konzeptionellen Ansatzes

Der theoretische Ansatz des Employer Brandings soll nun mit den Erkenntnissen zur Gruppe der Nachwuchsführungskräfte verknüpft werden. So entsteht ein konzeptioneller Ansatz als Leitfaden für Unternehmen, um Nachwuchsführungskräfte mit einer differenzierten Arbeitgebermarke anzusprechen. Der Schwerpunkt liegt dabei nach wie vor auf dem strategischen Teil des Employer Branding Prozesses. Zudem beschränkt sich diese Betrachtung auf externe Aspekte wie die Zielgruppe und von dieser als wichtig erachteten Arbeitgebereigenschaften. Interne Analyse, Analyse der Konkurrenz oder Ziele des Unternehmens, welche mit dem Employer Branding verfolgt werden, sind individuell für das jeweilige Unternehmen durchzuführen. Somit ist die hier entwickelte EVP relativ allgemein gehalten, da diese Informationen aus den weiteren Analysen nicht vorhanden sind. Dennoch bietet diese EVP ein Beispiel für die Integration von Nachhaltigkeit in das Employer Branding.

Externe Analyse: Nachwuchsführungskräfte legen Wert auf Nachhaltigkeit

Nachwuchsführungskräfte nehmen in den kommenden Jahren eine wichtige Rolle in Unternehmen ein. Sie sollen wichtige Veränderungen in Unternehmen planen und umsetzen. Mit dem demographischen Wandel werden qualifizierte Fachkräfte jedoch zunehmend rar. Um gerade diese Nachwuchsführungskräfte anzusprechen, ist es wichtig die dahinterstehenden Personen zu verstehen. Nachwuchsführungskräfte gehören der Generation Z an. Ihre Werte und Bedingungen unter denen sie aufgewachsen sind, münden in die folgende Darstellung und charakterisieren somit die Generation.

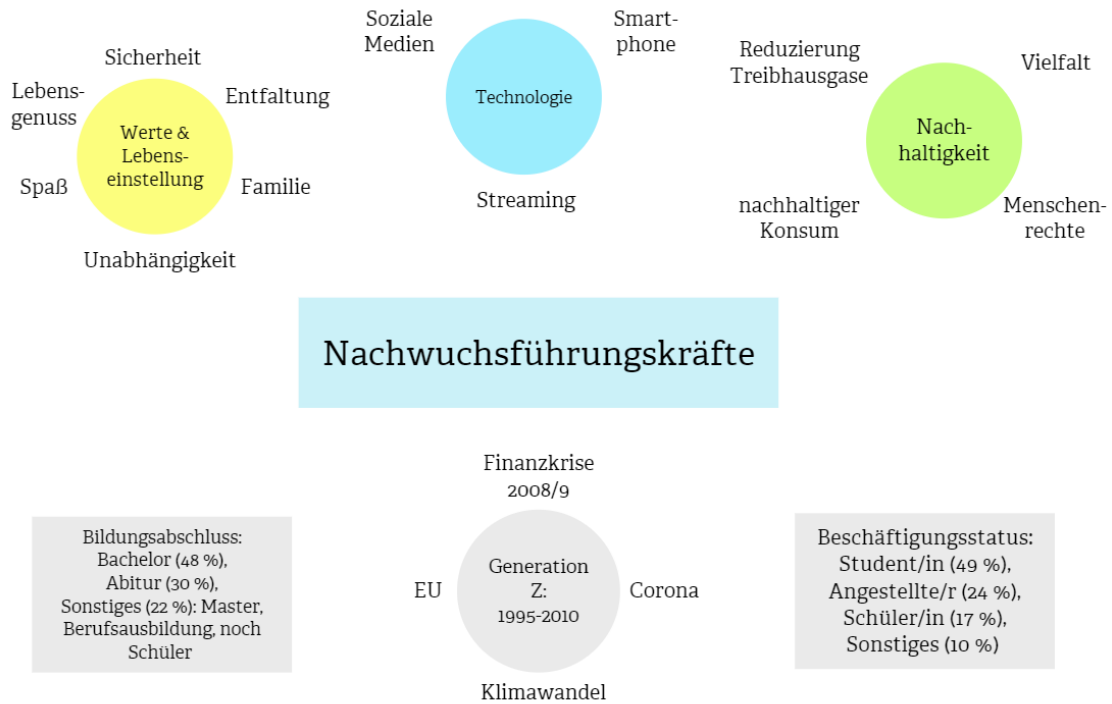


Abbildung 19: Externe Analyse: Charakterisierung von Nachwuchsführungskräften

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Anhang D, Demographische Angaben und, IfD Allensbach (Hrsg.) (2021).

Nachhaltigkeit spielt auch bei der Arbeitgeberwahl von Nachwuchsführungskräften eine Rolle

Neben den Werten der Nachwuchsführungskräfte sind zwei Aspekte in ihrem Leben sehr wichtig: Technologie und Nachhaltigkeit. Im Arbeitsleben spiegeln sich diese Werte ebenfalls wider. Die Ergebnisse der Onlinebefragung zeigen die wichtigsten Eigenschaften eines Arbeitgebers, welche in die nähere Auswahl für die EVP kommen.

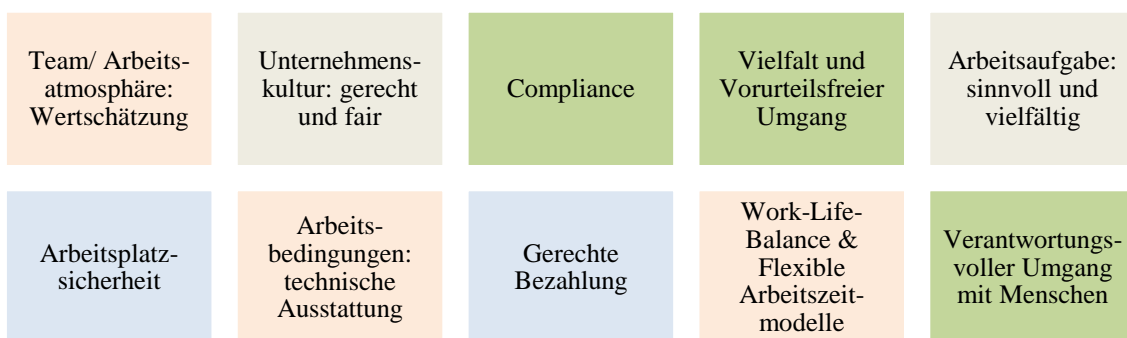


Abbildung 20: Entscheidungskriterien für einen Arbeitgeber von Nachwuchsführungskräften

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Anhang D, Attraktivität in 19 Dimensionen-Darstellung aller Items.

In dieser Darstellung werden soziale (orange), ökonomische (blau), nachhaltige (grün) und allgemeine (grau) Kriterien von Nachwuchsführungskräfte bei der Arbeitgeberwahl

abgebildet. Diese beiden Analysen stellen jedoch nur die externe Seite dar. Das Unternehmen muss parallel seine eigenen Arbeitgebereigenschaften untersuchen. Beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen oder Feedback von Bewerbern können die wichtigsten Eigenschaften erhoben werden, denn entscheidend für eine glaubwürdige EVP ist auch das tatsächliche Vorhandensein der dargestellten Eigenschaften.²³⁶ Für die weitere Entwicklung des konzeptionellen Ansatzes wird die Annahme getroffen, dass die verwendeten Eigenschaften auch so im Unternehmen umgesetzt und gelebt werden.

EVP für Nachwuchsführungskräfte: Nachhaltigkeit und Sinn im Fokus

In der Employer Branding Strategie werden die ermittelten Eigenschaften verdichtet. Nachhaltigkeit stellte sich im Allgemeinen und auch mit einzelnen Kriterien als wichtiges Entscheidungskriterium für Nachwuchsführungskräfte heraus. In der EVP sollte daher ein Schwerpunkt darauf liegen, insbesondere auf der Herausstellung eines **sozial nachhaltigen Arbeitgebers**. Wichtig sind Kriterien, die direkt die Arbeitnehmer betreffen: **Unternehmenskultur** und **Team** sowie **Arbeitsbedingungen** wie das **Gehalt**, das **Arbeitszeitmodell** und die technische **Ausstattung**. Im Ergebnis könnten die Eigenschaften des Arbeitgebers wie folgt verdichtet werden:

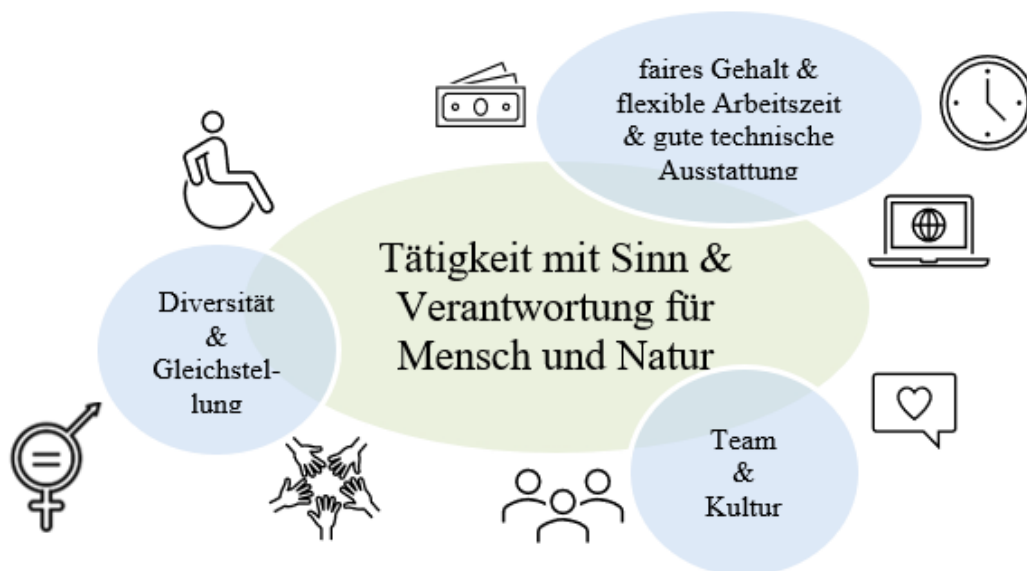


Abbildung 21: Darstellung einer EVP mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit

Quelle: Eigene Darstellung.

