

Bachelorarbeit

Untersuchung der Präferenzen der Generationen Z und Y
bei der Arbeitgeberwahl unter Betrachtung der
Arbeitgeberattraktivität - eine empirische Untersuchung

Maïke Steup
Fakultät Kommunikation & Umwelt

Bachelorarbeit

Thema: Untersuchung der Präferenzen der Generationen Z und Y bei der Arbeitgeberwahl
unter Betrachtung der Arbeitgeberattraktivität - eine empirische Untersuchung

Fakultät Kommunikation & Umwelt
Hochschule Rhein-Waal

Autorin: Maike Steup
Matrikelnummer: 23606
Abgabedatum: 23.01.2023

Erstprüfer: Herr Prof. Dr. Thomas Heun

Zweitprüferin: Frau Andrea Da Silva, M.A.

Zusammenfassung

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist die Präferenzen der Generation Z und Y gemessen an der Arbeitgeberattraktivität zu analysieren und entsprechend zu vergleichen. Dazu wurden 93 Studierende in einer quantitativen Onlineumfrage befragt. Die Umfrage basiert auf der *Employer Attractiveness Scale* von Berthon, Ewing & Ha aus dem Jahr 2005 sowie auf der *Authentic Living Scale* von Wood et al. aus dem Jahre 2008. Ergänzungen wurden in den Bereichen ethischer Diversität, Unternehmenskultur, Glaubwürdigkeit, Authentizität und persönliche Werte vorgenommen. Diese Aspekte sind im Fragebogen von Berthon, Ewing & Ha im Vergleich mit anderen Arbeitsattraktivitätsmodellen, beispielsweise das Treiberfaktorenmodell von Nagel (2011), unterrepräsentiert, haben allerdings laut einer umfassenden Literaturrecherche für die jungen Generationen Z und Y an Wichtigkeit zugenommen. Die Ergebnisse liefern einen umfassenden Vergleich zu allgemeinen Aspekten der Präferenzen beider Generationen an den Arbeitgeber. Die jungen Generationen unterscheiden sich nur leicht voneinander, was aufwändige Anpassungen an HR-Strategien und Praktiken nicht notwendig macht.

Die Bachelorarbeit ist für jegliches Unternehmen interessant, das ihre Zielgruppen (Generation Y & Z) zum Zweck der Rekrutierung besser verstehen möchte. Die Ergebnisse können in Recruiting- und Employer Branding Maßnahmen adaptiert werden.

Stichwörter: Demografischer Wandel, Arbeitgeberattraktivität, Generationen, Generation Z, Generation Y

Inhalt

1. Einleitung/Problemstellung	1
2. Theoretische Grundlagen	4
2.1 Demografischer Wandel.....	4
2.2 War for Talents.....	6
2.2.1 Talent	7
2.2.2 Talentmanagement.....	7
2.3 Generationen allgemein.....	8
2.3.1 Generationen: Silver Worker, Baby Boomer und Generation X.....	9
2.3.2 Generation Y.....	12
2.3.3 Generation Z.....	15
2.3.4 Aktuelle Forschungsstand der Präferenzen bzgl. Arbeitgeberwahl der Generation Y und Z.....	17
2.4 Arbeitswelt im Wandel.....	20
2.5 Arbeitgeberattraktivität	21
2.5.1 Arbeitgeberattraktivitätsinventar (AGA-I) von Lohaus (2000)	23
2.5.2 Modell nach Amber & Barrow (1996).....	23
2.5.3 Employer Attractiveness Scale nach Berthon, Ewing & Ha (2005).....	23
2.5.4 Modell der Treiberfaktoren nach Nagel (2011).....	24
3. Methoden.....	26
3.1 Fragestellung und Hypothesen.....	26

3.2 Erhebungsinstrument	28
4. Resultate	34
4.1 Stichprobenbeschreibung	34
4.2. Ergebnisse Berufserfahrung.....	37
4.4 Ergebnisse der Employer Attractiveness Scale (Berthon, Ewing & Ha, 2005)	37
4.5 Ergebnisse der Authentic Living Scale mit Adaption Konstrukt „Arbeit“	39
5. Diskussion	41
6. Literaturverzeichnis.....	48
I. Anhang.....	54
Eidesstaatliche Erklärung	64

II Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Generation Z und Y.....	20
Tabelle 2: Dimensionen von Modellen der Arbeitgeberattraktivität.....	26
Tabelle 3: Dimensionen / Items der Employer Attractiveness Scale inkl. Ergänzungen Roy	32
Tabelle 4: Items der Dimension „Authentizität / Glaubwürdigkeit“ nach der Authentic Living Scala inkl. Adaption Konstrukt „Arbeit“ (Wood et al.) Authentizität auf der Arbeit-Konstrukt (N=93).....	34
Tabelle 5: Mittelwertvergleich <i>Ethical Value</i> & Generationen.....	38
Tabelle 6: Mittelwertvergleich: <i>Social Value</i> & Generationen.....	39
Tabelle 7: Mittelwertvergleich: Authentizität_Arbeit & Generationen	40
Tabelle 8: Ergebnisse Deskriptive Statistik.....	41

III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität (eigene Darstellung).....	29
Abbildung 2: Stichprobenverteilungen der Generationen Y und Z.....	35
Abbildung 3: Generation Z	36
Abbildung 4: Generation Y.....	36

1. Einleitung/Problemstellung

Unsere Welt ist im Wandel. Die Globalisierung, die Digitalisierung und viele weitere Faktoren bringen neue Aufgaben für unsere Gesellschaft mit sich. Unternehmen stellt vor allem der demografische Wandel vor Herausforderungen. Der demografische Wandel beschreibt die Bevölkerungsentwicklung und ihre Veränderungen im Hinblick auf die Altersstruktur, die Entwicklung der Geburtenzahl und der Sterbefälle, die Anteile von Inländern, Ausländern und Eingebürgerten sowie die Zuzüge und Fortzüge (DeStatis, 2016). Seit vielen Jahren werden in Deutschland zu wenig Kinder geboren, zusätzlich werden die Menschen im Land immer älter (siehe Kapitel 2.1).

Für die Arbeitswelt bedeutet dies ein vermehrter Renteneintritt von Beschäftigten, sowie eine zu geringe Anzahl an Nachwuchskräften, welche die entstehenden vakanten Arbeitsstellen besetzen könnten (Flato; Reinbold-Scheible, 2008). Qualifizierte Nachwuchskräfte, insbesondere in der Wissensgesellschaft, haben in der heutigen Zeit durch ihre geringe Anzahl wenig Konkurrenz und können dies nutzen, um ihre eigenen Werte und Bedürfnisse ins Unternehmen zu bringen und somit die Arbeitswelt nachhaltig zu verändern (Klaffke, 2014).

Zudem zeigt sich, dass junge Generationen anders arbeiten möchten (siehe Kapitel 2.4). Leistung, Genuss und Entschleunigung im Arbeitsleben sind für sie keine unvereinbaren Gegensätze, sondern Ausdruck einer postmodernen Wertesynthese und eines Wunsches nach stärkerer Selbstbestimmung (Klaffke, 2014). Zuvor konnten Generationen keine großen Veränderungen hinsichtlich einer Entschleunigung im Arbeitsleben fordern. Die jüngeren Generationen befinden sich in einem Stand, in dem sie nahezu alles fördern können. Es besteht ein großer Fachkräftemangel, welcher sich auf die langjährigen geringen Geburtenraten sowie den hohen Sterberaten bezieht. Es besteht in nahezu allen Unternehmen ein Mangel an Akademiker:innen mit hohem Berufsabschluss, welcher sich in Zukunft weiter verstärken wird. Dieser Konflikt lässt sich mit dem Begriff „*War for Talents*“ erklären, welcher den immer stärker werdenden Kampf der Unternehmen um qualifizierten Nachwuchs umschreibt (siehe Kapitel 2.2). Seitens der Unternehmen spielen neben den rein materiellen Anreizen zunehmend auch immaterielle Anreize, beispielsweise persönliche Werte und das Image der Unternehmen, eine große Rolle (War for Talents, 2022). Die jungen Generationen wuchsen bereits unter dem Wissen, dass ein Mangel an Fachpersonal besteht, auf, und nutzen den Vorteil für sich, indem sie von den Unternehmen materielle sowie immaterielle Anreize zunehmend voraussetzen. Den jungen Generationen eilt teilweise ein zwiespältiger Ruf voraus. Personaler betrachten die

Generationen kritisch, da Erwartungshaltung und Leistung teils nicht einhergehen (Rose; Fellingner, 2013).

Unternehmen reagieren auf den „*War for Talents*“ vor allem mit Recruiting- sowie Employer Branding Maßnahmen. Die Lösungsansätze seitens Unternehmen beruhen oft auf Steigerungen der Attraktivität des Unternehmens durch persönliche Bindung, beispielsweise durch angepasste und gelebte Wertvorstellungen innerhalb einer Unternehmenskultur. Hierbei spielen unter anderem Nachhaltigkeit und Diversität eine große Rolle. Zielführendes Recruiting gelingt nur mit einer zielgerichteten Vorbereitung, indem Wünsche und Erwartungen der Zielgruppe erfasst und analysiert werden und man anschließend mit Plänen und Maßnahmen reagiert (Kochhan, 2021).

Derzeit findet ein Generationswechsel bzw. ein zusätzlicher Generationseintritt statt, welcher zielgerichtete Maßnahmen trotz Vorbereitung erschwert. Die meisten Unternehmen beziehen ihre aktuellen Maßnahmen auf die Generation Y (Klaffke, 2022), andere Unternehmen haben ihre Konzepte für die Generation Y noch nicht vollständig ausgearbeitet. Die Generation Y ist derzeit Hauptzielgruppe von Recruiting-Maßnahmen. Die Generation ist bereits seit einigen Jahren auf dem Arbeitsmarkt vertreten, der letzte Nachwuchs der Generation Y steigt voraussichtlich in den nächsten 5 Jahren ins Arbeitsleben ein (siehe Kapitel 2.3.2). Zusätzlich zu der jungen Generation Y sind die ersten Nachwuchskräfte der Generation Z ausgebildet und treten in den Arbeitsmarkt ein (siehe Kapitel 2.3.3). In Zukunft werden Generation Y und Z den Arbeitsmarkt dominieren. Es gilt die Gefahr, dass Unternehmen sich auf ihre einst erfolgreichen Konzepte ausruhen und die Werte und Ansprüche der neuen Generationen außer Acht lassen (Chlupsa & Rohrmeier, 2021).

Wichtig ist der Kenntniserwerb und das Verständnis über Gleichheit und Verschiedenheiten zwischen der neuen Generation Z und der älteren Generation Y zu erreichen, um in baldiger Zukunft Arbeitnehmer:innen für die Organisation direkt anzusprechen und somit dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und das Unternehmen langfristig zum Erfolg zu führen. Zudem gilt es eine adäquate Form der Ansprache und Kommunikation, sowie Nutzung der passenden Kommunikationskanäle zu finden, um beide jungen Generationen gezielt anzusprechen (Bolduan, Kochhan, Kitze, 2021). Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden jungen Generationen sind herauszuarbeiten und zu vergleichen, um gezieltes Recruiting für die Gegenwart und Zukunft zu betreiben. Ein wichtiges Tool zur Messung der Präferenzen von Personen bei der Wahl des Arbeitsplatzes ist das Konstrukt „Arbeitgeberattraktivität“ (s. Kapitel 2.5). Dies führt zu der For-

schungsfrage dieser Bachelorarbeit: „Wie unterscheiden sich die Präferenzen der Generation Z und der Generation Y bei der Wahl eines Arbeitsplatzes und damit verbundener Aspekte der Arbeitgeberattraktivität?“. Die vorliegende Arbeit ist eine empirische Untersuchung der Unterschiede der beiden Generationen Z und Y hinsichtlich ihrer Präferenzen gemessen an der Arbeitgeberattraktivität für Unternehmen.