²³⁶ Vgl. Henkel, Sven u.a. (2011), S. 7.

Kommunikationsprogramm der EVP entwickeln

Im Kommunikationsprogramm wird anschließend die kommunikative Umsetzung festgelegt. Neben der graphischen Untermalung empfiehlt sich hier ein prägnanter, kurzer Text, welcher die Eigenschaften der EVP darstellt. Für die hier definierte EVP könnte ein Text beispielsweise lauten:

Sie suchen eine Arbeit, die Sinn ergibt, die Verantwortung für Mensch und Natur übernimmt? Ihre Suche ist bei uns beendet. Sie und ihr zukünftiges Team sind unsere Partner auf dem Weg zum Erfolg. Als nachhaltiger Arbeitgeber schätzen wir Vielfalt und die Menschen in unserem Unternehmen. Damit Sie unter besten Bedingungen arbeiten können, statten wir Sie mit Laptop und Diensthandy aus, zahlen ein faires Gehalt und bieten Ihnen flexible Arbeitszeiten.

Die einzelnen vorgestellten Eigenschaften können nun zur besseren Vorstellbarkeit durch Statements von Mitarbeitern oder weiteren Erläuterungen untermalt werden. Diese EVP spricht Nachwuchsführungskräfte an und bietet nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen eine Differenzierungsmöglichkeit zu Konkurrenten. Gemäß eines ständigen Verbesserungsprozesses sollte der Erfolg der Employer Branding Strategie regelmäßig geprüft und bei Bedarf angepasst werden.

6 Fazit

„Welche Schwierigkeiten können sich da im Zusammenhang mit dem Personal ergeben?“²³⁷

Mit diesem Zitat startete die Einleitung dieser wissenschaftlichen Arbeit. Es zeigte sich, dass die Personalwirtschaft in den kommenden Jahren vor einigen **Herausforderungen** stehen wird und es somit durchaus Schwierigkeiten „mit dem Personal“²³⁸ geben kann. Insbesondere Nachwuchsführungskräfte spielen eine Schlüsselrolle beim Lösen dieser Probleme im gesamten Unternehmen und auch im Personalbereich. Daher ist es umso wichtiger für Unternehmen, diese für sich zu gewinnen.

Mit der Schaffung einer einzigartigen **Arbeitgebermarke** kann das Bild, welches Arbeitnehmer vom Unternehmen als Arbeitgeber haben, beeinflusst werden.²³⁹ Um spezielle

²³⁷ Jung, Hans (2017), S. 1.

²³⁸ Ebenda.

²³⁹ Vgl. Huf, Stefan (2020), S. 40.

Nachwuchsführungskräfte damit anzusprechen, empfiehlt sich eine Abstimmung der Arbeitgebermarke auf diese. Dazu wurde in dieser Arbeit die Einteilung nach Generationen verwendet. Insbesondere die **Generation Z** wird als Quelle potenzieller Nachwuchsführungskräfte angesehen. Mittels der Pestel-Analyse wurden die Bedingungen unter denen die zwischen 1995 und 2010 Geborenen aufgewachsen sind, analysiert. Das Aufwachsen dieser Generation ist ökologisch durch den Klimawandel geprägt. In der sozial-kulturellen Dimension spielen Vielfalt und Gleichstellung eine wichtige Rolle.²⁴⁰ Nachhaltige Themen und Werte sind der Generation insgesamt wichtig.

Mittlerweile sind die ältesten Angehörigen der Generation Z im Arbeitsleben angekommen und stehen vor der Entscheidung für einen Arbeitgeber. Der Autorin stellte sich daher die **Frage**, ob Nachhaltigkeit auch bei dieser Entscheidung eine Rolle spielt. Diese wissenschaftliche Arbeit untersuchte, ob **Nachhaltigkeit** bei der Arbeitgeberwahl ein **Entscheidungskriterium für Nachwuchsführungskräfte** ist. Falls ja, an welcher Stelle stehen Nachhaltigkeitskriterien? Außerdem wurde betrachtet, **welche Aspekte** der Nachhaltigkeit besonders relevant sind.

Erste Erkenntnisse zur **Wirkung von Nachhaltigkeit auf Arbeitnehmer zeigen**, besonders Nachhaltigkeitsmaßnahmen, von denen Mitarbeiter direkt profitieren, wie eine gute Work-Life Balance oder gute Arbeitsbedingungen, sind besonders ansprechend.²⁴¹ Jedoch wirkt auch ein allgemein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen auf potenzielle Mitarbeiter attraktiv, da die Zugehörigkeit zu diesem Unternehmen das eigene Selbstwertgefühl steigert.²⁴² Vor allem Menschen mit nachhaltigen Werten möchten ebenfalls in einem nachhaltigen Unternehmen arbeiten, da sie sich so mit dem Arbeitgeber identifizieren.²⁴³

Um die Wirkung von Nachhaltigkeit auf Nachwuchsführungskräfte vertieft zu untersuchen, wurde eine empirische Erhebung durchgeführt. In einer **Onlinebefragung** wurden 84 potenzielle Nachwuchsführungskräfte zur ihrem Umweltbewusstsein und verschiedenen Attraktivitätsfaktoren bei der Arbeitgeberwahl befragt. Besonders relevant sind folgende Faktoren: Das Team und der wertschätzende Umgang, die Unternehmenskultur, Rechtskonformität des Arbeitgebers, Vielfalt in der Belegschaft, die

²⁴⁰ Vgl. OC&C Strategy Consultant (Hrsg.) (2019), S. 20 f.

²⁴¹ Vgl. Bustamante, Silke / Brenninger, Klaus (2014), S. 5 f. und Schwaab, Markus-Oliver (2008), S. 201.

²⁴² Vgl. Bustamante, Silke u.a. (2018), S. 9.

²⁴³ Vgl. Kristof, Amy (1996), 3 f. und 10 f.

Arbeitsplatzsicherheit und eine sinnvolle Arbeitsaufgabe. Von den 19 untersuchten Dimensionen steht Nachhaltigkeit an siebter Stelle. In der Einzelauswertung der Items liegen **Nachhaltigkeitskriterien** mit **auf den vordersten Plätzen** bei der Auswahl eines Arbeitgebers. Nachwuchsführungskräfte beziehen Nachhaltigkeitskriterien auch in ihre Entscheidung für einen Arbeitgeber ein.

Besonders Kriterien der **sozialen Dimension** der Nachhaltigkeit werden von Nachwuchsführungskräften als wichtig erachtet. Dazu zählen auf gesamtunternehmerischer Ebene der verantwortungsvolle Umgang mit Menschen sowie die **Vielfalt** und im direkten Bezug auf Mitarbeiter die gute **Work-Life Balance**, der **Teamzusammenhalt** und **flexible Arbeitszeiten**. Aus **ökonomischer** Nachhaltigkeitsperspektive ist ein faires **Gehalt** sehr wichtig für Nachwuchsführungskräfte. Kriterien der **ökologischen Dimension** wurden im Vergleich zu den anderen Nachhaltigkeitsdimensionen geringer bewertet. Das bedeutet nicht, dass sie unwichtig für Nachwuchsführungskräfte sind, andere Kriterien und Dimensionen wurden lediglich als wichtiger erachtet.

Damit ordnen sich die Ergebnisse der Befragung größtenteils in die bestehende Forschung ein. **Kritisch** wurden Unterschiede in den Ergebnissen zwischen Männern und Frauen sowie zwischen der eigentlichen Einstellung zur Nachhaltigkeit und dem tatsächlichen nachhaltigen Handeln betrachtet. Hier können **weitere Untersuchungen** ansetzen und beispielsweise die Attitude-Behavior-Gap bei der nachhaltigen Arbeitgeberwahl analysieren. Limitiert werden die Ergebnisse jedoch von der Repräsentativität. Durch den geringen Umfang der Stichprobe und die nicht zufällige Auswahl dieser ist die Repräsentativität eingeschränkt. Dennoch können die Ergebnisse als Orientierung dienen, um Nachhaltigkeit in das Employer Branding eines Unternehmens zu integrieren.

Der entwickelte **konzeptioneller Ansatz** zeigt als Leitfaden und Beispiel auf, wie Unternehmen Nachhaltigkeit in ihre Employer Branding Strategie aufnehmen können. Im Rahmen der externen Analyse wurden Besonderheiten und Entscheidungskriterien der Zielgruppe Nachwuchsführungskräfte aufgezeigt. In der Employer Branding Strategie wurden diese dann zu einer EVP zusammengestellt. Für Nachwuchsführungskräfte kann hier ein Schwerpunkt auf dem **Sinn der Tätigkeit** und dem **nachhaltigen Wirtschaften** des Unternehmens liegen. Zudem sollten die **Diversität** im Unternehmen, die **Arbeitsbedingungen**, wie das Gehalt, die technische Ausstattung und die Arbeitszeitmodelle und das **Team** sowie die **Unternehmenskultur** kommuniziert werden. Mit diesen Merkmalen als EVP werden Nachwuchsführungskräfte angesprochen und Unternehmen können gezielt

Bewerbungen von qualifizierten Fachkräften erhalten. Somit ergeben sich auch auf einem von Arbeitnehmern bestimmten Arbeitsmarkt weniger Probleme im Hinblick auf die Personalbeschaffung für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen.

Literaturverzeichnis

Andrione, Ludwig (2018): Eigenschaften, Einstellungen und Werte von Generationen: Stand und Aussicht der Forschung, Wiesbaden.

Ankele, Kathrin / Braun, Sabine / Clausen, Jens / Loew, Thomas (2004): Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen - Kurzfassung, Berlin, Münster.

Backhaus, Kristin / Tikoo, Surinder (2004): Conceptualizing and researching employer branding, in: Career Development International, Jg. 9, Nr. 5, 2004, S. 501-517.

Beck, Christoph (2012): Personalmarketing 2-0 - Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management, in: Beck, Christoph (Hrsg.): Personalmarketing 2.0 - Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln, 2. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 9-71.

Bedürftig, David (2016): Generation Z hat ganz neue Erwartungen an die Arbeitswelt, <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html>, abgerufen am 24.05.2022.

Behling, Orlando / Labovitz, George / Gainer (Hrsg.) (1968): College Recruiting: A Theoretic Base, in: Personnel Journal, Jg. 47, o.H., 1968, S. 13-19.

Bergmann, Melanie / Gutow, Lars / Peter, Corina / Tekman, Mine / Walther, Bruno (2022): Impacts of plastic pollution in the ocean on marine species, biodiversity an ecosystems - Study, Berlin.

Billwitz, Konrad / Bricks, Wolfgang / Kramer, Manfred / Lisenberg, Manuela / Marcinek, Joachim / Raum, Bernd / Ringel, Gudrun / Schickhoff, Udo / Schwab, Max / Sedelmeier, Timo (2012): Basiswissen Schule: Geografie - 7. Klasse bis Abitur, Berlin, 3. neu bearbeitete Auflage.

Bogner, Kathrin / Landrock, Uta (2015): Antworttendenzen in standardisierten Umfragen - SDM Survey Guidelines, Mannheim.

Bortz, Jürgen / Döring, Nicola / Gäde, Jana / Gerhard, Carla / Pöschl, Sandra / Schermelleh-Engel, Karin / Werner, Christina (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, Berlin, Heidelberg, 5. Auflage.

Bujard, Martin / den Driesch, Ellen von / Laß, Inga / Ruckdeschel, Kerstin / Schneider, Norbert / Schumann, Almut / Thönnissen, Carolin (2021): Belastungen von Kindern, Jugendlichen und Eltern in der Corona-Pandemie, Wiesbaden.

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2022): Blickpunkt Arbeitsmarkt - Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt, Nürnberg.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (Hrsg.) (BMUV) / Umweltbundesamt (Hrsg.) (UBA) (2022): Umweltbewusstsein in Deutschland 2020 - Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, Berlin/ Dessau-Roßlau.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hrsg.) (2022): Europäische Datenschutz-Grundverordnung, <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Digitale-Welt/europaeische-datenschutzgrundverordnung.html>, abgerufen am 23.05.2022.

Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2022): Jahrhunderthochwasser 2021 in Deutschland, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/hintergrund-aktuell/337277/jahrhunderthochwasser-2021-in-deutschland/>, abgerufen am 23.05.2022.

Bustamante, Silke / Brenninger, Klaus (2014): CSR and its Potential Role in Employer Branding - An Analysis of Preferences of German Graduates, o.O.

Bustamante, Silke / Ehlscheidt, Rudi / Pelzeter, Andrea (2018): Bedeutung von CSR für die Arbeitgeberattraktivität - Eine Fallstudien-gestützte Untersuchung, Wiesbaden.

Capecchi, Susanna / MINTEL (Hrsg.) (2018): The eco gender gap - 71% of women try to live more ethically, compared to 59% of men, <https://www.mintel.com/press-centre/social-and-lifestyle/the-eco-gender-gap-71-of-women-try-to-live-more-ethically-compared-to-59-of-men>, abgerufen am 18.07.2022.

Criteo (Hrsg.) (2018): Generation Z - der Report - Basierend auf der Criteo Shopper Story, https://www.criteo.com/de/wp-content/uploads/sites/3/2018/06/GenZ_Report_DE.pdf, abgerufen am 19.05.2022.

Deloitte (Hrsg.) (2022): The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey - Striving for balance, advocating for change, o.O.

Deutsche Employer Branding Akademie GmbH (Hrsg.) (2022): Definition Employer Branding, <https://www.employerbranding.org/employer-branding>, abgerufen am 10.05.2022.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Hrsg.) (2021): DIHK-Report Fachkräfte 2021 - Fachkräfteengpässe schon über Vorkrisenniveau, Berlin, Brüssel.

Dürig, Uta-Micaela / Steinicke, Ingo (2022): Sustainability as a Booster for Employer Branding - Wie HR-Aktivitäten Nachhaltigkeit im Unternehmen verankern helfen, o.O.

Dyllick, Thomas (2016): Was ist echte unternehmerische Nachhaltigkeit?, o.O.

Ebster, Claus / Stalzer, Lieselotte (2013): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Stuttgart, 4. Auflage.

Einwiller, Sabine (2014): Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management, in: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation - Strategie, Management, Wertschöpfung, Wiesbaden, 2. vollständig überarbeitete Auflage, S. 371-391.

elbdudler (Hrsg.) (2022): Jugendstudie 2022, o.O.

Englert, Marco (2019): Road to Excellence: Potenzial des Sustainable Management im 21. Jahrhundert, in: Englert, Marco / Ternès, Anabel (Hrsg.): Nachhaltiges Management - Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln, Berlin, Heidelberg, S. 3-22.

Fellinger, Christoph / Hesse, Gero / Mayer, Katja / Rose, Nico (2019): Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen, in: Hesse, Gero / Mattmüller, Roland (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding - Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Wiesbaden, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 55-104.

Funcke, Antje / Menne, Sarah (2020): Factsheet Kinderarmut in Deutschland, Gütersloh.

Geiger, Sonja / Holzhauer, Brigitte (2020): Weiterentwicklung einer Skala zur Messung von zentralen Kenngrößen des Umweltbewusstseins, Dessau-Roßlau.

Gillenkirch, Robert (2018): Definition: Entscheidungsprozess, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/entscheidungsprozess-35511>, abgerufen am 13.05.2022.

Global Footprint Network (Hrsg.) (2022): About Earth Overshoot Day, <https://www.overshootday.org/about-earth-overshoot-day/>, abgerufen am 18.07.2022.

Global Reporting Initiative (Hrsg.) (2022): GRI 1: Foundation 2021 - GRI Standards, Amsterdam.

Grömling, Michael / Hammermann, Andrea / Kauder, Björn / Matthes, Jürgen / Stettes, Oliver (2021): Ein Wachstumspfad für mehr Produktivität, Innovation und Beschäftigung in Deutschland, Köln.

Grothe, Anja (2016): Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit, in: Grothe, Anja (Hrsg.): Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit - Modelle und Methoden zur Selbstbewertung, Berlin, S. 1-14.

Haase, Sandra. / Lohaus, Daniela / Rietz, Christian (2013): Talente sind wählerisch - Was Arbeitgeber attraktiv macht, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, Jg. 20, Nr. 3, 2013, 12-15.

Harold, Crystal / Ployhart, Robert (2008): What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Jg. 81, Nr. 2, 2008, S. 191-218.

- Haufe Online Redaktion (Hrsg.) (2021):** Generation Z wünscht sich Arbeitgeber mit Werten, https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-wuensche-und-beduerfnisse-der-generation-z-im-job_80_547736.html, abgerufen am 24.05.2022.
- Henkel, Sven / Tomczak, Torsten / Walter, Benjamin von (2011):** Strategisches Employer Branding - GfM-Forschungsreihe, Zürich.
- Herrbach, Olivier / Mignonac, Karim (2004):** How organisational image affects employee attitudes, in: Human Resource Management Journal, Jg. 14, Nr. 4, 2004, S. 76-88.
- Highhouse, Scott / Lievens, Filip (2003):** The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, in: Personnel Psychology, Jg. 56, 1, 2003, S. 75-102.
- Hubert, Philipp / Schlotter, Lorenz (2020):** Generation Z - Personalmanagement und Führung - 21 Tools für Entscheider, Wiesbaden, Heidelberg.
- Huf, Stefan (2020):** Personalmanagement, Wiesbaden, Heidelberg.
- IfD Allensbach (Hrsg.) (2021):** Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse - Generationen in Deutschland nach Umfrage zu Wertorientierungen und Lebenseinstellungen, die wichtig und erstrebenswert sind nach Generationen im Jahr 2021, <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/statistik/daten/studie/1136705/umfrage/umfrage-zu-wertorientierungen-und-lebenseinstellungen-nach-generationen/>, abgerufen am 23.05.2022.
- Jonas, Klaus (2014):** Sozialpsychologie - Eine Einführung, Berlin, 6. komplett neu verfasste und aktualisierte Auflage.
- Jung, Hans (2017):** Personalwirtschaft, Berlin/Boston, 10. Auflage.
- Kanning, Uwe (2017):** Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung - Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie, Berlin, Heidelberg.
- Kim, Soo-Yeon / Park, Hyojung (2011):** Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners, in: Journal of Business Ethics, Jg. 103, Nr. 4, 2011, S. 639-653.
- Klaffke, Martin (2014a):** Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management - Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden, S. 3-26.
- Klaffke, Martin (2014b):** Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management - Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden, S. 57-82.
- Klaffke, Martin / Parment, Anders (2011):** Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials, in: Klaffke, Martin (Hrsg.):

Personalmanagement von Millennials - Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, Wiesbaden, S. 3-22.

Kleinjohann, Michael / Reinecke, Victoria (2020): Marketingkommunikation mit der Generation Z - Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives, Wiesbaden.