Der erste Teil der Arbeit stellt den theoretischen Part der Arbeit dar. Das Thema wird eingeführt, indem in Kapitel 2.1 der demografische Wandel als Ursache für den Fachkräftemangel erläutert wird. Des Weiteren wird in Kapitel 2.2 die Begrifflichkeit „*War for Talents*“ erläutert und zur Problemstellung hinzugezogen. In Kapitel 2.3 wird zunächst die Begrifflichkeit „Generationen“ definiert sowie die früheren Generationen „*Babyboomer*“, „*Silver Worker*“ und „*Generation X*“ erläutert und zeitlich eingeordnet. Dies gilt zur besseren Übersicht zur Generationslehre und zur zeitlichen Einordnung der Generationen sowie zur Erklärung der Ursachen des Fachkräftemangels (Stichwörter: Pilenknick, Babyboom). Danach werden die Generationen Z und Y, welche Hauptbestandteil dieser Untersuchung sind, definiert und umfassend beleuchtet (siehe Kapitel 2.3.2 und 2.3.3). Die beiden jungen Generationen werden auf Basis von verschiedenen Studien im Arbeitskontext beleuchtet. Das Kapitel 2.4 zeigt den aktuellen Wandel der Arbeitswelt an, und begründet Ursachen sowie Möglichkeiten. Im Kapitel 2.5 wird das Thema Arbeitgeberattraktivität definiert und wichtige Modelle zur Messung der Arbeitgeberattraktivität erklärt. Die Dimensionen der Modelle von Amber & Barrow (1996), EMPat von Berthon, Ewing & Ha (2005), die Ergänzung des EMPat durch Roy (2008) und das Treiberfaktorenmodell von Nagel werden in ihren Dimensionen verglichen und bilden später die Basis für die Fragebogenerstellung.

Der zweite Teil der Arbeit besteht aus den Methoden Teil. Zunächst beschreibt Kapitel 3.1 die genutzten Methoden und beschreibt die Fragestellung sowie die Hypothesen. Des Weiteren wird das Erhebungsinstrument beschrieben und begründet. Die Konstruktion des Fragebogens wird in ihrer Zusammensetzung der Items und in ihren Dimensionen ausführlich erklärt.

Der dritte Teil der Arbeit beschreibt den Ergebnis- und Diskussionsteil. Dieser beschreibt die Ergebnisse und ordnet sie in die Literatur ein. Kapitel 4.1 erläutert die Stichprobenbeschreibung und liefert die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Die Ergebnisse sind nach dem Aufbau des Fragebogens gegliedert. Ab Kapitel 4.2 werden die Ergebnisse interpretiert und eingeordnet. Die Hypothesen werden über-

prüft. Die Diskussion (s. Kapitel 5) diskutiert die gefundenen Ergebnisse und liefert Vorschläge zur zukünftigen Adaption sowie zum Nutzen der Studie. Auch werden aufgekommene Probleme während der Durchführung der Studie kritisch betrachtet.

Die Stichprobe besteht aus zwei Gruppen im Zuge der Vergleichbarkeit der beiden jungen Generationen (Z und Y). Das Gruppenvolumen beider Gruppen ist nicht gleichmäßig, weshalb die Ergebnisse der Gruppe Y ($N = 20$) in ihrer Repräsentativität beeinflusst werden.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Demografischer Wandel

Der Demografische Wandel beschreibt die Veränderung der Zusammensetzung von Größe und Struktur einer Bevölkerung (Günther, 2010). In Deutschland ist der demografische Wandel stärker ausgeprägt als in einigen anderen entwickelten Volkswirtschaften (Busold & Werding, 2019). Ein großer Teil des demografischen Wandels ist die zunehmende Alterung der Gesellschaft (Knecht et al. 2022), diese beruht auf zwei Phänomene. Zunächst gibt es eine immer höhere Lebenserwartung, welche vor allem auf einen enormen technischen Fortschritt auf sowie einer bewussteren und gesünderen Lebensart beruht (Schröder-Kunz, 2018). Die Lebenserwartung nimmt seit 2007 nur noch um 0,1 Jahr pro Kalenderjahr zu, die Schritte der höheren Lebenserwartungen werden damit langsamer (DeStatis, 2021). Hinzu kommen sinkende Geburtsraten (Fertilität), welche in Deutschland seit den 1970er Jahren unter den Sterberaten (Mortalität) liegen (Kühn, 2017; Schröder-Kunz, 2018). Der Geburtenrückgang und somit die Alterung der Gesellschaft ist historisch auf die Legalisierung des Schwangerschaftsabbruchs im Jahr 1972 und der Popularität der Anti-Baby-Pille im gleichen Zeitraum zurückzuführen (Tiemann, Mohokum, 2021). Durch Zuwanderungen konnte dem demografischen Wandel in Deutschland in den letzten Jahren etwas entgegengesteuert werden (Leubecher, 2017). Die Nettozuwanderung schwankt stark, daher kann nicht von einem langfristigen Bevölkerungsplus ausgegangen werden. Die Zuwanderung beruht in manchen Jahren verstärkt auf politische und umweltspezifische Krisen in anderen Teilen der Welt. Derzeit zeichnet sich ein Anstieg der Zuwanderung ab, welcher sich auf die Ukraine-Krise zurückführen lässt. Nach Angaben des statistischen Bundesamtes gab es im Laufe des Jahres 2022 1,3 Millionen Zuzüge. Im Jahr 2015 gab es im Zuge der Flüchtlingskrise einen Zuzug von 2,14 Millionen Menschen. Die Fortzüge aus Deutschland ins Ausland liegen in diesem

Jahr bei 1 Million (Statistisches Bundesamt, 2022). Zu- und Fortzüge gemeinsam betrachtet, zeigen ein kleines Bevölkerungswachstum. Die Zuzüge inkludieren Menschen verschiedener Altersgruppen, eine leichte Verjüngung der deutschen Gesellschaft durch den Zuzug wurde bereits festgestellt. Inkludiert man die Zuzüge seit 2010 liegt das Alter jeder zweiten Person in Deutschland höher als 45 Jahre, jede fünfte Person ist sogar älter als 66 Jahre (Statistisches Bundesamt, 2022).

Für die deutsche Gesellschaft bedeutet dies eine große Schwierigkeit in Bezug auf Sozialleistungen und Renten. Bei einem Ungleichgewicht zwischen arbeitenden Menschen und Menschen in Rente, wird die Last des Sozialsystems von immer weniger Personen getragen, wobei immer mehr Personen Anspruch auf die Sozialleistungen haben. Dies lässt die Beitragssätze für Arbeitnehmer:innen deutlich steigen und das Niveau aufgrund der hohen Anzahl an Menschen mit Ansprüchen fallen (Busold & Werding, 2019).

In Unternehmen löst der demografische Wandel eine verstärkt ältere Belegschaft aus, viele Menschen sind bereits im Ruhestand oder befinden sich auf dem Weg dahin. Der Nachwuchs fehlt, insbesondere fehlen junge, gut ausgebildete Fachkräfte. Unter „Nachwuchs“ im arbeitsspezifischen Kontext versteht man potenzielle Arbeitskräfte. Alle Menschen, die arbeitsfähig sind, werden als Arbeitskräfte definiert (D'Arnese, 2019). Insbesondere Frauen wird eine entscheidende Rolle während des Fachkräftemangels zugesprochen. Die Herausforderungen sind eine gezielte Integration und Förderung von Frauen, sowie das Überwinden von Stereotypen, indem Frauen auch für männlich dominierte Berufe in Betracht gezogen werden. Ein weiterer Stichpunkt ist die Verbesserung der familienfreundlichen Personalpolitik, die es Frauen ermöglicht, Karriere und Familie zu vereinbaren (Hansen, Hauff & Busold, 2019). Seitens realistischer Annahmen von vermehrten Arbeitseintritten durch Frauen, Zuwanderung sowie verlängerten Arbeitszeiten von älteren Personen, kann der grundsätzliche Trend hinsichtlich Mangel an Fachkräften nur leicht entgegengesteuert werden (Busold & Werding, 2019).

Die Hintergründe des Fachkräftemangels sind teils historischen Ursprungs. Derzeit macht die Generation *Babyboomer* ihre letzten Schritte im Berufsleben. Ab dem Jahr 2025 werden die ersten Menschen der Babyboomer-Generation in das Rentenalter eintreten (Menning & Hoffmann, 2009). Sie waren eine stark arbeitende, sehr kinderreiche Generation. Die nachfolgende Generation X zeichnet sich insbesondere durch die Erfindung der Antibabypille im Jahr 1960 als kinderarme Generation aus. (Eberhardt, 2021). Im Zuge dessen entstanden geburtenschwache Jahrgänge, welche derzeit den Arbeitsmarkt betreten. Diese geburtenschwachen Jahrgänge bilden weitestgehend die Generationen Y und Z (Knecht et al., 2022; Harper, 2014; Busold & Werding, 2019). Sie müssen die

auf tretenden Lücken auf dem Arbeitsmarkt füllen, obwohl sie aufgrund ihrer geringen Anzahl weniger Arbeitskraft liefern können. Die Arbeitskraftnachfrage kann über längere Zeit nicht befriedigt werden, daher wird von einem Arbeitskraft- und Fachkräftemangel gesprochen (D'Arnese, 2019). Für Unternehmen bedeutet dies eine Erschwerung der Gewinnung von qualifizierten Mitarbeiter:innen durch den entstandenen Mangel an Arbeitskraft. Dieser Mangel führt zu einem Kampf vieler Unternehmen um die wenigen vorhandenen Talente (Dahlmanns, 2014), den sogenannten „*War for Talents*“.

2.2 War for Talents

Der „*War for Talents*“ beschreibt den Wettbewerb der Unternehmen um qualifizierte Arbeitnehmer:innen und Talente (Günther, 2010). Die Unternehmen streben nach der Anwerbung von sogenannten „*High Potentials*“. *High Potentials* werden Personen der Generation Y und Z genannt, welche der Gruppe von Akademiker:innen mit höherem Bildungsniveau angehören (Purgal, 2015). Der prozentuelle Anteil der höherqualifizierten Personen in Deutschland steigt. Derzeit beträgt der Anteil von Personen mit Hochschulabschluss rund 25 % der Gesellschaft, der Anteil der Personen mit einer Berufsausbildung liegt bei knapp unter 60 %. Es wird davon ausgegangen, dass der Trend zur Höherqualifizierung beibehalten wird, sodass prozentuell ein leichter Anstieg an höherqualifizierten Personen zu verzeichnen ist (Busold & Werding, 2019; DeStatis 2022).

Aufgrund des voranschreitenden Fachkräftemangels (auch in anderen Bereichen von Unternehmen) befindet sich der Begriff „*War for Talent*“ in einem Wandel und umschließt nicht mehr nur Top-Absolvent:innen. Der Wegfall von Arbeitskräften insbesondere in systemrelevanten Bereichen ist zu vermeiden.

Das Personal ist Hauptträger für den langfristigen und zukünftigen Erfolg eines Unternehmens (McKinsey Deutschland, 2011). Die Globalisierung ermöglicht Unternehmen nicht nur im Inland auf Fachkräftesuche zu gehen, und somit besteht die Chance ausländische Fachkräfte für das Unternehmen zu begeistern. Im Gegenzug besteht die Gefahr, Fachkräfte an ausländische Unternehmen zu verlieren, indem diese Organisationen bessere berufliche Konditionen und Rahmenbedingungen bieten (Busold & Werding, 2019). Der *War for Talents* besteht über die Landesgrenzen hinaus, auch wenn andere Länder weniger Herausforderungen mit dem demografischen Wandel haben als Deutschland. Für ausländische Unternehmen zählt gleichermaßen die für ihre Organisation bestmöglichen Arbeitskräfte zu gewinnen.

Unternehmen generieren einen Vorteil gegenüber anderen Unternehmen, indem sie ihre Zielgruppe, in ihren Anforderungen bzw. Erwartungen kennenlernen sowie ihre

allgemeinen Werte und Ansichten verstehen, um die positive Aufmerksamkeit der potenziellen Arbeitnehmer:innen zu erhalten (Dahlmanns, 2014).

2.2.1 Talent

Der Begriff „Talent“ wird je nach Autor unterschiedlich definiert. Chambers et al. definiert Talente als fähige, erfahrene Menschen, für die Unternehmen es sich wert sind zu kämpfen. Die Definition von Nagel aus dem Jahr 2011 geht etwas weiter. Sie definiert Talente nicht nur als fähige und erfahrene Menschen, sondern erwähnt ergänzend die Wichtigkeit von jungen Menschen, welche folgende Fähigkeiten mitbringen: Anpassungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit sowie die Fähigkeit Veränderungsprozesse in Organisationen durchzuführen. Talente im unternehmerischen Sinne bedeutet, dass ein Mensch die richtigen Gaben mitbringt, um eine Organisation in ihrer Entwicklung weiterzubringen und sie somit in eine erfolgreiche Zukunft führt. (Nagel, 2011).

2.2.2 Talentmanagement

Im Bereich Personalentwicklung und Human Ressource ist der Begriff „Talentmanagement“ in aller Munde (Jochmann, 2011). Eine klare wissenschaftliche Definition von Talentmanagement gibt es bisher nicht (Lewis & Heckmann, 2006; Collings & Melahi, 2009).