KÖNIGSTEINER GmbH (Hrsg.) (2020): Jobfaktor Klima - Umweltbewusstsein bei deutschen Arbeitgebern Studie 2020, <https://presse.koenigsteiner.com/2020/07/13/studie-jobfaktor-klima-umweltbewusstsein-bei-deutschen-arbeitgebern/>, abgerufen am 02.05.2022.

Kremmel, Dietmar / Walter, Benjamin von (2016): Employer Brand Management: Grundlagen, Strategie, Umsetzung, in: Kremmel, Dietmar / Walter, Benjamin von (Hrsg.): Employer Brand Management - Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden, S. 3-35.

Krengel, Martin / Schmidt, Claudia (2013): Jobwahl - Welchen Job will ich, und wenn ja, wieviele?, in: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Berlin, Heidelberg, S. 35-46.

Kristof, Amy (1996): Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, in: Personnel Psychology, Jg. 49, 1, 1996, S. 1-49.

Künzel, Hansjörg (2013): Kundenfokus - Employer Branding als Erfolgsfaktor, in: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Berlin, Heidelberg, S. 47-61.

Laumer, Sven / Maier, Christian / Oehlhorn, Caroline / Weinert, Christoph / Weitzel, Tim / Wirth, Jakob / Pflüger, Katharina (2020): Generation Z – die Arbeitnehmer von morgen - Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020, Eschborn.

Lipovac, Lidija / Losekam, Sebastian (2022): Employer Branding für die Generationen Y und Z: Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility bei der Arbeitgeberwahl, in: Führung und Organisation, Jg. 2, Nr. 2, 2022, S. 116-124.

Lohaus, Daniela / Rietz, Christian (2022): Arbeitgeberattraktivitätsinventar (AGA-I) - Ein deutschsprachiges Instrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität, in: Wirtschaftspsychologie, ohne Jahrgang, Nr. 2, 2022, S. 87-108.

Mangelsdorf, Martina (2019): Von Babyboomer bis Generation Z - Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Offenbach, 3. Auflage.

Meadows, Dennis / Meadows, Donella / Milling, Peter / Zahn, Erich (1972): Die Grenzen des Wachstums - Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart.

Niederberger, Marlen / Simshäuser (Hrsg.) / Ulla (Hrsg.) / Steckl, Miriam (2019): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z - Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb, in: Prävention und Gesundheitsförderung, Jg. 14, ohne Heft, 2019, S. 212-217.

OC&C Strategy Consultant (Hrsg.) (2019): Eine Generation ohne Grenzen - Generation Z wird erwachsen, https://www.occstrategy.com/media/1904/eine-generation-ohne-grenzen_.pdf, abgerufen am 03.05.2022.

Parment, Anders (2013): Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, Wiesbaden, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (2022): Klimaschutzgesetz: Klimaneutralität bis 2045, <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschutzgesetz-2021-1913672>, abgerufen am 23.05.2022.

Radermacher, Stephan (2013): Die Herausforderungen des Employer Brandings, in: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Berlin, Heidelberg, S. 1-16.

Randstad (Hrsg.) (2021): Employer Brand Research 2021 - Deutschland, <https://www.randstad.de/hr-portal/employer-branding/employer-brand-research/>, abgerufen am 02.05.2022.

Rothschild, Michael (1984): Perspectives on Involvement: Current Problems and Future Directions, in: Advances in Consumer Research, Jg. 11, ohne Heft, 1984, S. 216-217 f.

Schneider, Gerd / Toyka-Seid, Christiane (2022): Fridays for Future, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/das-junge-politik-lexikon/320328/fridays-for-future/>, abgerufen am 23.05.2022.

Schnetzer, Simon (2019): Ergebnisse der Studie Junge Deutsche 2019, <https://simonschnetzer.com/studienergebnisse-junge-deutsche-2019/#arbeitswelt-genz-und-geny>, abgerufen am 24.05.2022.

Schögel, Marcus / Tomczak, Torsten (2020): Mind The Gap - Ein managementorientierter Beitrag zum Umgang mit dem „Knowledge-Behavior-Gap“, in: Bruhn, Manfred / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred (Hrsg.): Marketing Weiterdenken - Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 261-276.

Schwaab, Markus-Oliver (2008): Die Bedeutung der sozialen Verantwortung für die Arbeitgeberattraktivität, in: uwf UmweltWirtschaftsForum, Jg. 16, Nr. 4, 2008, S. 199-204.

Spence, Michael (1973): Job Market Signaling, in: The Quarterly Journal of Economics, Jg. 87, Nr. 3, 1973, S. 355-374.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2021): Ausblick auf die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und den Bundesländern nach dem Corona-Jahr 2020 - Erste mittelfristige Bevölkerungsvorausberechnung 2021 bis 2035, o.O.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2022a): Bruttoinlandsprodukt im 1. Quartal 2022 um 0,2 % höher als im Vorquartal - Pressemitteilung Nr. 184 vom 29. April 2022, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/04/PD22_184_811.html, abgerufen am 23.05.2022.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2022b): Tabelle Bevölkerung: Deutschland, Stichtag, Altersjahre - 12411-0005, <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1656589132808&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&code=12411-0005&auswahltext=&werteabruf=Werteabruf#abreadcrumb>, abgerufen am 30.06.2022.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2022c): Bruttoinlandsprodukt ab 1970 - Vierteljahres- und Jahresergebnisse, o.O.

Ströer SE & Co. KGaA (Hrsg.) (2019): Code to Teens, Köln.

Süß, Martin (1996): Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität, München.

Tajfel, Henri / Turner, John (1986): The social identity theory of intergroup behaviour, in: Worchel, Stephen / Austin, William (Hrsg.): Psychology of intergroup relations, Chicago, 2. Auflage, S. 7-24.

Theobald, Elke (o.J.): PESTEL-Analyse - Die wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt, Pforzheim.

Trendence Institut GmbH (Hrsg.) (2022): Deutschlands 100 attraktivste Arbeitgeber für Studierende 2022, Berlin.

Trost, Armin (2018): Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität, Berlin, Heidelberg.

Umweltbundesamt (Hrsg.) (2014): Biodiversität, <https://www.umweltbundesamt.de/das-uba/was-wir-tun/forschen/umwelt-beobachten/biodiversitaet#umweltschutz-und-biodiversitaet>, abgerufen am 23.05.2022.

Umweltbundesamt (Hrsg.) (2022): Erdüberlastungstag: Deutsche haben Ressourcen für 2022 verbraucht, <https://www.umweltbundesamt.de/themen/erdueberlastungstag-deutsche-haben-ressourcen-fuer>, abgerufen am 23.05.2022.

Vodafone Stiftung Deutschland gGmbH (Hrsg.) (2020): Jugend will bewegen - Politische Beteiligung junger Menschen in Deutschland, Düsseldorf.

Weinrich, Kai (2014): Nachhaltigkeit im Employer Branding - Eine verhaltenstheoretische Analyse und Implikationen für die Markenführung, Wiesbaden.

Weizmann, Meinhard / Wenzler, Hariolf (2019): Exzellenz, Leistung, Sinn- was High Potentials anzieht, in: Busold, Matthias (Hrsg.): War for Talents - Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, Berlin, Heidelberg, 2. Auflage, S. 151-161.

Werding, Martin (2019): Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt, in: Busold, Matthias (Hrsg.): War for Talents - Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, Berlin, Heidelberg, 2. Auflage, S. 3-17.

World Commission on Environment and Development (Hrsg.) (1987): Our common future, Oxford.

Wühle, Michael (2016): Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor, in: Grothe, Anja (Hrsg.): Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit - Modelle und Methoden zur Selbstbewertung, Berlin, S. 61-78.

zukunftsInstitut (Hrsg.) (2022): Das Megatrendsystem, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#12-megatrends>, abgerufen am 09.05.2022.

Anhang

Anhang A: Vergleich der Anforderungen an einen Arbeitgeber der Generation Z.....	73
Anhang B: Übersicht zu bestehenden Studien der Nachhaltigkeit bei der Arbeitgeberwahl.....	75
Anhang C: Fragebogen zur Onlineumfrage.....	77
Anhang D: Auswertung der Onlineumfrage.....	91
Anhang E: Transformation der Wortmarken.....	109

Anhang A: Vergleich der Anforderungen an einen Arbeitgeber der Generation Z

Titel:	The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey	Future of Work Zenjob		New Work Trendreport Randstad Employer Brand Research 2021	Ergebnisse der Studie Junge Deutsche 2019	Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z
Quelle:	Vgl. Deloitte (Hrsg.) (2022), S. 13	(Zenjob (Hrsg.) 2021, S. 2		Vgl. Randstad (Hrsg.) (2021), S. 16	Vgl. Schnetzer, Simon (2019), Abs. 2	Niederberger, Marlen u.a. (2019), S. 215
Fragestellung	Top Gründe warum Teilnehmer sich für ihren aktuellen Arbeitgeber entschieden haben	Kriterien an den potenziellen Arbeitgeber nach Wichtigkeit	Ansprüche der Gen Z an den Arbeitsplatz	Was müssen Arbeitgeber bieten?	Erwartungen an einen guten Arbeitgeber	Beurteile, wie wichtig Dir diese Merkmale bei deinem zukünftigem Arbeitgeber sind
Anzahl befragte Personen	n = 14.808	n = 1271	n = 1250	n = 559	n = 1007	n = 383
Zielgruppe	Generation Z (1995-2003)	Generation Z	Generation Z	Generation Z (1997-2004)	14-21 Jährige	Schüler von Abschlussklassen aller Schularten, (1995-2003)
Skaleneinteilung	Keine Angabe	Skala 1 am wichtigsten, 9 am unwichtigsten	Keine Angabe	Keine Angabe	Keine Angabe	Skala 1 sehr wichtig, 6 überhaupt nicht wichtig
Jahr der Befragung	2021-2022	2021	2021	2021	2019	2017
	Work Life Balance 32 (%)	Ehrlichkeit und offene Kommunikation (2,8)	Vereinbarkeit mit dem Privatleben (69 %)	Jobsicherheit 62 %	Gute Arbeitsatmosphäre (65 %)	Arbeitsplatzsicherheit (95 %)
	Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten (29 %)	Gutes Gehalt (3,2)	Flexibilität (54,8 %)	Gute Schulung (60 %)	Gute Balance von Arbeit und Freizeit (63 %)	Betriebsklima (88%)

	Gehalt und andere finanzielle Benefits (24 %)	Offenheit für neue Ideen und Konzepte (4,4)	Persönliche Identifikation (54,7 %)	Finanzielle Stabilität (51 %)	Gute Vorgesetzte (56 %)	Sozialer Rückhalt im Team (86%)
	Gute Arbeitsplatz Kultur (23 %)	Möglichkeit zur Weiterbildung und professionelles Training (4,5)	Vielfältige Arbeitsaufgaben (52,5 %)	Diversität und Inklusion (46 %)	Etwas tun, das ich sinnvoll finde (55 %)	Bezahlung (85 %)
	Karrieremöglichkeiten, Führungsverantwortung (23 %)	Nachhaltiges Handeln (5,1)	Arbeitsplatzsicherheit (45,4 %)	Gesellschaftliche Verantwortung (44 %)	Langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes (52 %)	Anerkennung der Leistung (83%)
	Sinn der Arbeit (21 %)	Soziales Engagement (5,2)	Digital und fortschrittlich (23,6 %)	Guten Standort (33 %)		Möglichkeit zur Weiterbildung (82%)
	Flexible Arbeitsplatzmodelle (Remote, im Büro oder Kombination) (20 %)	Diversität in der Belegschaft (5,7)		Starkes Management (33 %)		Arbeitsinhalt (79%)
		Flache Hierarchien (5,9)		Neue Technologien (29 %)		Beziehung zum Chef (78%)
		Regelmäßige Firmenfeiern (8,0)				Mitsprache und Handlungsspielraum (62 %)
						Nähe des Standortes (51 %)

Anhang B: Übersicht zu bestehenden Studien zur Nachhaltigkeit bei der Arbeitgeberwahl

Titel:	Jobfaktor Klima, Umweltbewusstsein bei deutschen Arbeitgebern		Nachhaltigkeit im Employer Branding - Eine verhaltenstheoretische Analyse und Implikationen für die Markenführung	Employer Branding für die Generationen Y und Z: Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility bei der Arbeitgeberwahl	
Quelle:	KÖNIGSTEINER GmbH (Hrsg.) (2020), S. 15		Weinrich, Kai (2014):	Lipovac, Lidija / Losekam, Sebastian (2022), S. 121	
Fragestellung	Wenn Sie sich nach einem neuen Arbeitgeber umschauen, wie wichtig ist Ihnen die Haltung des potenziellen Arbeitgebers zum Thema Klimaschutz?	Wenn sie das Thema Nachhaltigkeit/Umweltbewusstsein mit anderen Arbeitskriterien im Bewerbungsprozess vergleichen, wie ist dann ihre Haltung dazu?	Kognitive Anforderungen an einen potenziellen Arbeitgeber	Relative Wichtigkeiten von Arbeitgebermerkmalen in fiktiven Stellenanzeigen	Relative Häufigkeit der Auswahl von Arbeitsplatzmerkmalen und Ausprägungen
Anzahl befragte Personen	Keine Angabe	n= 3000	n= 482	n= 293	
Zielgruppe	Arbeitnehmer 18-29 Jährige	Arbeitnehmer	Zukünftige Führungskräfte, 20-28 Jährige	Studierende höherer Semester und Absolventen 18-35 Jährige	
Skaleneinteilung	/	Wichtiger Genauso wichtig Unwichtiger	1= Äußerst wichtig 5= überhaupt nicht wichtig	/	/
Jahr der Befragung	April 2020	April 2020	Dezember 2011- April 2012	Keine Angabe	
	10,6 % sehr wichtig 50 % wichtig 28,4 % egal 10,6 % nicht wichtig	36 % sind andere Attraktivitätskriterien wichtiger 47,5 % sind andere Attraktivitätskriterien genauso wichtig 16,4 % sind andere Attraktivitätsfaktoren unwichtiger	Gutes Arbeitsklima (1,47) Gute Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten (1,72) Gute Balance zwischen Beruf und Privatleben (1,79) Sichere Arbeitsplätze (1,86)	Einstiegsgehalt (27,67 %) Arbeitszeitmodelle (19,26 %) Karriere-/Aufstiegschancen (14,75 %) Aus-/Weiterbildungsmaßnahmen (13,57 %)	Umsetzung des gesetzlichen Mindestmaßes in der Ökologischen CSR-Dimension (2,4 %) Sensibilisierung der Mitarbeiter für den Umweltschutz (21,5 %)

		<p>Angenehme Arbeitsatmosphäre (59,1 %), Gehalt (58,1 %) und ausgewogenen Work-Life-Balance (51,6 %) übertrumpfen Nachhaltigkeit</p> <p>Homeoffice (31,1 %), Haltung zu Diversity-Themen (29,2 %) und Unternehmenserfolg/Umsatz (26,8%) sind unwichtiger als Nachhaltigkeit²⁴⁴</p>	<p>Vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten (1,87) Gutes Gehalt (1,95) Gute Sozialleistungen/Altersvorsorge 2,20 Übernimmt ethische und gesellschaftliche Verantwortung (2,64) Verhält sich nachhaltig (2,64) Geht schonend mit natürlichen Ressourcen um (2,78) Bemüht sich, schädliche Emissionen zu reduzieren (2,95) Unterstützt soziale Projekte (3,03) Recycelt seine Abfälle soweit wie möglich (3,05) Veröffentlicht Nachhaltigkeitsberichte (3,40)²⁴⁵</p>	<p>Ökologische CSR-Dimension (13,3 %) Soziale CSR-Dimension (11,45 %)</p>	<p>Maßnahmen zur Emissionsreduktion/zum Umweltschutz (37,5 %) Schonender Umgang mit natürlichen Ressourcen (38,6 %)</p> <p>Umsetzung des gesetzlichen Mindestmaßes in der sozialen CSR-Dimension (2,7 %) Freiwillige betriebliche Sozialleistungen (7,2 %) Unterstützung sozialer Projekte/engagierter Mitarbeiter (18,8 %) Work-Life-Balance und familienfreundliches Arbeitsumfeld (71,3 %)</p>
--	--	---	--	---	---

²⁴⁴ Vgl. KÖNIGSTEINER GmbH (Hrsg.) (2020), S. 17.

²⁴⁵ Vgl. Weinrich, Kai (2014), S. 185.

Anhang C: Fragebogen zur Onlineumfrage

Attraktivität von Arbeitgebern

Auswahl von Arbeitgebern

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

vielen Dank für Dein Interesse an der Teilnahme dieser Befragung, welche ich im Rahmen meiner **Masterarbeit** im Studiengang "Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement" an der Hochschule für Wirtschaft und Recht durchführe. In meiner Masterarbeit untersuche ich, wie die **Generation Z ihren Arbeitgeber auswählt**.

Nachfolgend wirst Du gebeten, **Aussagen zu einem fiktiven, attraktiven Arbeitgeber zu bewerten und zu vergleichen**. Die Dauer der Umfrage beträgt etwa **10 Minuten**. Du kannst sie sowohl von Deinem Handy/Tablet als auch am Computer/Laptop durchführen. Bitte fülle den Fragebogen bis zum Ende aus, da nur so eine Analyse der erhobenen Daten stattfinden kann.

Deine Angaben werden vertraulich und anonym behandelt und ausschließlich für Forschungszwecke verwendet. Sie werden nicht an Dritte weitergegeben.

Vielen Dank für Deine Teilnahme!
Kristiane Rubin

Bei Rückfragen und Hinweisen kannst Du Dich an mich wenden: s_rubink@stud.hwr-berlin.de

Was ist Dir wichtiger?

Im Folgenden geht es darum, welche Eigenschaften Dir bei einem Arbeitgeber wichtiger sind. Bitte entscheide Dich für jeweils ein Merkmal.

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? * Gute Work-Life-Balance Gute Weiterbildungsmöglichkeiten**Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *** Gute Work-Life-Balance Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten**Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *** Gute Work-Life-Balance Arbeitsplatzsicherheit**Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *** Gute Work-Life-Balance Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen**Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *** Gute Work-Life-Balance Identifikation mit dem Unternehmen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Gute Work-Life-Balance

Flexible Arbeitszeitmodelle

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Gute Work-Life-Balance

Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Gute Weiterbildungsmöglichkeiten

Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Gute Weiterbildungsmöglichkeiten

Arbeitsplatzsicherheit

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Gute Weiterbildungsmöglichkeiten

Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Gute Weiterbildungsmöglichkeiten

Identifikation mit dem Unternehmen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Gute Weiterbildungsmöglichkeiten

Flexible Arbeitszeitmodelle

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Gute Weiterbildungsmöglichkeiten

Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten

Arbeitsplatzsicherheit

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten

Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten

Identifikation mit dem Unternehmen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten

Flexible Arbeitszeitmodelle

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten

Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Arbeitsplatzsicherheit

Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Arbeitsplatzsicherheit

Identifikation mit dem Unternehmen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Arbeitsplatzsicherheit

Flexible Arbeitszeitmodelle

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Arbeitsplatzsicherheit

Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen

Identifikation mit dem Unternehmen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen

Flexible Arbeitszeitmodelle

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen

Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Identifikation mit dem Unternehmen

Flexible Arbeitszeitmodelle

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Identifikation mit dem Unternehmen

verantwortungsvollen Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen

Was ist Dir bei Deinem Arbeitgeber wichtiger? *

Flexible Arbeitszeitmodelle

Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen

Fast geschafft!