Im groben Sinne wird Talentmanagement mit drei Perspektiven (Lewis & Heckmann, 2006) beschrieben. Zum einen wird Talentmanagement oft mit dem Begriff Human Ressource verbunden und benennt damit eine Sammlung von Human-Ressource-Strategien. Relevante Strategien sind beispielsweise Personalmarketing, Kompetenzmarketing und Personalentwicklung. Eine weitere Perspektive von Talentmanagement in Unternehmen ist die Planung und das Management von Nachwuchskräften. Hierbei wird beispielsweise ein Talentpool angelegt. Dieser besteht aus zuvor abgelehnten Bewerber:innen, die dennoch in Zukunft aufgrund ihrer Qualifikationen für das Unternehmen relevant werden können. Weitere Methoden sind *Workforce Planning* und unternehmensinterne Softwaresysteme. Die dritte Perspektive des Talentmanagements ist das tatsächliche Management von Toptalenten. Hierbei gilt die Konzentration auf Talente insbesondere Top-Absolvent:innen. Organisationen, welche diese Art von Talentmanagement befolgen, unterscheiden ihre Mitarbeiter:innen anhand ihrer *Performance* sowie ihrer Qualifikation in normale Mitarbeiter:innen und Spitzenmitarbeiter:innen (auch: ABC-Mitarbeiter:innen).

Die Strategien seitens des *War for Talents* nehmen insbesondere den jungen Nachwuchs ins Auge. Dieser besteht aus den jungen Generationen Z und Y. Es ist davon auszugehen, dass der Großteil der aktuell in Deutschland lebenden Personen der beiden jungen Generationen auch in Zukunft in Deutschland leben wird und somit in wenigen Jahren die Hauptarbeitergruppe definiert (Busold & Werding, 2019).

Die Analyse beider Generationen, unter Ausarbeitung der Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten, sind für Unternehmen wichtig, um als Organisation gezielt beide Generationen anzusprechen und somit die Talente der Generation für ihr Unternehmen zu rekrutieren.

2.3 Generationen allgemein

In der Soziologie werden Generationen als eine Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung definiert. Die Bestimmung der exakten Geburtsjahre der Generationen sind nur ungefähre Angaben, welche nicht festgeschrieben sind und daher in den Angaben der Geburtsjahre der einzelnen Generation je nach Definition variieren können (Mangelsdorf, 2014). Die Menschen sind trotz Einordnung innerhalb einer Generation in ihrer Weise individuell. Beruhend auf ähnlichen Geschehnissen innerhalb der Biografie einer Generation entstehen ähnliche Denkens- und Verhaltensweisen (Purgal, 2015). Die Generationenlehre bezieht sich auf die Gemeinsamkeiten innerhalb einzelner Generationen, welche nicht bei jedem Mitglied einer Generation gleichermaßen auftritt. Die Gemeinsamkeiten der Generationen können jedoch bei einem Großteil der Menschen einer Generation aufgefunden werden und somit definiert werden (Mangelsdorf, 2014).

Aktuell und in baldiger Zukunft werden 3 - 4 Generationen miteinander in Organisationen arbeiten, unter teilweise enorm unterschiedlicher Sozialisation (Eberhardt, 2021).

Jede Organisation verfolgt Ziele, die Mitarbeiter:innen gehören hierbei zu den erfolgskritischsten Elementen zur Erfüllung der gewünschten Ziele. Die Kompetenzen, das Engagement sowie der Einsatz der Mitarbeiter:innen tragen die Unternehmen im besten Fall zum Erfolg (Eberhardt, 2021). Die Herausforderung besteht in der Vielfalt der Arbeitnehmer:innen, welche verschiedenen Altersgruppen und daher verschiedenen Generationen angehören. Dies ist gleichzeitig auch als Chance zu verstehen. Verschiedene Generationen gehen einher mit verschiedenen Wertevorstellungen und unterschiedlichen Kompetenzschwerpunkten, zugleich befinden sich die Arbeitnehmer:innen in unterschiedlichen Lebens- sowie Berufsphasen (Eberhardt, 2021).

2.3.1 Generationen: Silver Worker, Baby Boomer und Generation X

Die *Silver Worker* sind die älteste Generation, die derzeit auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind. Sie sind nur noch vereinzelt auf den Arbeitsmarkt aufzufinden, da sie größtenteils bereits im Ruhestand sind. Teilweise sind Menschen dieser Generationen als Senior-Berater:innen oder Teilzeitkräfte neben der Rente in Unternehmen aktiv. Die *Silver Worker* definieren sich durch die ungefähren Geburtsjahre von 1945-1955. Sie gelten damit als kurze Vorgeneration der *Babyboomer*, welche sich durch das Geburtsjahr 1956-1965 definiert. Oft gelten die *Silver Worker* als ein Teil der Generation *Babyboomer*, begründet durch ähnliche Wertvorstellungen und Kompetenzen, die sich in ihrer Gewichtung unterscheiden. Die Generation zeichnet sich als Nachkriegsgeneration aus, welche aktiv das Wirtschaftswunder erlebt und mitgestaltet hat. In den 1970er Jahren forderten Sie erfolgreich eine Humanisierung des Arbeitslebens, und brachen damit langfristig die damaligen starren gesellschaftlichen Strukturen und Normen. Die Werte dieser Generation gelten als traditionell, beispielsweise bevorzugen Sie ein klassisches Familienmodell, wobei Frauen für den Haushalt und Männer für den Unterhalt zuständig waren. Aufgrund des Aufwachsens in der Nachkriegszeit, sind Fleiß, Sparsamkeit und Pflichtbewusstsein wichtige Werte für die Generation (Eberhardt, 2021). Die *Silver Worker* mussten ihr Land zunächst neu definieren und für den neu gewonnen Wohlstand pflichtbewusst arbeiten. Sie bilden somit das Standbein der heutigen Wirtschaftskraft. Aus der Perspektive der Führung von Unternehmen gelten sie als statisch und angepasst, sie mögen keine Veränderungen und setzen auf Bewährtes, welches für ihre Generation funktioniert hat (Eberhardt, 2021).

Die *Babyboomer* gelten als große Generation und umschließen die *Silver Worker* in ihrer Definition der Geburtsjahre 1945-1965. Andere Autoren umfassen die Geburtsjahre der *Babyboomer* zeitlich enger, beispielsweise von 1959 bis 1968, da zu diesem Zeitraum ein Höhepunkt der Geburtenraten verzeichnet wurden (Tiemann, Mohokum, 2021). Der Höhepunkt der Geburtenraten liegt im Jahr 1964 bei insgesamt 1.357.304 registrierten Geburten in Deutschland (Ette et al. 2014). Das Jahr 1964 war das geburtenreichste Jahr nach dem zweiten Weltkrieg, dies führte zu einer kinderreichen Nachfolgegeneration der Generation *Babyboomer*. Dies führt wie eingangs erwähnt auf die Erfindung der Antibabypille im Jahr 1960 zurück, welche ab ca. 1965 mehr Anerkennung und Nutzung in der Bevölkerung bekam. Die vereinfachte Verhütungsmethode führt zum „Pillenknicke“, eine rapide sinkende Geburtenrate ab 1965 (Dahlmanns, 2014). Oft werden die *Babyboomer* als zweiten, jüngeren Teil ihrer Generation definiert, welche nur die

Jahrgänge 1956 bis 1965 umschließt. „*Easy riders*“ oder auch „*Workaholics*“ sind andere Bezeichnungen für diese Generation (Eberhardt, 2021). Sie unterscheiden sich zu den *Silver Workers*, indem sie die Bewegungen in den 1970er Jahren die Arbeitnehmerreform nicht als Erwachsene mitbekommen haben. Sie haben den erst kürzlich aufgebauten Wohlstand von Kind auf an miterlebt, kennen zudem die Geschichten ihrer Eltern über die Kriegszeit. Die Ausrichtung der Generation beruht daher auf Materielles und auf Sicherheit, der neu errungene Wohlstand ihrer Vorgeneration soll andauern (Eberhardt, 2021).

Das Aufwachsen der Babyboomer war durch ökologische, politische und ökonomische Krisen gezeichnet. Deutschland war noch in West- und Ostdeutschland geteilt, welches ein politisches Wettrüsten mitbrachte. In Westdeutschland begann eine große Phase der Arbeitslosigkeit und eine hohe Inflation aufgrund der Ölkrise im Jahr 1973, die Menschen in Ostdeutschland waren unzufrieden und hinterfragten das System zum großen Teil aufgrund der Energie- und Rohstoffkrise in der damaligen DDR (Klaffke, 2022). Der spätere Mauerfall war einer der großen grundlegenden Erfahrung der Generation Babyboomer sowie der nachfolgenden Generation X. Auch die Gleichberechtigung der Geschlechter ist ein zentrales Thema der Generation.

Der Berufseintritt erfolgte in den 70er bis 80er Jahren (Klaffke, 2022). Es galt eine viel zu hohe Nachfrage an Arbeitsplätzen und Ausbildungsplätzen. Die Baby Boomer waren somit durchgehend Konkurrenz ausgesetzt, und standen somit unter dauernden Leistungsdruck (Eberhardt, 2021).

Die Werte der Generation waren von den deutschen Grundwerten bestimmt, welche im Grundgesetz verankert sind, beispielsweise Gleichheit vor dem Gesetz, Menschenwürde, körperliche Unversehrtheit und Meinungsfreiheit (Klaffke, 2022). Die Generation benötigte eine politische Positionierung, sie haben die Wiedervereinigung Deutschland sowie die Gleichberechtigung auf den Weg gebracht. Die politische Positionierung ist innerhalb der Generation notwendig (Oerthel, 2007). Ihr politisches Handeln war von kollektivem Handeln bestimmt, daher werden die Babyboomer als Teamplayer beschrieben. Zudem ließen sich auch die Unsicherheiten durchbrechen alter Strukturen in der Gemeinschaft besser diskutieren. Generell werden die Babyboomer als freundlich, sozial kompetent und hilfsbereit beschrieben und sollen über eine gute Selbsteinschätzung verfügen (Oerthel, 2022).

Die Generation X, auch „Generation Golf“ (Illies, 2000) oder „die Sorglosen“ (Eberhardt, 2021), haben die Tschernobyl-Katastrophe sowie das Ende der New-

Economy-Blase erlebt. Die Generation geht auf die Jahrgänge 1963 bis 1980 zurück (Lancaster & Stillmann, 2002). Die Begrifflichkeit „Generation X“ geht auf einen sozialkritischen Roman von Coupland (1991) zurück. Ihr Aufwachsen wird als behütet beschrieben, ihr Lebensgefühl als wachsend individualistisch.

Viele der Eltern von Menschen der Generation X haben bereits beide gearbeitet, dies ermöglichte ein sehr behütet und finanziell gefestigtes Aufwachsen. Die Generation gilt als gut ausgebildet, das lebenslange Lernen ist ein Grundbestandteil der Generation. Zudem kommt ein rascher Wandel mit immer mehr Kommunikations- und Informationsmedien, welche das Lernen schneller und einfacher macht, sowie das Leben internationaler ausrichtet (Eberhardt, 2021). Das Spielen auf der Straße mit anderen Kindern wurde teilweise mit dem Spielen im eigenen Kinderzimmer ersetzt, es gab immer mehr Möglichkeiten der Beschäftigungen, beispielsweise wurde das Fernsehen ein wichtiger Bestandteil der Kindheit. Des Weiteren wurden viele neue Technologien erfunden und alltagstauglich, beispielsweise die Mikrowelle, der Walkman und auch der erste PC (Klaffe, 2022). Die Generation X lernt bereits andere Sprachen und reist ins Ausland, um dort die gelernte Sprache zu verbessern, sowie mehr über andere Kulturen zu lernen (Eberhardt, 2021; Klaffke, 2022).