Vielen Dank für Deine Unterstützung bis hierher. Abschließend benötige ich einige Angaben zu Dir.

Welchem Geschlecht fühlst Du Dich zugehörig? *

Männlich

Weiblich

Divers

Keine Angabe

Wie alt bist Du? *

Bitte wählen... ▼

Welchen höchsten Bildungsabschluss hast Du? *

Bitte wähle den höchsten Bildungsabschluss, den Du bisher erreicht hast.

Schule beendet ohne Abschluss ▼

Was machst Du beruflich? *

Schüler/in ▼

Möchtest Du einmal in einer Führungsposition arbeiten? *

Ja

Vielleicht

Nein

Ich bin schon Führungskraft.

Keine Angabe

Hast Du noch weitere Bemerkungen?

Anhang D: Auswertung der Onlineumfrage

Allgemeines

Titel der Umfrage:	Attraktivität von Arbeitgebern
Sprache der Umfrage:	Deutsch
Name des Onlineumfrage-Tools:	UmfrageOnline
Web-Adresse der Umfrage:	https://www.umfrageonline.com/c/vvx74m3g
Start-Ende:	05. Juni 2022 – 30. Juni 2022
Erste Beantwortung- Letzte Beantwortung:	06. Juni 2022- 30. Juni 2022
Aufrufe der Umfrage insgesamt:	250
Vollendete Antworten:	100
Stichprobengröße (Passende Fragebögen für Generation Z (15-29 Jahre):	84
Abschlussquote:	81,3 %
Durchschnittliche Zeit zur Fertigstellung der Umfrage:	10 Minuten 38 Sekunden

Umweltbewusstsein- Antworten gesamt

n=84	Durchschnitt	Stimme überhaupt nicht zu, 1	Stimme nicht zu, 2	Stimme weder zu noch lehne ich ab, 3	Stimme zu, 4	Stimme voll und ganz zu, 5	Kann ich nicht beurteilen
Ich freue mich über Initiativen, die nachhaltige Lebensweisen einfach ausprobieren (z.B. plastikfreies Leben, gerettete Lebensmittel).	4,39	1,22	1,22	8,54	35,37	53,66	2 Personen
Es macht mich wütend, wenn ich sehe, wie Deutschland seine Klimaschutzziele verfehlt.	4,23	2,41	2,41	8,43	43,37	43,37	1 Person
Mehr Umweltschutz bedeutet auch mehr Lebensqualität und Gesundheit für alle.	4,13	1,2	7,23	13,25	33,73	44,58	1 Person
Es gibt natürliche Grenzen des Wachstums, die unsere industrialisierte Welt längst erreicht hat.	3,96	1,32	9,21	15,79	39,47	34,21	8 Personen
Jeder Einzelne trägt Verantwortung dafür, dass wir nachfolgenden Generationen eine lebenswerte Umwelt hinterlassen.	4,45	1,2	3,61	2,41	34,94	57,83	1 Person
Wir müssen Wege finden, wie wir unabhängig vom Wirtschaftswachstum gut leben können.	4,16	1,23	4,94	16,05	32,1	45,68	3 Personen
Ich kaufe Lebensmittel aus kontrolliert-biologischem Anbau.	3,37	4,88	20,73	21,95	37,8	14,63	2 Personen
Beim Einkaufen wähle ich Produkte mit Umweltsiegel (z.B. blauer Engel, EU Biosiegel oder EU Ecolabel).	3,44	2,5	18,75	26,25	37,5	15	4 Personen
Für meine alltäglichen Wege benutze ich das Fahrrad, öffentliche Verkehrsmittel oder gehe zu Fuß.	4,19	2,38	7,14	4,76	40,48	45,24	/

Umweltbewusstsein- Antworten männlich

n=35, männlich	Durchschnitt	Stimme überhaupt nicht zu, 1	Stimme nicht zu, 2	Stimme weder zu noch lehne ich ab, 3	Stimme zu, 4	Stimme voll und ganz zu, 5	Kann ich nicht beurteilen
Ich freue mich über Initiativen, die nachhaltige Lebensweisen einfach ausprobieren (z.B. plastikfreies Leben, gerettete Lebensmittel).	4,26	0	0	14,71	44,12	41,18	1 Person
Es macht mich wütend, wenn ich sehe, wie Deutschland seine Klimaschutzziele verfehlt.	4,14	2,86	5,71	8,57	40	42,86	/
Mehr Umweltschutz bedeutet auch mehr Lebensqualität und Gesundheit für alle.	4,09	0	14,29	8,57	31,43	45,71	/
Es gibt natürliche Grenzen des Wachstums, die unsere industrialisierte Welt längst erreicht hat.	3,75	0	18,75	15,63	37,5	28,13	3 Personen
Jeder Einzelne trägt Verantwortung dafür, dass wir nachfolgenden Generationen eine lebenswerte Umwelt hinterlassen.	4,29	0	8,57	2,86	40	48,57	/
Wir müssen Wege finden, wie wir unabhängig vom Wirtschaftswachstum gut leben können.	3,94	0	8,57	22,86	34,29	34,29	/
Ich kaufe Lebensmittel aus kontrolliert-biologischem Anbau.	3,41	5,88	23,53	14,71	35,29	20,59	1 Person
Beim Einkaufen wähle ich Produkte mit Umweltsiegel (z.B. blauer Engel, EU Biosiegel oder EU Ecolabel).	3,44	2,94	20,59	23,53	35,29	17,65	1 Person
Für meine alltäglichen Wege benutze ich das Fahrrad, öffentliche Verkehrsmittel oder gehe zu Fuß.	4,26	2,86	2,86	8,57	37,14	48,57	/

Umweltbewusstsein- Antworten weiblich

n=55, weiblich	Durchschnitt	Stimme über- haupt nicht zu, 1	Stimme nicht zu, 2	Stimme we- der zu noch lehne ich ab, 3	Stimme zu, 4	Stimme voll und ganz zu, 5	Kann ich nicht beurtei- len
Ich freue mich über Initiativen, die nachhaltige Lebensweisen einfach ausprobieren (z.B. plastikfreies Leben, gerettete Lebensmittel).	4,54	2,17	0	4,35	28,26	65,22	1 Person
Es macht mich wütend, wenn ich sehe, wie Deutschland seine Klimaschutzziele verfehlt.	4,3	2,17	0	8,7	43,48	45,65	1 Person
Mehr Umweltschutz bedeutet auch mehr Lebensqualität und Gesundheit für alle.	4,17	2,17	2,17	15,22	36,96	43,48	1 Person
Es gibt natürliche Grenzen des Wachstums, die unsere industrialisierte Welt längst erreicht hat.	4,12	2,38	2,38	16,67	38,1	40,48	5 Personen
Jeder Einzelne trägt Verantwortung dafür, dass wir nachfolgenden Generationen eine lebenswerte Umwelt hinterlassen.	4,54	2,17	0	2,17	32,61	63,04	1 Person
Wir müssen Wege finden, wie wir unabhängig vom Wirtschaftswachstum gut leben können.	4,36	2,27	2,27	9,09	29,55	56,82	3 Personen
Ich kaufe Lebensmittel aus kontrolliert-biologischem Anbau.	3,41	2,17	17,39	28,26	41,3	10,87	1 Person
Beim Einkaufen wähle ich Produkte mit Umweltsiegel (z.B. blauer Engel, EU Biosiegel oder EU Ecolabel).	3,44	2,22	17,78	26,67	40	13,33	2 Personen
Für meine alltäglichen Wege benutze ich das Fahrrad, öffentliche Verkehrsmittel oder gehe zu Fuß.	4,15	2,13	10,64	2,13	40,43	44,68	/

Umweltbewusstsein- Zusammenfassung

	Durchschnitt gesamt	Durchschnitt männlich	Differenz männlich gesamt	Durchschnitt weiblich	Differenz weiblich gesamt
Ich freue mich über Initiativen, die nachhaltige Lebensweisen einfach ausprobieren (z.B. plastik-freies Leben, gerettete Lebensmittel).	4,39	4,26	-0,13	4,54	0,15
Es macht mich wütend, wenn ich sehe, wie Deutschland seine Klimaschutzziele verfehlt.	4,23	4,14	-0,09	4,3	0,07
Mehr Umweltschutz bedeutet auch mehr Lebens-qualität und Gesundheit für alle.	4,13	4,09	-0,04	4,17	0,04
Es gibt natürliche Grenzen des Wachstums, die unsere industrialisierte Welt längst erreicht hat.	3,96	3,75	-0,21	4,12	0,16
Jeder Einzelne trägt Verantwortung dafür, dass wir nachfolgenden Generationen eine lebens-werte Umwelt hinterlassen.	4,45	4,29	-0,16	4,54	0,09
Wir müssen Wege finden, wie wir unabhängig vom Wirtschaftswachstum gut leben können.	4,16	3,94	-0,22	4,36	0,2
Ich kaufe Lebensmittel aus kontrolliert-biologi-schem Anbau.	3,37	3,41	0,04	3,41	0,04
Beim Einkaufen wähle ich Produkte mit Um-weltsiegel (z.B. blauer Engel, EU Biosiegel oder EU Ecolabel).	3,44	3,44	0	3,44	0
Für meine alltäglichen Wege benutze ich das Fahrrad, öffentliche Verkehrsmittel oder gehe zu Fuß.	4,19	4,26	0,07	4,15	-0,04

Attraktivität in 19 Dimensionen- Durchschnitte der Dimensionen

	Durchschnitt je Dimension	Durchschnitt männlich	Differenz männlich gesamt	Durchschnitt weiblich	Differenz weiblich gesamt
Unternehmensmerkmale	3,02	2,86	-0,16	3,10	0,08
Internationalität	3,23	2,82	-0,41	3,49	0,26
Image/Bekanntheit	3,50	3,36	-0,14	3,55	0,05
Erfolg und finanzielle Situation des Unternehmens	3,64	3,39	-0,25	3,80	0,16
Identifikation mit dem Unternehmen	3,96	4,02	0,06	3,89	-0,06
Arbeitsbedingungen	4,02	3,89	-0,14	4,12	0,10
Innovation/Fortschritt	4,08	4,13	0,05	4,06	-0,02
Arbeitszeitmodelle	4,08	3,90	-0,18	4,21	0,13
Karriere	4,11	4,00	-0,11	4,24	0,13
Weiterbildung	4,23	4,12	-0,12	4,35	0,11
Standort	4,23	4,00	-0,23	4,40	0,17
Entgelt inkl. Sozialleistungen	4,25	4,04	-0,22	4,41	0,16
Nachhaltigkeit	4,28	4,31	0,03	4,28	-0,01
Management	4,31	4,23	-0,08	4,35	0,04
Arbeitsaufgabe	4,36	4,19	-0,17	4,47	0,11
Unternehmenskultur	4,37	4,33	-0,05	4,41	0,03
Work-Life-Balance	4,42	4,20	-0,22	4,61	0,19
Arbeitsplatzsicherheit	4,51	4,38	-0,13	4,63	0,12
Team/Arbeitsatmosphäre/Klima	4,63	4,37	-0,26	4,81	0,18

Attraktivität in 19 Dimensionen- Darstellung aller Items

Dimension	Item	Durchschnitt	Durchschnitt männlich	Differenz männlich gesamt	Durchschnitt weiblich	Differenz weiblich gesamt
Team/Arbeitsatmosphäre/Klima	Der Umgang unter den Teamkollegen ist durch gegenseitige Wertschätzung geprägt.	4,63	4,37	-0,26	4,81	0,18
Arbeitsaufgabe	Die Arbeitsaufgaben sind vielfältig und interessant.	4,47	4,23	-0,24	4,63	0,16
Arbeitsaufgabe	Ich habe großen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum bei der Erledigung meiner Aufgaben.	4,10	3,91	-0,19	4,22	0,12
Arbeitsaufgabe	Ich habe eine sinnvolle Aufgabe, deren Nutzen ich erkennen kann.	4,51	4,43	-0,08	4,57	0,06
Work-Life-Balance	Der Arbeitgeber ermöglicht es, die Arbeit gut mit privaten Anforderungen und Interessen in Balance zu bringen.	4,42	4,20	-0,22	4,61	0,19
Weiterbildung	Der Arbeitgeber ermöglicht mir Weiterbildungsmaßnahmen.	4,28	4,20	-0,08	4,39	0,11
Weiterbildung	Der Arbeitgeber fördert systematisch die Entwicklung meiner fachlichen und überfachlichen Kompetenzen.	4,18	4,03	-0,15	4,30	0,12
Karriere	Der Arbeitgeber bietet eine systematische Karriereplanung (z. B. durch interne Stellenbesetzungen/Beförderungen, transparente Karrierewege).	4,11	4,00	-0,11	4,24	0,13
Arbeitsplatzsicherheit	Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz	4,51	4,38	-0,13	4,63	0,12
Entgelt inkl. Sozialleistungen	Im Branchenvergleich bietet der Arbeitgeber eine attraktive Gesamtvergütung.	4,27	4,03	-0,24	4,47	0,20
Entgelt inkl. Sozialleistungen	Ich werde im Verhältnis zu meiner Leistung gerecht bezahlt.	4,45	4,29	-0,16	4,60	0,15

Entgelt inkl. Sozialleistungen	Der Arbeitgeber bietet attraktive Sozial- und Zusatzleistungen.	3,99	3,89	-0,10	4,04	0,05
Entgelt inkl. Sozialleistungen	Mein Urlaubsanspruch ist vorteilhaft.	4,35	4,09	-0,26	4,54	0,19
Entgelt inkl. Sozialleistungen	Meine Überstundenregelung ist vorteilhaft.	4,20	3,88	-0,32	4,41	0,21
Identifikation mit dem Unternehmen	Meine Werte und meine Ziele stimmen sehr gut mit denen des Arbeitgebers überein.	4,09	4,15	0,06	4,04	-0,05
Identifikation mit dem Unternehmen	Der Arbeitgeber bietet attraktive Produkte bzw. Dienstleistungen.	3,82	3,88	0,06	3,74	-0,08
Arbeitszeitmodelle	Der Arbeitgeber bietet flexible Arbeitszeiten.	4,29	4,17	-0,12	4,35	0,06
Arbeitszeitmodelle	In Absprache mit dem Arbeitgeber kann ich meinen Arbeitsort angemessen flexibel gestalten.	4,07	3,83	-0,24	4,27	0,20
Arbeitszeitmodelle	Der Arbeitgeber ermöglicht die Anpassung der Gesamtarbeitszeit nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter.	3,89	3,71	-0,18	4,02	0,13
Unternehmenskultur	Bei dem Arbeitgeber werden (Leistungs-)Beiträge angemessen wertgeschätzt.	4,32	4,31	-0,01	4,33	0,01
Unternehmenskultur	Bei dem Arbeitgeber werden die Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen und können mitwirken.	4,18	4,18	0,00	4,17	-0,01
Unternehmenskultur	Bei dem Arbeitgeber geht es generell gerecht zu, der Umgang miteinander ist fair und transparent.	4,62	4,49	-0,13	4,72	0,10
Internationalität	Ich habe bei dem Arbeitgeber gute Möglichkeiten, international zu arbeiten (d. h. in Kooperation mit ausländischen Geschäftspartnern oder durch Auslandseinsätze).	3,23	2,82	-0,41	3,49	0,26
Erfolg und finanzielle Situation des Unternehmens	Ich arbeite bei einem erfolgreichen Arbeitgeber	3,64	3,39	-0,25	3,80	0,16

Standort	Mein Arbeitsplatz ist von meinem Wohnort aus gut zu erreichen	4,23	4,00	-0,23	4,40	0,17
Arbeitsbedingungen	Ich habe alle Ressourcen und technische Ausstattung zur Verfügung, die ich für eine effektive Aufgabenerledigung benötige.	4,47	4,23	-0,24	4,66	0,19
Arbeitsbedingungen	Bei dem Arbeitgeber gibt es eine starke Arbeitnehmer- bzw. gewerkschaftliche Vertretung.	3,67	3,67	0,00	3,67	0,00
Arbeitsbedingungen	Bei dem Arbeitgeber gibt es ein gut funktionierendes Gesundheitsmanagement.	3,93	3,76	-0,17	4,04	0,11
Management	Ich erhalte von meinen Vorgesetzten Feedback und Wertschätzung für meine Leistungen.	4,29	4,20	-0,09	4,32	0,03
Management	Ich habe ein gutes Vertrauensverhältnis zu meinen Vorgesetzten.	4,33	4,26	-0,07	4,38	0,05
Nachhaltigkeit	Das, was das Unternehmen macht, hat einen gesellschaftlichen Nutzen.	4,18	4,29	0,11	4,09	-0,09
Nachhaltigkeit	Der Arbeitgeber steht für einen verantwortungsvollen Umgang mit der Natur.	3,93	4,03	0,10	3,85	-0,08
Nachhaltigkeit	Der Arbeitgeber steht für einen verantwortungsvollen Umgang mit Menschen.	4,42	4,46	0,04	4,43	0,01
Nachhaltigkeit	Der Arbeitgeber steht für einen verantwortungsvollen Umgang mit materiellen Ressourcen.	4,01	4,06	0,05	3,98	-0,03
Nachhaltigkeit	Der Arbeitgeber schätzt Vielfalt in der Belegschaft und begegnet allen vorurteilsfrei.	4,55	4,44	-0,11	4,64	0,09
Nachhaltigkeit	Der Arbeitgeber befolgt Rechtsvorschriften und gesellschaftliche Normen.	4,61	4,57	-0,04	4,67	0,06
Innovation/Fortschritt	Moderne Ausstattung und Prozesse sorgen für gute Arbeitsbedingungen.	4,11	4,11	0,00	4,17	0,06

Innovation/Fortschritt	Innovation und Kreativität spielen bei dem Arbeitgeber eine große Rolle.	4,04	4,14	0,10	3,94	-0,10
Image/Bekanntheit	Der Arbeitgeber ist in meinem Umfeld bekannt.	2,99	2,91	-0,08	2,98	-0,01
Image/Bekanntheit	Der Arbeitgeber hat ein positives Unternehmensimage.	4,00	3,80	-0,20	4,11	0,11
Unternehmensmerkmale	Das Unternehmen hat viele Mitarbeiter.	2,86	2,55	-0,31	3,04	0,18
Unternehmensmerkmale	Der Arbeitgeber wird in der Finanzwelt positiv bewertet.	3,32	3,27	-0,05	3,33	0,01
Unternehmensmerkmale	Der Arbeitgeber gehört zu einer attraktiven Branche.	3,55	3,35	-0,20	3,67	0,12
Unternehmensmerkmale	Das Unternehmen wird vom Eigner selbst geführt.	2,35	2,27	-0,08	2,37	0,02

Paarweiser Vergleich- Auswertung gesamt

n=84	Gute Work-Life-Balance	Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten	Arbeitsplatzsicherheit	Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen	Identifikation mit Unternehmen, Produkten, Dienstleistungen	Flexible Arbeitszeitmodelle	Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen	Summe	Rang
Gute Work-Life-Balance	/	65	47	43	51	62	49	40	357	1
Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	19	/	25	30	21	48	29	25	197	8
Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten	37	59	/	44	38	54	38	39	309	5
Arbeitsplatzsicherheit	41	54	40	/	44	53	35	34	301	6
Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen	33	63	46	40	/	58	40	41	321	4
Identifikation mit Unternehmen, Produkten, Dienstleistungen	22	36	30	31	26	/	29	24	198	7
Flexible Arbeitszeitmodelle	35	55	46	46	44	55	/	47	328	3
Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen	44	59	45	50	43	60	37	/	338	2