Die Generation X wurde im Zeitalter des „Pillenklicks“ geboren. Das Kinderkrieg wurde steuerbar und war nicht mehr willkürlich. Die Menschen der Generationen X werden daher hauptsächlich als Wunschkinder definiert (Klaffke, 2022)

Die Generation X erlebte direkte Krisen, welche zumeist umweltbezogener und gesundheitlicher Natur waren. Die Hauptkrisen während des Aufwachsens dieser Generationen waren Tschernobyl, das Wald- und Artensterben, das Ozonloch, sowie die AIDS- und Drogenproblematik (Klaffke, 2022). In den 90er Jahren gab nach der Gründung der EU einen kurzen wirtschaftlichen Aufschwung, welcher in eine Konjunkturkrise mündete. Die Generation X lernte innerhalb der Familie und auch bei der ersten Jobsuche einen extremen Jobmangel und Arbeitslosigkeit kennen (Booth, 2010). Es folgte eine starke berufliche Konkurrenzsituation. Die Unternehmen hatten größtenteils noch neoklassische Strukturen, welche Ende der 90er Jahre mit Einführung von Human Resource Management in vielen Unternehmen sich langsam lockerten. Dazu kamen Umweltschutz- und Globalisierungsgedanken vieler Unternehmen um als Unternehmen langfristig zu wachsen (Klaffke, 2022).

Die Menschen der Generation X besitzen ein stabiles Wertesystem, welches den deutschen Grundwerten entspricht. Menschenwürde, Friede und Freiheit sind wichtige Grundsätze, welche auf die Wiedervereinigung von Deutschland zurückgehen und damit

die damaligen deutschen Grundwerte definieren. Weitere wichtige Werte sind Familie, Gesundheit und Gerechtigkeit. Im Arbeitskontext zählt Arbeit bereits in der Jugend der Generation X als zentraler Lebensinhalt, Freizeit wird weniger wichtig als Arbeit eingestuft (Oertel, 2007). Die Charaktereigenschaften der Generation X werden laut Oertel (2007) wie folgt definiert: Die Generation X ist kreativ, tolerant, leistungsorientiert, belastbar, selbstsicher, freundlich, rational, hilfsbereit und teamorientiert.

2.3.2 Generation Y

Die Generation Y (auch Millennials / Jahrtausender) suggeriert mit dem Buchstaben „Y“, welcher für das englische Wort „Why“ (deutsch: warum) steht, eine Generation mit einem ausgeprägten Drang zum Hinterfragen (Pfeil, 2017; Albert et al. 2015). Der Name Millennials bezieht sich auf die Jahrtausendwende, welche ein zentraler Eckpunkt für die Generation Y ist. Während der Jahrtausendwende befand sich die Generation Y in ihrer Schulzeit oder im Studium (Strauss & Howe, 1991). Ein anderer Name für die Generation Y ist die Generation „Pippi Langstrumpf“ (Bund et al. 2013). Dieser Name resultiert darauf, dass Pippi Langstrumpf macht, was sie möchte, ohne auf Konsequenzen zu achten. Der Generation Y wird je nach Autor ebenfalls sehr starrsinnige Charakterzüge (ähnlich wie Pippi Langstrumpf) zugeschrieben. Mangelsdorf brachte ggf. in diesem Zuge im Jahr 2014 eine Gebrauchsanweisung für den Umgang für die Generation Y auf den Markt. Die Generation Y definiert sich je nach Definition nach den Geburtsjahren 1981 bis 1995 (Eberhardt, 2021). Ältere Definitionen geben oft ein Geburtsjahr bis 2000 an. Durch vermehrtes Aufkommen der Generation Z und das Überschneiden der Generationen nach älteren Definitionen, werden mittlerweile eher Definitionen bis Geburtsjahr 1995 in Studien aufgefasst. Derzeit ist die Generation Y die zweitjüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt.

Die wesentlichen Krisen der Millennials beschreiben u. a. den Terroranschlag auf das World-Trade-Center vom 9/11, in dessen Zuge auch ein Militäreinsatz mit deutscher Beteiligung in Afghanistan begann (Björk, Söderqvist, 2010). Umweltbezogene Krisen ereigneten sich mit dem Untergang der Bohrinsel „Deepwater Horizon“ im Jahr 2010, dem Tsunami 2004 in Südost-Asien sowie dem Atomreaktorunglück von Fukushima im Jahr 2011 (Klaffke, 2022). Wirtschaftlich wird die Generation von der Wirtschaftskrise 2007 aus den USA geprägt, welche sich im Jahr 2009 stark in Deutschland auswirkte, jedoch in Deutschland im Vergleich zu anderen EU-Staaten schnell wieder ausgeglichen werden konnte. Im Bereich „Gesundheit“ fällt die weltweite Corona-Pandemie ab 2020 als Krise ins Gewicht. Sie wird als größte Krise seit dem zweiten Weltkrieg beschrieben

(Klaffke, 2022). Das öffentliche Leben wird in Zuge der Pandemie für mehrere Wochen und Monate lahmgelegt, was zu einem vermehrten digitalisierten Arbeiten von Zuhause (Home-Office, Telearbeit) führte.

Die Millennials sind *digital natives*, vom Kindesalter kennen sie viele verschiedene Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten, auch die Anfänge des Internets begannen in ihrer Kindheit und Jugend (Eberhardt, 2021). Das Internet ist bereits im Jahr 2006 mit 82% der Haushalte mit Internetanschluss einer der Hauptbestandteile vom Leben in Deutschland. Im Jahr 2015 erhob sich die Anzahl der Internetanschlüsse in deutschen Haushalten auf 99% (Albert, Hurrelmann & Quenzel, 2015).

Im Bereich des sozialen Umfelds zeigt sich die Globalisierung der Welt. Das Umfeld der Generation Y ist diverser. Diversität ist ein Trend, insbesondere ist der Generation Y die kulturelle Vielfalt, d.h. die ethnische Diversität wichtig (Signium, 2013). Soziale Netzwerke vereinfachen ethnische Diversität im Bekanntenkreis, indem einfache Kontakte mit Menschen anderer Nationen aufgebaut werden können (Klaffke, 2022). Die Wichtigkeit von ethnischer Diversität im Kontext Arbeit wurde bisher nur selten untersucht, beispielsweise von Roy (2008) im indischen Kontext, ohne direkte Betrachtung der jungen Generationen.

Die Generation Y wird je nach Definition als selbstbewusst und fordernd, digital vernetzt, aber auch orientierungslos, sprunghaft und nicht kritikfähig charakterisiert (Pfeil, 2017). Zudem kommen Werte wie eine große Wichtigkeit von Flexibilität und Freiheit, Gleichstellung und Mitbestimmung, Gemeinschaft und Zusammenarbeit, sowie Lifestyle und Freizeitorientierung hinzu. Auch gewinnen die Fragen nach Verantwortung und Nachhaltigkeit, Vielfalt und Authentizität, Selbstverwirklichung und Erfüllung sowie Integrität und Transparenz einen hohen Stellenwert (Mangelsdorf, 2014).

Im Bereich der Arbeit sehnt sich die Generation Y nach Verlässlichkeit und Planbarkeit beispielsweise ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes von hoher Bedeutung (DGB, 2015, Signium, 2013). Millennials erwarten von einem Arbeitgeber ein attraktives Gehalt, welches auf Grundlage von Fairness und Angemessenheit beruht (Universum, 2019). Wichtig ist zudem ein umfassendes Gesamtvergütungspaket, welches auch Förderungen der Work-Life-Balance seitens der Organisation inkludieren (Universum, 2019; Kochhan,, Kitzke & Bolduan, 2021). Klassische Anreize wie Firmenwagen oder ein Einzelbüro verlieren an Bedeutung (Signium, 2013). Die Work-Life-Balance gewinnt im Gegenzug an Bedeutung (Universum, 2019) und wird oft in Einstellungsverhandlungen als bedeutender Punkt angesprochen. Ein großer Wunsch der Generation Y ist die Verschmelzung von Beruf und privatem Leben. Die privaten Verpflichtungen und Interessen sollen mit

der Arbeit harmonisieren (Klaffke, 2014). Zu einer harmonischen Arbeitsstätte gehört auch ein „nettes Team“, welchem große Bedeutung zugesprochen wird (Tecis, 2020). Der Generation Y ist die individuelle Sinnbeschreibung wichtig. Die persönlichen Werte und den Ausdruck dieser innerhalb der Arbeit wird als sehr wichtig dargestellt. Auch den Ausdruck der persönlichen Stärken und der Sinnhaftigkeit der Aufgaben wird eine hohe Wichtigkeit zugeschrieben (Universum, 2019). Die Sinnhaftigkeit von Aufgaben ist eine der wichtigsten Aspekte auf dem Arbeitsplatz der Generation Y (Schnetzer, 2019). Entwicklungsmöglichkeiten werden von der jungen Generation insbesondere von ihrem aktuellen Arbeitgeber geschätzt. Die Ergebnisse der Frauen der Generation Y verzeichnen einen noch höheren Wunsch nach Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (Universum, 2019). Eine Unternehmenskultur ist der Generation Y wichtig, die Voraussetzung dafür ist die gelebte Glaubwürdigkeit und Authentizität dieser Marke innerhalb des Unternehmens (Klaffke, 2022). Die Glaubwürdigkeit lässt sich durch Jobportale und soziale Medien schnell überprüfen. Unternehmen werben zumeist mit einer offenen Unternehmenskultur, in der Werte und Glauben respektiert werden. Bisher gibt es kaum aufrufbare Studien die Generationen anhand des Wunsches nach Authentizität, beispielsweise nach Ausdruck ihres persönlichen Glaubens, bewertet und dies mit der generellen Arbeitgeberattraktivität in Verhältnis setzt sowie einen Vergleich zur Generation Z schafft. In Jugendstudien der Generation Y werden gesellschaftliche Aspekte eines Unternehmens wie die Nachhaltigkeit eines Unternehmens generell eher unwichtiger bewertet (Universum, 2019).

Der Generation Y wird eine fundamentale Andersartigkeit zu den vorherigen Generationen nachgesagt, welche zu Verunsicherungen in der betrieblichen Personalarbeit führt (Pfeil, 2017). Die Andersartigkeit der Generation Y zeichnet sich durch eine sehr hohe Erwartungshaltung an die Unternehmen aus, ohne dabei die Erwartungshaltungen der Unternehmen selbst zu erfüllen. Wünsche und Vorstellungen werden deutlich artikuliert (Klaffke, 2022). Es zeigt sich ein deutlich zwiespältiger Ruf, beispielsweise wird die Generation neben der positiv konnotierten Bezeichnung „digital natives“ (Eberhardt, 2012) auch als negativ konnotierte „Null-Bock-Generation“ (Falk, 2013) beschrieben. Twenge findet im Jahr 2010 heraus, dass die Arbeitsmoral und die Loyalität gegenüber Unternehmen geringer sind, sowohl die Erwerbsfähigkeit im Allgemeinen als unwichtiger eingeschätzt wird. Nach einer Studie von Rose/Fellinger (2013) zeigen sich viele Personaler enttäuscht gegenüber neuen Absolvent:innen der Generation Y. Sie beschreiben sie als junge Menschen mit übersteigertem Selbstbewusstsein und Überschätzung, zu wenig Fachwissen, schlechter Ausdrucksweise, kaum Ehrgeiz und mangelnder Fähigkeit zur

Selbstkritik. Die befragten Personaler wünschen sich teils Arbeitnehmer:innen vergangener Generationen zurück (Rose & Fellinger, 2013).

Pfeil (2017) beschreibt Generation Y in seinem Buch „Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen“ als eine Generation mit sehr hohen Erwartungshaltungen und einem fordernden Auftreten sowie einer geringeren Leistungsbereitschaft und einer hohen Freizeitorientierung. Es ist zu berücksichtigen, dass die Generation Y im Vergleich zu vorherigen Generationen ein im Mittel höheres Bildungsniveau aufweist und dadurch teilweise höhere Vorstellungen gerechtfertigt werden könnten (Klaffke, 2022). Im Personalmanagement versuchen Unternehmen die Erwartungshaltungen der jungen Arbeitnehmer:innen näher zu treffen sowie vermehrt auf eine persönliche Bindung durch Wertdefinitionen der Unternehmen zu setzen, um somit durch gleiche Werte und Ansichten die allgemeine Zufriedenheit und den Wert der Arbeitsstelle für die neuen und potenziellen Arbeitnehmer:innen zu erhöhen (Dahlmanns, 2014). Dieser Versuch soll einerseits die hohen Erwartungen treffen und zusätzlich die Leistungsbereitschaft der jungen Generation durch Bindung an das Unternehmen erhöhen. Unternehmen ist anzuraten sich in Rahmen des Fachkräftemangels mit den Erwartungen der jungen Generationen auseinanderzusetzen, um sich entsprechend attraktiv im Arbeitsmarkt zu positionieren. Die alleinige Betrachtung der Generation Y wird in Zukunft nicht mehr ausreichen, denn erste Mitglieder der nächsten Generation (Z) betreten bereits den Arbeitsmarkt (Klaffke, 2022).