Paarweiser Vergleich- Auswertung männlich

	Gute Work-Life-Balance	Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten	Arbeitsplatzsicherheit	Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen	Identifikation mit Unternehmen, Produkten, Dienstleistungen	Flexible Arbeitszeitmodelle	Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen	Summe	Rang
n=35, männlich										
Gute Work-Life-Balance	/	23	16	15	25	24	24	15	142	2
Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	12	/	13	16	13	17	14	14	99	8
Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten	19	22	/	18	18	18	18	16	129	3
Arbeitsplatzsicherheit	20	19	17	/	20	16	16	11	119	5
Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen	10	22	17	15	/	22	16	17	119	5
Identifikation mit Unternehmen, Produkten, Dienstleistungen	11	18	17	19	13	/	15	10	103	7
Flexible Arbeitszeitmodelle	11	21	17	19	19	20	/	18	125	4
Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen	20	21	19	24	18	25	17	/	144	1

Paarweiser Vergleich- Auswertung weiblich

n= 47, weiblich	Gute Work-Life-Balance	Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten	Arbeitsplatzsicherheit	Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen	Identifikation mit Unternehmen, Produkten, Dienstleistungen	Flexible Arbeitszeitmodelle	Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen	Summe	Rang
Gute Work-Life-Balance	/	40	30	27	26	36	24	24	207	1
Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	7	/	12	14	8	30	15	10	96	7
Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten	17	35	/	25	20	35	20	23	175	5
Arbeitsplatzsicherheit	20	33	22	/	23	36	20	21	175	5
Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen	21	39	24	24	/	35	22	23	188	3
Identifikation mit Unternehmen, Produkten, Dienstleistungen	11	17	12	11	12	/	14	14	91	8
Flexible Arbeitszeitmodelle	23	32	27	27	25	33	/	27	194	2
Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen	23	37	24	26	24	33	20	/	187	4

Paarweiser Vergleich- Zusammenfassung

	Rang Gesamt	Rang Männlich	Rang Weiblich
Gute Work-Life-Balance	1	2	1
Verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Natur und materiellen Ressourcen	2	1	4
Flexible Arbeitszeitmodelle	3	4	2
Hohes Entgelt inkl. Sozialleistungen	4	5	3
Gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten	5	3	5
Arbeitsplatzsicherheit	6	5	5
Identifikation mit Unternehmen, Produkten, Dienstleistungen	7	7	8
Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	8	8	7

Dimensionen der Nachhaltigkeit- Antworten gesamt

n=84	Mittelwert	gar nicht wichtig-1	kaum wichtig-2	mittelmäßig wichtig-3	überwiegend wichtig-4	völlig wichtig-5	Kann ich nicht beurteilen-0
Faires Gehalt	4,56	0	1,19	5,95	28,57	64,29	/
Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	3,94	0	3,57	22,62	50	23,81	/
Attraktive Benefits (z.B. Jobticket, Diensthandy, Mitgliedschaft im Fitnessstudio)	3,31	2,38	16,67	36,9	35,71	8,33	/
Gesundheitsmanagement	3,58	1,2	10,84	34,94	34,94	18,07	1 Person
Gute Work-Life-Balance	4,54	0	2,38	4,76	29,76	63,1	/
Flexible Arbeitszeiten	4,1	0	6,02	16,87	38,55	38,55	/
Teamzusammenhalt	4,11	0	1,19	23,81	38,1	36,9	/

Ressourcenschonendes Wirtschaften	3,77	1,19	4,76	30,95	41,67	21,43	/
Arbeitgeber reduziert seine Treibhausgasemissionen	3,61	6,1	7,32	24,39	43,9	18,29	1 Person
Projekte zum Umweltschutz	3,6	3,57	9,52	26,19	45,24	15,48	/

Dimensionen der Nachhaltigkeit- Antworten männlich

n=35, männlich	Mittelwert	gar nicht wichtig-1	kaum wichtig- 2	mittelmäßig wichtig- 3	überwiegend wichtig-4	völlig wichtig-5	Kann ich nicht beurteilen- 0
Faires Gehalt	4,31	0	2,86	14,29	31,43	51,43	/
Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	4,03	0	2,86	20	48,57	28,57	/
Attraktive Benefits (z.B. Jobticket, Diensthandy, Mitgliedschaft im Fitnessstudio)	3,2	5,71	17,14	34,29	37,14	5,71	/
Gesundheitsmanagement	3,29	2,94	14,71	44,12	26,47	11,76	1 Person
Gute Work-Life-Balance	4,31	0	5,71	8,57	34,29	51,43	/
Flexible Arbeitszeiten	4,06	0	11,76	8,82	41,18	38,24	/
Teamzusammenhalt	3,8	0	2,86	40	31,43	25,71	/
Ressourcenschonendes Wirtschaften	3,74	0	2,86	40	37,14	20	/
Arbeitgeber reduziert seine Treibhausgasemissionen	3,74	2,94	11,76	23,53	32,35	29,41	/
Projekte zum Umweltschutz	3,6	2,86	11,43	28,57	37,14	20	/

Dimensionen der Nachhaltigkeit- Antworten weiblich

n=47, weiblich	Mittelwert	gar nicht wichtig-1	kaum wichtig-2	mittelmäßig wichtig-3	überwiegend wichtig-4	völlig wichtig-5	Kann ich nicht beurteilen-0
Faires Gehalt	4,72	0	0	0	27,66	72,34	/
Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	3,87	0	4,26	25,53	48,94	21,28	/
Attraktive Benefits (z.B. Jobticket, Diensthandy, Mitgliedschaft im Fitnessstudio)	3,34	0	17,02	40,43	34,04	8,51	/
Gesundheitsmanagement	3,77	0	8,51	29,79	38,3	23,4	/
Gute Work-Life-Balance	4,68	0	0	2,13	27,66	70,21	/
Flexible Arbeitszeiten	4,15	0	2,13	21,28	36,17	40,43	/
Teamzusammenhalt	4,34	0	0	10,64	44,68	44,68	/
Ressourcenschonendes Wirtschaften	3,83	2,13	4,26	25,53	44,68	23,4	/
Arbeitgeber reduziert seine Treibhausgasemissionen	3,54	6,52	4,35	26,09	54,35	8,7	1 Person
Projekte zum Umweltschutz	3,62	4,26	6,38	25,53	51,06	12,77	/

Dimensionen der Nachhaltigkeit- Zusammenfassung

	Mittelwert	Mittelwert männlich	Differenz männlich gesamt	Mittelwert weiblich	Differenz weiblich gesamt
Faires Gehalt	4,56	4,31	-0,25	4,72	0,16
Gute Work-Life-Balance	4,54	4,31	-0,23	4,68	0,14
Teamzusammenhalt	4,11	3,8	-0,31	4,34	0,23
Flexible Arbeitszeiten	4,1	4,06	-0,04	4,15	0,05
Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	3,94	4,03	0,09	3,87	-0,07
Ressourcenschonendes Wirtschaften	3,77	3,74	-0,03	3,83	0,06
Arbeitgeber reduziert seine Treibhausgasemissionen	3,61	3,74	0,13	3,54	-0,07
Projekte zum Umweltschutz	3,6	3,6	0	3,62	0,02
Gesundheitsmanagement	3,58	3,29	-0,29	3,77	0,19
Attraktive Benefits (z.B. Jobticket, Diensthandy, Mitgliedschaft im Fitnessstudio)	3,31	3,2	-0,11	3,34	0,03

Demographische Angaben

Geschlecht	Anzahl	Anteil
Männlich	35	41,7%
Weiblich	47	56,0%
Divers	1	1,2%
Keine Angabe	1	1,2%

Alter	Anzahl	Anteil
15 bis 19 Jahre	19	22,6%
20 bis 24 Jahre	34	40,5%
25 bis 29 Jahre	31	36,9%

Bildungsabschluss	Anzahl	Anteil
Noch Schüler	3	3,6%
Mittlere Reife, Realschulabschluss	3	3,6%
Abgeschlossene Berufsausbildung	1	1,2%
Abitur oder Fachhochschulreife	25	29,8%
Bachelor	40	47,6%
Master	7	8,3%
Staatsexamen oder Diplom	5	6,0%
Promotion	0	0,0%
Anderer Abschluss	0	0,0%
Hauptschulabschluss	0	0,0%
Schule beendet ohne Abschluss	0	0,0%

Beruf	Anzahl	Anteil
Schüler/in	14	16,7%
In Ausbildung	5	6,0%
Student/in	41	48,8%
Angestellte/r	20	23,8%
Beamte/r	3	3,6%
Sonstiges	1	1,2%
Arbeitslos/Arbeit suchend	0	0,0%
Rentner/in	0	0,0%
im Haushalt tätig	0	0,0%
Selbstständig	0	0,0%

Wunsch in Führungsposition zu arbeiten	Anzahl	Anteil
Ja	40	47,6%
Vielleicht	35	41,7%
Schon Führungskraft	1	1,2%
Nein	8	9,5%
Keine Angabe	0	0,0%

Anhang E: Transformation der Wortmarken

Wortmarke Zustimmung	Wortmarke Zutreffen	Wortmarke Wichtigkeit	Zahl
Stimme überhaupt nicht zu	Trifft gar nicht zu	Gar nicht wichtig	1
Stimme nicht zu	Trifft kaum zu	Kaum wichtig	2
Stimme weder zu noch lehne ich ab	Trifft mittelmäßig zu	Mittelmäßig wichtig	3
Stimme zu	Trifft überwiegend zu	Überwiegend wichtig	4
Stimme voll und ganz zu	Trifft völlig zu	Völlig wichtig	5