2.3.3 Generation Z

Die Generation Z ist die derzeit jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt. Die ersten Vertreter:innen der Generation befinden sich bereits auf dem Arbeitsmarkt, andere gehen noch zur Schule und werden in den kommen Jahren eintreten (Chlupsa & Rohrmeier, 2021). Die Definitionen der genauen Zeitspanne der Gen Z weichen je nach Autor etwas ab. Die weitreichendste Zeitspanne nach Definition begründet die Generation Z etwa von den Geburtsjahren 1990-2010 (Hernandez, 2020). Die meisten Autoren definieren die Generation Z zwischen den Geburtsjahren 1995-2009 (Kirchmayer, 2018; Eberhardt, 2021; Landes & Steiner, 2013). Die Generation Z hat viele Namen darunter „Generation Internet“ (Eberhardt, 2021) oder „iGeneration“ (Horovitz, 2013). Die Namen der Generation Z beziehen sich auf die erlebte digitale Wende der Generation. Klaffke (2022) geht davon aus, dass die Generation Z in Zukunft auch Generation „Corona“ oder „Greta“ genannt werden könnte. Die Namen weisen zum einen auf die Coronapandemie

sowie auf das Zeitalter des Klimawandels und der dazugehörigen Klimaaktivistin „Greta Thunberg“ hin.

Das Internet war zum Zeitpunkt der Geburt der Generation Z bereits einige Jahre erfunden und für jeden zugänglich. Im Vergleich: In der Generation Y gibt es einige Personen, bei denen das Internet erst im Laufe ihres Lebens erfunden wurde.

Die Generation Z ist die erste Generation, die einen uneingeschränkten Zugang zum Internet hat, und somit im Vergleich zu anderen Generationen einen digitalen Vorteil genießt, welcher auch in digitalen Skills messbar ist. Die digitalen Kommunikations-, sowie Informationskanäle des Internets sind für die Generation Z von Anfang an selbstverständlich (Eberhardt, 2021). Die Generation Z kann in der virtuellen sowie in der realen Welt gleichmäßig agieren, sie sehen in der virtuellen Welt eine notwendige Ergänzung zur realen Welt (Dolot, 2018). Das andauernde Vertrauen zur virtuellen Welt und digitalen Mitteln kann neben guten digitalen Skills (Dolot, 2018) zu schlechterer sozialer Kompetenz sowie Ungeduld durch die Schnelligkeit digitaler Medien und Hilfsmittel führen (Mosca et al. 2015; Lailiyah, 2020).

Die Generation Z erlebt ihre Schul- und Studienzeit in den Jahren um 2020. In den kommenden Jahren wird die Generation Z die Gruppe repräsentieren, die am meisten in den Arbeitsmarkt eintreten wird.

Neuartige Terroranschläge, beispielsweise den Anschlag auf die Satire-Zeitschrift Charlie Hebdo, sowie terroristische Anschläge in Paris (2015) und auf dem Berliner Weihnachtsmarkt im Jahr 2016 zeigen eine neue Art von Gefährdungssituationen in Europa. Die Anschläge stehen für eine Einschränkung der gesellschaftlichen Freiheit und Meinungsfreiheit.

Die Flüchtlingskrise in Deutschland im Jahr 2015 zeigt eine weitere neuartige Situation innerhalb der Jugend der Generation Z auf. Sie stellte die Menschen in Deutschland vor eine große politische und gesellschaftliche Herausforderung. Der 2016 beschlossene Brexit, verdeutlicht eine Veränderung innerhalb der europäischen Union. Am 24.02.2022 begann mit dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine ein neues Zeitalter, welches die Stabilität und den Frieden in Europa erschütterte. Die Furcht besteht, dass der Krieg weitere europäische Länder inkludiert sowie ein großer Krieg nicht ausgeschlossen werden kann (Klaffke, 2022). Hinzu kommt die Coronapandemie ab dem Jahr 2020, welche die Generation Z in ihrer Bildung und ihrer Freizeit durch Lockdowns einschränkte. Zudem kommt es zu einer Einschränkung der persönlichen Freiheit und der Grundrechte, wie das Versammlungsrecht (Klaffke, 2022).

Durch eine verbesserte Familienpolitik erleben die Kinder der Generation Z mehr Möglichkeiten. Es gibt viele Projekte, welche speziell für Kinder entwickelt wurden, zusätzlich gibt es Ganztags-Projekte, die es den Müttern der Kinder der Generation Z erleichtern eine berufliche Karriere aufzubauen. Auch Schulen haben immer mehr ein Ganztagskonzept (Bartsch et al. 2013). Die Generation Z erlebt somit keine reine „Familien-Kindheit“ mehr (Klaffke, 2022). Die Technik ermöglicht es Eltern zudem, ihre Kinder besser im Auge zu behalten indem sie beispielsweise mit Smartwatches oder Smartphones das GPS ihrer Kinder tracken.

In der SINUS Jugendstudio 2020 wurden die Ankerwerte der Generation Z untersucht. Die wichtigsten Ankerpunkte sind: Familie, Freunde, Vertrauen, Ehrlichkeit und Treue, die im Grunde den Wunsch nach sozialer Geborgenheit zum Ausdruck bringen (Calmbach et al. 2020). Die wichtigsten ethischen Themen sind für sie Tierschutz, Klimaschutz, Gleichstellung, Vielfalt und Menschenrechte (OC&C, 2019).

Im Bereich Arbeit hat die Generation Z den Wunsch, dass die Arbeit nicht ihr ganzes Leben absorbiert. Sie wünschen sich eine Trennung von Arbeit und persönlichem Leben. Die Arbeit soll ihnen genug Zeit ermöglichen ihren persönlichen Interessen in ihrer Freizeit nachzugehen. Arbeit ist kein Selbstzweck, sondern dient dem Einkommenserwerb (Klaffke, 2022). Die Generation Z legt vermehrt Wert auf Ordnung und Stabilität, sowie die Wiederkehr von traditionellen Werten (OC&C, 2019) im Arbeitskontext wird beispielsweise wieder ein *9 to 5 Job* anstatt flexibler Arbeitszeit favorisiert (Hesse et al., 2019). Von Unternehmen und im generellen Leben erwartet die Generation Z Authentizität (Fromm, 2018), insbesondere ein authentisches und identitätsbasiertes Markenimage (OC&C, 2019). Essenziell ist in ihrem Leben die Diversität von Lebensformen und Herkunft insbesondere sexueller und geschlechtsspezifischer Natur (Fromm, 2018). Der Wunsch nach Weiterbildung innerhalb des Unternehmens wird als sehr wichtig dargestellt (OC & C, 2019).

2.3.4 Aktuelle Forschungsstand der Präferenzen bzgl. Arbeitgeberwahl der Generation Y und Z

Derzeitige Erkenntnisse aus Studien konzentrieren sich zumeist auf einzelne Generationen oder Jugendliche ohne Generationszuordnung in denen die Wünsche an den potenziellen Arbeitgeber untersucht werden. Die Studie *„Differences in Generation Y and Generation Z: Implications for marketers“* von Reisewitz aus dem Jahr 2021 lässt zwar Jugendliche aus beiden Generationen teilnehmen, spaltet die Ergebnisse nicht in beide Generationen auf. Die Ergebnisse gelten somit für beide Generationen gemeinsam

und nicht einzeln betrachtet. In Augenschein wird hauptsächlich der Übergang ins Berufsleben genommen, beispielsweise die Ängste und die Art und Weise wie sich die Jugendlichen über potenzielle Arbeitgeber im Voraus informieren.

Oft werden in deutschen Studien das Konstrukt „Arbeitgeberattraktivität“ nicht operationalisiert, obwohl es bereits fundierte operationalisierte Literatur des Begriffs „Arbeitgeberattraktivität“ gibt (Steckl, Simshäuser, Niederberger (2019)). Das Konstrukt „Arbeitgeberattraktivität“ misst die Wichtigkeit der einzelnen Wünsche der Probanden an die potenziellen Arbeitgeber.

D'Arnese operationalisiert das Konstrukt „Arbeitgeberattraktivität“ in ihrer Studie „Employer Branding für Buchverlag. Gewinnung von High Potentials der Generation Y vor dem des War for Talents“ nach dem Treiberfaktorenmodell nach Nagel 2011. Den Fragebogen erstellt sie auf der Basis des Modells selbst, welcher bisher noch nicht weiter zitiert und validiert wurde. Ihre Ergebnisse sind weit aufgestellt, greifen jedoch nur branchenspezifisch und beziehen sich nur auf die Generation Y.

Die Studie „Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z. Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb“ von M. Steckl, U. Simshäuser und M. Niederberger bezieht sich nur auf die Sicht der Generation Z in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität. Der Begriff Arbeitgeberattraktivität wird operationalisiert, indem verschiedene Modelle der Arbeitgeberattraktivität miteinander ergänzt werden, um so die Grundlage schaffen. Beispielsweise wurden die Modelle der Arbeitgeberattraktivität von Gansser (2012) sowie verschiedene Jugendstudien, u. a. die Shell Jugendstudie von Albert, Hurrelmann & Quenzel und die Universum Communication Studie (2013), bei der die Generation Z die Befragungsgrundlage schuf, als Grundlage der Faktoren der Arbeitgeberattraktivität genutzt.

Internationale Studien nutzen im Vergleich zumeist als Grundlage die Studie „*Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*“ von Berthon, Ewing & Ha. aus dem Jahr 2005. Es handelt sich um den meistzitierten Fragebogen des Konstrukts „Arbeitgeberattraktivität“ und ist somit vollständig operationalisiert.

Die vorliegende Studie untersucht die Präferenzen der Arbeitgeberwahl beider jungen Generationen an ihre potenziellen Arbeitgeber, basierend auf das fundierte Konstrukt der Arbeitgeberattraktivität von Berthon, Ewing & Ha (2005) und modernen Ergänzungen durch den Punkt „Authentizität in Unternehmen“, welcher von beiden Generationen als wichtig betrachtet wird, bisher aber nicht in der Tiefe untersucht wurde. Die Unterschiede und Gleichheiten beider Generationen bezüglich der Wichtigkeit von Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität werden betrachtet.

Basiert auf der Literaturrecherche über Generation Z und Y fallen viele Gemeinsamkeiten ins Auge. Oft ist eine tiefergehende Betrachtung der Gemeinsamkeiten möglich, um Unterschiede der beiden Generationen in der Tiefe herauszuarbeiten. Beiden Generationen ist Authentizität in Unternehmen wichtig (Klaffke, 2022; OC&C, 2019), auch verbunden mit der Unternehmenskultur. Eine Differenzierung der beiden Generationen, inwiefern die Authentizität im Unternehmen gelebt werden soll, wurde bisher nicht nennenswert untersucht. Eine Aufspaltung der Möglichkeiten im Beruf authentisch zu leben ist notwendig, um genauere Unterschiede der beiden Generationen zu erkennen. Authentizität innerhalb eines Unternehmens kann in vielen Arten und Weisen verstanden werden. Es ist davon auszugehen, dass in der Gewichtung des Begriffs Authentizität Unterschiede vorherrschen, zum Beispiel in der Gewichtung von Authentizität innerhalb des Jobs und des normalen Alltags außerhalb des Berufs.

Diversität ist laut verschiedener Studien beiden Generationen wichtig. Der Begriff der Diversität ist bei Generation Z weitergefächert, so ist bei Generation Y nur von der Wichtigkeit ethnischer Diversität die Rede (Signium, 2013), Diversität im Sinne der Generation Z benennt vermehrt sexuelle sowie geschlechtsspezifische Diversität (Fromm, 2018). Die Frage ist, ob neben dem Fokus der Generation Z auf viele andere Arten der Diversität, speziell die ethnische Diversität den gleichen Stellenwert aufweist, wie für die Generation Y. Der Generation Z wird ein hoher Stellenwert bezüglich gesellschaftsbezogener Aspekte zugeteilt, so sind sie bekannt dafür für ethnische Werte aller Art einzustehen. Wichtige ethnische und gesellschaftlichen Werte der Generation Z sind beispielsweise Klimaschutz und Menschenrechte (OC&C, 2019). Die Generation Y bewertet gesellschaftliche Aspekte laut Jugendstudien grundsätzlich eher im unteren Bereich (Universum, 2019). Im Großteil der bisherigen Studien und Berichten wird ein Hauptmerkmal auf Nachhaltigkeit und Klimaschutz (Samer, 2019; Rodeck, 2015) in Bezug auf die Generationen gelegt.

Der Generation Y ist ein „nettes Team“ von hoher Bedeutung (Tecis, 2020). Eine Untersuchung der generellen sozialen Werte, u. a. die Bedeutung eines netten Teams, aber auch die Unterstützung der Teamkollegen sowie die Beziehung zu den Vorgesetzten, wurde bisher noch nicht im Detail durchgeführt, insbesondere bei der jüngeren Generation Z. Das soziale Verhältnis untereinander, wie die jungen Generationen die sozialen Werte hinsichtlich der Führungsebene und den Kollegen in ihrer Wichtigkeit bewerten (als Bestandteil der Arbeitgeberattraktivität), wurde bisher noch nicht untersucht. Unterschiede und Gemeinsamkeiten werden in der Tabelle 1 gegenübergestellt.

Generation Y	Generation Z
Hauptmerkmal bei Diversität liegt auf Herkunft	Diversität ist sehr breit gefächert (Sexuell, Geschlechter, Herkunft, Religion etc.)
Authentizität auf der Arbeit	Authentizität auf der Arbeit und im Leben
Flexible Arbeitszeit	Feste Arbeitszeiten („9 to 5 Job“)
Verschmelzung von Arbeit und persönlichen Interessen	Arbeit = Einkommenserwerb (ohne Selbstzweck)
Aufwachsen in der Anfangszeit des Internets (teilweise Kindheit ohne Internet)	Internet ist seit Geburt Hauptbestandteil des Lebens
Ethnische und gesellschaftliche Werte werden meist im unteren Bereich bezüglich der Präferenzen der Arbeit bewertet	Ethnische und gesellschaftliche Werten werden generell in allen Bereichen als sehr wichtig betrachtet
Virtuelle Welt und reale Welt werden getrennt	Keine nennenswerten Unterschiede zwischen der realen und virtuellen Welt
Individualismus wird als sehr wichtig betrachtet	Individualismus wird als sehr wichtig betrachtet
Teamplayer	Teamplayer
Work-Life-Balance ist wichtig	Work-Life-Balance ist wichtig

Tabelle 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Generation Z und Y

2.4 Arbeitswelt im Wandel

Der Wandel in der Arbeit wird seit einigen Jahren relevanter und immer weiter erforscht. Verschiedene Studien bestätigen den Wandel der Arbeitswelt. Berthel beschreibt im Jahr 2010 den Wandel der modernen Gesellschaft zu einer Wissensgesellschaft, in der Kreativität und Leistungsbereitschaft zum Wettbewerbsvorteil werden. Die These der normativen Subjektivierung der Arbeit von Baethge (1991) beschreibt den Wandel in der Arbeitswelt als ein Wandel der arbeitsorientierten Werte. Subjektbezogene Ansprüche und Vorstellungen sollen in der Arbeit verstärkt zur Geltung kommen. Arbeit wird nicht mehr als eine fremdbestimmte Tätigkeit gesehen, sondern als eine Entfaltungsmöglichkeit subjektiver Interessen und eigener Qualifikationen, sowie eine Möglichkeit für selbstverantwortliches Handeln und zur Schaffung von Kompetenzerweiterungen (Baethge, 1991). Eine voranschreitende Modernisierung geht einher mit einer zunehmenden Individualisierung (Rose & Ester, 1999) und somit dem Wunsch, subjektiven Glauben und persönliche Werte im Unternehmen ausdrücken zu dürfen. Individualisierung bedeutet automatisch viele verschiedene Meinungen und Werte innerhalb eines Unternehmens. Das Unternehmen kann mit dem Aufbau einer starken Unternehmenskultur und das Teilen der eigenen Werte sowie Mut zur Offenheit und Diversität einen Vorteil im Wertewandel gewinnen. Es gilt eine Diskrepanz zwischen der Unternehmenskultur und den tatsächlich gelebten Arbeitssituationen insbesondere im Hinblick der individuellen

Wertevorstellungen der Mitarbeiter:innen zu verhindern. Die möglichen Folgen einer Diskrepanz können sinkende Motivation, geringes *Commitment* sowie eine erhöhte Fluktuation für das Unternehmen bedeuten (Hauff, 2010).

Der Wertewandel wird insbesondere durch den generationalen Wandel der jungen Generation angetrieben (Busold, Hansen & Hauff, 2019). Die Generation X gilt als erste Generation, die den Wertewandel in die Arbeitswelt brachte, Generation Y und Z folgen diesem Vorbild und treiben ihn weiter. Die Unterschiedlichkeit in den Wertvorstellungen der jungen Generationen birgt ein Konfliktpotential, auf das individuell eingegangen werden muss (Busold, Hansen & Hauff, 2019).

2.5 Arbeitgeberattraktivität

Arbeitgeberattraktivität ist eng mit dem Begriff Employer Branding verbunden (Bakanauskiené, 2011). Der Begriff Employer Branding umfasst weitere Aspekte als Arbeitgeberattraktivität. Das Konzept der Arbeitgeberattraktivität wird genutzt, um die Employer Branding Strategie einer Organisation zu verbessern, indem beispielsweise die bestehende Arbeitgeberattraktivität im Unternehmen gemessen wird, oder durch eine Forschung herausgefunden wird, welche Ansprüche potenzielle Arbeitnehmer:innen an das Unternehmen haben.

Employer Branding als Begrifflichkeit bedeutet das Formen eines Arbeitgebers zu einer Marke, welche aktuelle Mitarbeiter:innen an ihr Unternehmen langfristig binden soll sowie neue Arbeitnehmer*:innen aufgrund ihrer Unternehmens- und Markenkultur anziehen soll (Gaiser et al, 2005). Nagel beschreibt Employer Branding als die Aufgabe einer Organisation ein differenziertes Image zu schaffen, welches intern sowie extern Bestand hat, mit dem Ziel eine Prädisposition zu schaffen für das Unternehmen zu arbeiten.

Arbeitgeberattraktivität wird als die Vorteile angesehen, die sich ein potenzieller Arbeitnehmer vorstellt, wenn er für das ins Auge genommene Unternehmen arbeitet (Berthon, Ewing & Ha, 2005). Arbeitgeberattraktivität als Konzept eignet sich für Unternehmen, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen herauszuarbeiten, indem die Zielgruppe richtig verstanden wird und darauf reagiert wird. Wenn dies erfolgreich umgesetzt wird, zieht das Unternehmen durch ihre Arbeitgeberattraktivität die am besten geeigneten Arbeitnehmer:innen für das Unternehmen an (Puri, 2018). Im Zuge des Fachkräftemangels wird Arbeitgeberattraktivität immer wichtiger, insbesondere wichtig wird es, um hochqualifizierte Arbeitnehmer:innen und Absolvent:innen für Unternehmen zu rekrutieren (Stiglbauer, 2021).

Der Fachkräftemangel drängt Unternehmen dazu als Arbeitgeber attraktiver zu werden. Die Attraktivität soll intern sowie extern gesteigert werden, um derzeitige Arbeitnehmer:innen zu halten sowie neue, junge potenzielle Arbeitnehmer:innen anzusprechen und nach einem erfolgreichen Recruiting langfristig zu halten und durch Mund-zu-Mund Propaganda (auch Online) weitere potenzielle Arbeitskräfte zu generieren.

Für Arbeitgeber ist es entscheidend die Auswahlkriterien der Arbeitgeberattraktivität von jungen Menschen zu kennen und auf das Unternehmen zugeschnitten authentisch umzusetzen. Nicht alle Faktoren der Arbeitgeberfaktoren können in allen Unternehmen gleichermaßen umgesetzt werden. Es gibt Unternehmen, welche zum Beispiel durch ein bekanntes Produkt einen Vorteil in ihrer äußeren Erscheinung genießen. Dies wird fälschlicherweise mit dem internen Betriebsklima und der Unternehmenskultur gleichgesetzt. Dieser Vorteil kann schnell zum Nachteil werden, wenn die Unternehmenskultur im Inneren der Organisation nicht gelebt wird. Unternehmen, welche kein nennenswertes Produkt vorweisen können, fällt es oft schwieriger Bewerbungen aufgrund ihres Bekanntheitsgrades zu generieren. Sie können durch Einsetzung von Faktoren der Arbeitgeberattraktivität durch interne Attraktivität ihre externe Attraktivität erhöhen (Nagel, 2011).

Arbeitgeberattraktivität wird in verschiedenen Weisen betrachtet, beispielsweise auch in Kontexten wie Management (Gatewood et al. 1993), Marketing (Ewing et al. 2002) und Kommunikation (Bergstrom et al. 2002).

Zur Messung der Arbeitgeberattraktivität gibt es zwei grundsätzliche Sichtweisen. Zum einen kann die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von Arbeitnehmern in einem Unternehmen gemessen werden. Ein wichtiges deutschsprachiges Instrument zur Messung ist das *Arbeitgeberattraktivitätsinventar (AGA-I)* von Lohaus (2000) (s. Punkt 2.5.1).

Zum anderen kann die generelle Sicht von potenziellen Arbeitnehmer:innen gemessen werden, indem generelle Anforderungen zur Arbeitgeberattraktivität befragt werden. In dieser Art Studie werden oft junge Menschen, welche in baldiger Zukunft auf den Arbeitsmarkt eintreten, befragt. Es gilt die derzeitigen generellen Anforderungen an Arbeitgeber herauszufiltern. Auch können andere Bevölkerungsgruppen nach ihren Anforderungen an den Arbeitgeber befragt werden, wie beispielsweise Menschen verschiedener Branchen, Berufsgruppen oder Alterskategorien. Wichtige Modelle sind beispielsweise das Modell von Amber & Barrow (1996), die *Employer Attractiveness Scale* von Berton et al (2005) sowie das Modell der Treiberfaktoren nach Nagel (2011).

2.5.1 Arbeitgeberattraktivitätsinventar (AGA-I) von Lohaus (2000)

Ein wichtiges deutschsprachiges Instrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von derzeitigen Arbeitnehmer:innen ist das *Arbeitgeberattraktivitätsinventar (AGA-I)* von Lohaus (2000). In insgesamt 68 Items in 19 Dimensionen werden Mitarbeitende zu ihrer aktuellen Arbeitgeberattraktivität bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber befragt. Abgefragte Dimensionen sind beispielsweise Standort, Unternehmenskultur und Vergütung. Die Skala basiert auf einer 6er Skala mit der zusätzlichen Antwortmöglichkeit „weiß nicht“. Der AGA-I kann aufgrund seiner Formulierung nur für Menschen angewendet werden, welche sich bereits in einem Arbeitsverhältnis befindet. Es ist ein zu verlässliches Instrument zur Messung der bestehenden Arbeitgeberattraktivität innerhalb von Organisationen, beispielsweise um den Stand des internen Employer Branding zu messen.

2.5.2 Modell nach Amber & Barrow (1996)

Eine der ersten Studien zu Arbeitgeberattraktivität wurde von Amber and Barrow im Jahr 1996 entwickelt. Sie befragten Arbeitnehmer:innen zu ihren Ansichten der Arbeitgeberattraktivität ihres Unternehmens und untersuchten die Beziehung zwischen Arbeitgeberattraktivität und möglicherweise darauf einflussnehmende Elemente wie Vergütung, Persönlichkeit, Vertrautheit, Führungsebene etc. Die Dimensionen von Amber und Barrow bestehen aus der funktionalen-, der psychischen und der wirtschaftlichen Ebene (s. *Tabelle 2*). Der Fokus der Studie war sehr weitläufig, und nicht eng genug umfasst, indem die verschiedenen Items nicht miteinander kombiniert oder verglichen wurden (Puri, 2018).

2.5.3 Employer Attractiveness Scale nach Berthon, Ewing & Ha (2005)

Das meistzitierte Mittel zur Messung der Arbeitgeberattraktivität von Berthon, Ewing & Ha aus dem Jahr 2005 beruht auf die Employer Branding Definition von Amber & Barrow und setzt damit an ihrer frühen Studie an. Berthon, Ewing & Ha konstruierten den Fragebogen „*Employer Attractiveness Scale (EmpAt)*“. Dieser ist der aktuell meist ausgetestete und auf umfassende Literatur aufgebaute valide Fragebogen zur Befragung von potenziellen Arbeitnehmenden zu ihren Präferenzen der Arbeitgeberattraktivität (Roy, 2008). Berthon, Ewing & Ha (2005) arbeiten mit 4 Kategorien, zu denen sich die Items des EmpAt zuordnen lassen. Die Kategorien sind wie folgt: *Development value*, *Social value*, *Interest value* und *Application value* (s. *Tabelle 2*). Insgesamt wurden 25

Items zu den Kategorien konstruiert. Es wird eine 7 Punkte Likert-Skala für die Items genutzt. Jedes der Items wird unter der Frage „Wie wichtig sind die folgenden Aspekte, wenn du einen potenziellen Arbeitgeber für dich erwägst?“ betrachtet und beantwortet. Die Zielgruppe des Fragebogens sind Studierende in fortgeschrittenen Studienjahren. Die Autoren des EMpAt liefern eine anfängliche Operationalisierung des Konstrukts „Arbeitgeberattraktivität“, welcher angepasst werden darf (Berthon, Ewing & Ha, 2005). Durch neue Einflüsse in den letzten Jahren sowie Anwendung in verschiedenen Kulturkreisen, ist eine Anpassung der Skala von Berthon, Ewing & Ha aus dem Jahr 2005 notwendig, um neue sowie kulturelle Formate und Denkweisen der Industrie sowie der potenziellen Arbeitnehmer:innen einfließen zu lassen (Puri, 2018).

2.5.4 Modell der Treiberfaktoren nach Nagel (2011)

Das Modell der Treiberfaktoren von Nagel (2011) ist ein weiteres Modell der Arbeitgeberattraktivität. Es beschreibt die endogenen Einflussfaktoren von Employer Branding. Die endogenen Faktoren, hier Treiber genannt, beschreiben die Faktoren, die Einfluss auf die Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens durch potenzielle Bewerber:innen und aktuellen Mitarbeiter:innen haben. In dieser Studie wird sich zwar auf potenzielle Bewerber:innen der Generationen Y und Z konzentriert, die Arbeitgeberattraktivität wirkt sich jedoch nicht nur extern auf potenzielle Bewerber:innen aus, sondern auch intern auf aktuelle Mitarbeiter:innen.

Die Treiberfaktoren von Nagel (2011) lassen sich in fünf Kategorien gliedern: Job Charakteristika, Menschen und Unternehmenskultur, Reputation und Image, Karriere und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Glaubwürdigkeit (s. *Tabelle 2*). Alle Kategorien wirken sich auf die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens nachweislich aus, und sind vom Unternehmen bedingt kontrollierbar.

2.5.5 Einordnung der Modelle der Arbeitgeberattraktivität

Im Vergleich der Kategorien von Nagel mit den Kategorien von Berthon, Ewing & Ha fällt eine Überschneidung in beinahe allen Kategorien auf. Die Kategorien von Nagel umfassen das Thema etwas weiter als Berthon, Ewing & Ha, und inkludiert Aspekte wie Unternehmenskultur und Diversität. Insbesondere der Treiberfaktor „Menschen und Unternehmenskultur“ steht für die Wichtigkeit von einer definierten Unternehmenskultur sowie einer Diversität innerhalb der Organisation. Diese Punkte wurden bereits von Roy im Jahr 2008 durch zwei Items ergänzt. Die Items beschreiben zum einen

die Wichtigkeit der Probanden von „ethnischer Diversität“ sowie einer „starken Unternehmenskultur“. Nagel (2011) schreibt ihrem Treiberfaktor „Glaubwürdigkeit“ eine sehr große Wichtigkeit zu. Die *Employer Attractiveness Scale* verfügt über keine Dimensionen zum Thema Glaubwürdigkeit und Authentizität. Unter Glaubwürdigkeit versteht Nagel die nach außen und innen gelebte Unternehmenskultur, welche sich durch Mundpropaganda (auch online) über das Unternehmen verbreitet. Für das Unternehmen bedeutet dies positive oder negative (kostenlose) Werbung. Verstanden wird Glaubwürdigkeit eines Unternehmens auch in der Möglichkeit seine persönlichen Werte und Glauben innerhalb des Unternehmens ausleben zu können, sofern das Unternehmen mit gleichen Werten und Glauben wirbt oder für sich als offenes Unternehmen wirbt.

Weitere Treiberfaktoren von Nagel werden in den Dimensionen von Berthon, Ewing & Ha (2005) und Roy (2008) gut repräsentiert. Die Studie wurde auf dieser Basis entworfen, bestehend aus den Dimensionen von Berthon, Ewing & Ha (2005) mit Ergänzungen und Umstrukturierung von Roy (2008) sowie zur Vereinfachung mit einer ergänzenden Dimension „Glaubwürdigkeit / Authentizität“ welche von dem Treiberfaktorenmodell von Nagel (2011) inspiriert wurde (s. *Abbildung 1*). Die Kategorie „Glaubwürdigkeit / Authentizität“ bezieht sich in diesem Fall auf die Möglichkeit in einer Organisation zu seinen Ansichten und persönlichen Werten zu stehen. Das Ziel ist die moderne Sichtweise der jungen Generationen den Unternehmen darstellen zu können, in dem persönliche Werte und das tatsächliche Aussprechen und Leben dieser in Unternehmen, ein wichtiger Aspekt für die Arbeitgeberattraktivität ist. Der Kontext von Nagel ist weitergefasst, welche weitere Ergänzungen möglich machen, in dieser Studie aber zu weitläufig wären.

Der Vergleich in dieser Studie bezieht sich auf die Hauptbestandteile der Arbeitgeberattraktivität von Generation Z und Y sowie Ergänzungen in der Wichtigkeit der Äußerung von persönlichen Werten, einer gefestigten und klar definierten Unternehmenskultur sowie ethnischer Diversität innerhalb von Unternehmen.

Amber & Barrow (1995)	Berthon, Ewing & Ha (2005)	Roy (2008)	Nagel (2011)
Funktionale Ebene (eng. functional)	Development value	Development Value	Gehalt & Karrieremöglichkeiten
Psychologische Ebene (eng. psychological)	Application Value	Application Value	Reputation & Image
Wirtschaftliche Ebene (eng. economic)	Social Value	Psychological Value	Menschen & Unternehmenskultur
	Interest Value	Interest Value	Glaubwürdigkeit
	Economic Value	Economic Value	Job Charakteristika
		Social Value Career opportunities	
		Ethical value	

Tabelle 2: Dimensionen von Modellen der Arbeitgeberattraktivität

3. Methoden

3.1 Fragestellung und Hypothesen

Ziel dieser Untersuchung ist, Unternehmen eine Analyse der Präferenzen und Erwartungen von Generation Z und Y an die Arbeitgeber zu geben, welche an den Faktoren der Arbeitgeberattraktivität gemessen werden. Hauptpräferenz liegt bei der Ausarbeitung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden der beiden nahen Generationen, um Unternehmen das Personalmanagement inklusive Recruiting und Employer Branding zu vereinfachen, indem die Zielgruppen kenntlich gemacht werden.

Die Forschungsfrage der Studie lautet: „Wie unterscheiden sich die Präferenzen der Generation Z und der Generation Y bei der Wahl eines Arbeitsplatzes unter dem Aspekt der Arbeitgeberattraktivität?“.

Die Untersuchung der Generationen Y und Z beruht auf Wünschen und Erwartungen an den potenziellen Arbeitgeber in Bezug auf Aspekte der Arbeitgeberattraktivität. Der Begriff und die Kategorien der Arbeitgeberattraktivität basieren auf *Employer Attractiveness Scale (EAS)* von Berthon, Ewing & Ha. Dieser hat im Jahr 2005 einen umfassenden Fragebogen erstellt, welcher die Aspekte der Arbeitgeberattraktivität umfasst. Zum Vergleich werden weitere Definitionen und Modelle der Arbeitgeberattraktivität

hinzugezogen und die Aspekte mit dem Fragebogen von Berthon, Ewing & Ha abgeglichen.

Eines dieser Modelle ist das Modell der Treiberfaktoren von Nagel aus dem Jahr 2011. In diesem Modell wird beschrieben, dass die folgenden Kategorien sich auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken: Job-Charakteristika, Menschen & Unternehmenskultur, Reputation & Image, Gehalt & Karrieremöglichkeiten und Glaubwürdigkeit (Nagel, 2011). Die Kategorien werden mit den Fragen der *Employer Attractiveness Scale* verglichen. Auffällig ist, dass die Kategorien „Menschen und Unternehmenskultur“ sowie „Glaubwürdigkeit“ des Modells der Treiberfaktoren von Nagel (2011) im Fragebogen von Berthon, Ewing & Ha unterrepräsentiert sind. Aus diesem Grund wurden zwei Ergänzungen durchgeführt. Die erste Ergänzung besteht aus einer zuvor bereits durchgeführten Ergänzung des EAS durch Roy (2008), welcher zwei Items zum Thema „ethnische Diversität“ und „Unternehmenskultur“ ergänzt. Dies soll im Zuge des Modells der Treiberfaktoren von Nagel (2011) den Treiberfaktor „Menschen und Unternehmenskultur“ ergänzen. Die zweite Ergänzung ist die Authentic Living Scale, welche die Wichtigkeit von persönlichen Werten, Glaubwürdigkeit und Authentizität befragt. Diese Ergänzung soll in Bezug auf Nagel's Modell (2011) den Treiber „Glaubwürdigkeit“ abdecken. Die Skala bezieht sich auf den Stellenwert der gelebten Authentizität und Glaubwürdigkeit im Unternehmen sowie im Leben außerhalb des Unternehmens bezogen auf die persönlichen Werte und die Möglichkeiten sich selbst treu zu bleiben und selbst auszudrücken.

Zusätzlich zur Schaffung eines generellen Vergleichs der Aspekte der Arbeitgeberattraktivität der Generationen Z und Y werden Hauptmerkmale auf mögliche größere Unterscheidungsmerkmale gesetzt.

Hypothese 1: Es gibt einen signifikanten Unterschied zwischen Generation Y und Generation Z in der Wertung der Authentizität während der Arbeit.

Hypothese 2: Es gibt einen signifikanten Unterschied zwischen Generation Y und Generation Z hinsichtlich der Wichtigkeit der ethischen Werte („*Ethical Value*“) innerhalb von Unternehmen.

Hypothese 3: Es gibt keinen signifikanten Unterschied zwischen Generation Y und Generation Z hinsichtlich der Wichtigkeit der sozialen Werte („*Social Value*“) innerhalb von Unternehmen.

3.2 Erhebungsinstrument

Die Umfrage wurde in Form einer Online-Umfrage durchgeführt. Als Onlineportal zur Verbreitung der Umfrage wurde Socisurvey ausgewählt. Die Teilnahme an der Umfrage war ab dem Geburtsjahr 1981 bis zum Jahr 2006 möglich, da diese Zeitspanne die Generation Z und Y zeitlich umfasst. Teilnehmer:innen mit anderen Geburtsjahren werden in der Studie nicht miteinbezogen. Die Studie wies von Anfang an auf das Maximal- und Mindestalter hin. Die Umfrage wurde im Kontext von Universitäten, vor allem der Hochschule Rhein-Waal, verbreitet. Die Umfrage war nur für Studierende geöffnet. Der Zeitrahmen der Umfragen umfasste 14 Tage im Dezember 2022. Die Bearbeitungsdauer der Umfrage betrug ca. 5 - 10 Minuten. Auf offene Fragen wurde aufgrund von hohem Interpretationsspielraum verzichtet. In allen Schritten der Befragung wurde auf Anonymität sowie Datenschutz geachtet.

Der Fragebogen besteht aus insgesamt 3 Teilen. Der erste Teil besteht aus demografischen Abfragen inklusive Abfrage des Geburtsjahrs, des Geschlechts etc. Die Abfrage des Geburtsjahrs dient der Einordnung zur Generationszugehörigkeit. Die Frage zum Geburtsjahr stellt die erste Frage dar, die Teilnahme für Menschen älter als Geburtsjahr 1982 und jünger als 2006 wird nicht stattgegeben. Des Weiteren war die Teilnahme nur für Studierende möglich, da dies die Zielgruppe beschreibt. Zur Feststellung von möglichen geschlechtsspezifischen Unterschieden innerhalb einer Generation wurde auch das Geschlecht abgefragt. Des Weiteren wurde die bisherige Berufserfahrung abgefragt. Trotz der Zielgruppe „Studierende“ kann es Abweichungen innerhalb der Berufserfahrung geben, welche die Ansichten über Arbeitgeberattraktivität durch gute oder schlechte Erfahrungen verändern kann. Die Frage nach der bisherigen Berufserfahrung kann als Erklärung bei möglichen Abweichungen innerhalb der gleichen Generation dienen. Die Antwortmöglichkeiten reichen über „Ich habe noch nie gearbeitet“ bis zu „Ich habe bereits vor dem Studium regulär gearbeitet“ sowie „Ich arbeite während des Studiums beispielsweise in einem Werkstudentenjob“.

Die Frage nach der Berufserfahrung konnte mit einer Mehrfachauswahl beantwortet werden. Die Antwortmöglichkeiten waren „Ja, ich habe während des Studiums als Werkstudent:in o. ä. gearbeitet“, „Ja, ich habe bereits vor dem Studium regulär gearbeitet“ sowie „Nein, ich habe bisher noch nicht gearbeitet.“

Der zweite Teil der Umfrage besteht aus der Abfrage zu den generellen Anforderungen der Arbeitgeberattraktivität. Die Grundlage schafft die „Employer Attractiveness Scale (EmpAt)“ von Berthon, Ewing & Ha aus dem Jahr 2005. Die Skala hat insgesamt

25 Items. Es wurde eine 7 Punkte Likert Skala genutzt. Die Likert Skala lässt Bewertungen von „überhaupt nicht wichtig“ über „neutral“ bis „außerordentlich wichtig“ zu. Ein Prä-Test der EAS von Reis und Braga (2006) ergab, dass die Items „angenehme Arbeitsumgebung“ sowie „glückliche Arbeitsumgebung“ sich in ihrem Verständnis quasi nicht unterscheiden. Aus diesem Grund haben Sie sich dafür entschieden das Item „glückliche Arbeitsumgebung“ zu streichen, was in dieser Studie adaptiert wurde. Die normalen 25 Items wurden damit zu 24 Items. Eine Übersetzung von englisch auf deutsch wurde zur besseren Durchführung der Umfrage innerhalb eines deutschen Kontextes durchgeführt. Die Items repräsentieren 5 verschiedene Dimensionen. Sie ergänzen die drei zuvor definierten Dimensionen von Amber & Barrow aus dem Jahr 1996. Die Dimensionen sind wie folgt: die wirtschaftliche, psychologische und funktionale Ebene (vgl. Tabelle 2). Die Dimensionen wurden von Roy im Jahr 2008 um drei weitere Dimensionen ergänzt und Items teilweise in neue Dimensionen geschoben um die Arbeitgeberattraktivitätsskala in einen moderneren und weiterumfassten Kontext zu bringen. Die drei ergänzenden Dimensionen sind die *Psychological Value*, *Career Opportunities* sowie *Ethical Value*. Die zusätzliche einzelne Ebene der *Psychological Value*, d. h. der psychologischen Ebene wurde aufgrund der Wichtigkeit dessen als einzelner zusätzlichen Ebene von Roy (2008) ergänzt. Alle Items werden auf Basis der Frage „Wie wichtig sind die folgenden Aspekte für dich, wenn du einen potenziellen Arbeitgeber erwägst?“ bewertet.

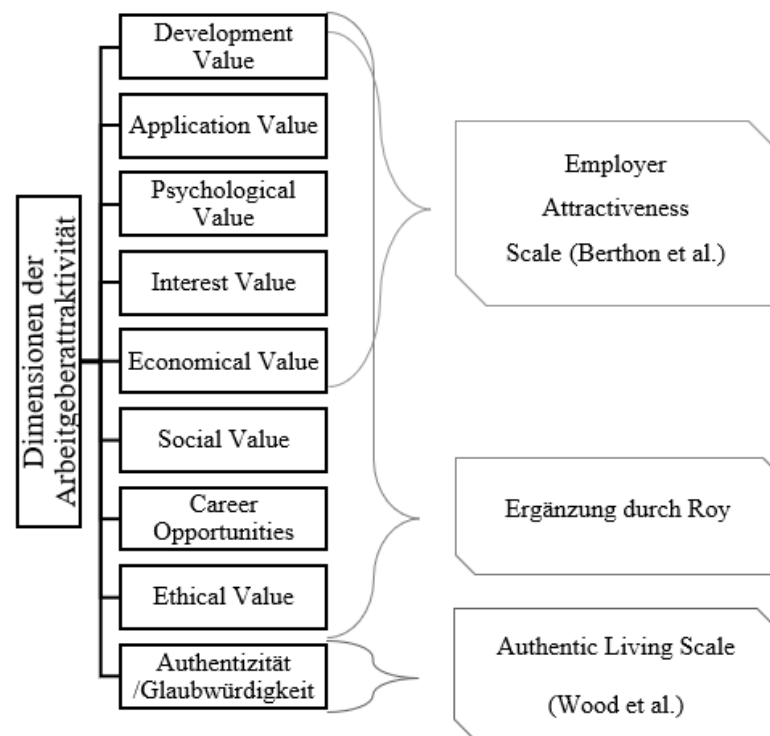


Abbildung 1: Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität (eigene Darstellung)

Die *Application Value und Development Dimension* erweitern die funktionale Ebene von Amber & Barrow. Die *Application Value* beschreibt in insgesamt 5 Items die Aufstellung und die Möglichkeiten eines Unternehmens. Drei der fünf Items beschreiben die Aufstellung des Unternehmens. Sie befragen die potenziellen Arbeitnehmer:innen nach der Wichtigkeit der Herstellung von hochwertigen Produkten oder das Anbieten von innovativen Produkten/Services in einem für sie zu erwägenden Unternehmen. Ein weiteres Item beschränkt sich auf die Art wie ein Unternehmen humanitär agiert, und wie sehr sich dies auf die Arbeitgeberattraktivität seitens potenziellen Arbeitnehmer:innen auswirkt. Zwei der fünf Items beschreiben die Möglichkeiten, die Unternehmen Arbeitnehmer:innen geben, Gelerntes aus tertiären Bildungseinrichtungen im Unternehmen einzusetzen sowie Anderen Gelerntes weiterzugeben. Die *Development Value Dimension* ist eine funktionale Ebene. Sie besteht aus insgesamt 4 Items zu Möglichkeiten des beruflichen Werdegangs. Die Items umfassen das Sammeln von „karrierefördernder Erfahrung“ sowie „abteilungsübergreifenden Erfahrung“, sowie Aspekte wie „Arbeitsplatzsicherheit innerhalb eines Unternehmens“ und der Wichtigkeit eines „angenehmen Arbeitsumfelds“.

Die Dimensionen *Interest Value* und *Social Value* stehen für die psychologische Ebene von Amber & Barrow. In der Dimension *Interest Value* werden 5 Items zusammengefasst, welche interessante Werte eines Arbeitgebers in Items beschreibt. Die Items gehen von „Arbeit in einem spannenden Umfeld“, über „Anerkennung seitens der Führungsebene“ bis hin zu „Das Unternehmen ist kundenorientiert.“ Die *Social Value* umfasst 4 Items, welche hauptsächlich die Wichtigkeit der Beziehungen zu den Kollegen und den Führungskräften in Unternehmen befragt. Ein Item fragt beispielsweise nach der Gewichtung von „unterstützenden und ermutigenden Kollegen“.

Die *Economic Value* beschreibt die wirtschaftliche Ebene inspiriert nach Amber & Barrow (1996). Zwei Items beschreiben die Wichtigkeit der Probanden nach einem „überdurchschnittlichen Grundgehalt“ und einem „attraktiven Grundgehalt“, welches beispielsweise Sportangebote, Kinderbetreuung oder Jahressonderzahlungen inkludieren kann.

Roy ergänzte im Jahr 2008 zwei weitere Items zum EmpAt, welche zum einen die Wichtigkeit einer „ethischen Organisation“ zum anderen „eine starke und klar definierte Unternehmensstruktur“ unterstreichen. Für diese Items kreierte er eine weitere Dimension, die Dimension der *Ethical Value*. Des Weiteren veränderte Roy die Einordnung der Fragen in den Dimensionen, und fügte die zwei weiteren Dimensionen *Career Op-*

portunities und *Psychological Value* hinzu (s. *Tabelle 2*). Die Dimension *Career Opportunities* umfasst zwei Items, welche bereits von Berthon, Ewing & Ha konstruiert wurden, jedoch zuvor in der Dimension *Development Value* erfasst wurde. Die Items „Ein Sprungbrett für deine berufliche Zukunft“ sowie „Gute Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens“ lassen sich laut Roy (2008) nicht vollständig unter den Begriff beruflichen Entwicklung (*development*) erfassen. Sie umschreiben eher eine zukünftige Möglichkeit im Unternehmen zu bleiben, oder das Unternehmen zu nutzen in Zukunft mehr berufliche Möglichkeiten zu erringen. Die psychologische Ebene von Amber & Barrow wurde von Berthon, Ewing & Ha in zwei Dimensionen aufgeteilt (*Interest Value* und *Social Value*). Für Roy (2008) erfüllen die zwei aufgeteilten Versionen nicht sichtbar genug die Wichtigkeit einer psychologischen Ebene, weshalb er seine eigene psychologischen Ebene zu den aufgeteilten Ebenen von Berthon, Ewing & Ha (2005) ergänzt. Die Items in seiner *Psychological Value* Dimension bestehen aus konstruierten Items von Berthon, Ewing & Ha (2005), welche zuvor in den Ebenen *Interest Value* und *Social Value* eingefügt waren, jedoch laut Roy sinngemäß besser in eine rein psychologische Ebene passen. Die „*Psychological Value*“ Ebene besteht aus drei Items. Die Items beschreiben die Wichtigkeit von „Akzeptanz und Zugehörigkeit innerhalb des Unternehmens“, „sich gut fühlen, weil man für diesen bestimmten Arbeitgeber arbeitet“ sowie „sich selbstbewusster fühlen, weil man für diesen einen bestimmten Arbeitgeber arbeitet“ (s. *Tabelle 3*). Roy (2008) setzt einen neuen Fokus, indem die Items, welche sich auf persönliche Gefühle beschränken, als eine eigenständige psychologische Ebene definiert werden. Diese Ergänzungen und Anpassungen der Dimensionen sind wichtig, um neue Maßstäbe und Fokusse innerhalb der Dimensionen zu setzen sowie moderne Ansichtsweisen hinsichtlich einer definierten Unternehmenskultur und Diversität innerhalb des Fragebogens zu repräsentieren. So beschreibt beispielsweise auch Nagel (2011) die Unternehmenskultur und den dazugehörigen Unternehmenswerten als eine von fünf wichtigsten Kategorien für die Messung von Arbeitgeberattraktivität.

Dimensionen
<i>Application Value</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Das Unternehmen stellt hochwertige und qualitative Produkte her / bietet einen hochwertigen Service an 2. Das Unternehmen bietet innovative Produkte / Services an 3. Humanitäres Unternehmen - das Unternehmen gibt der Gesellschaft etwas zurück 4. Das Unternehmen gibt dir die Möglichkeit Gelerntes aus der Ausbildung und/oder der Universität etc. einzusetzen 5. Das Unternehmen gibt dir die Möglichkeit Anderen Gelerntes beizubringen
<i>Interest Value</i>
<ol style="list-style-type: none"> 6. Arbeiten in einem spannenden Umfeld 7. Ein innovativer Arbeitgeber- mit neuartigen Arbeitsweisen und vorausschauendem Denken 8. Der Arbeitgeber schätzt und nutzt deine Kreativität 9. Anerkennung seitens der Führungsebene 10. Das Unternehmen ist kundenorientiert
<i>Ethical Value</i>
<ol style="list-style-type: none"> 11. Ethische Diversität innerhalb des Unternehmens 12. Starke und klar definierte Unternehmenskultur
<i>Economic Value</i>
<ol style="list-style-type: none"> 13. Ein überdurchschnittliches Grundgehalt 14. Ein attraktives Gesamtvergütungspaket (Jahressonderzahlungen, Sportangebote etc.)
<i>Social Value</i>
<ol style="list-style-type: none"> 15. Eine gute Beziehung zu den Vorgesetzten 16. Eine gute Beziehung zu den Kollegen 17. Unterstützende und ermutigende Kollegen
<i>Psychological Value</i>
<ol style="list-style-type: none"> 18. Akzeptanz und Zugehörigkeit innerhalb des Unternehmens 19. Sich gut fühlen, weil man für diesen bestimmten Arbeitgeber arbeitet 20. Sich selbstbewusster fühlen, weil man für diesen bestimmten Arbeitgeber arbeitet
<i>Career Opportunities</i>
<ol style="list-style-type: none"> 21. Ein Sprungbrett für deine berufliche Zukunft 22. Gute Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens
<i>Development Value</i>
<ol style="list-style-type: none"> 23. Karrierefördernde Erfahrung sammeln 24. Arbeitsplatzsicherheit innerhalb eines Unternehmens 25. Abteilungsübergreifende Erfahrungen sammeln 26. Ein angenehmes Arbeitsumfeld

Tabelle 3: Dimensionen/ Items der Employer Attractiveness Scale inkl. Ergänzungen Roy

Der dritte Teil basiert auf der Authentic Living Scale von Wood et al (2008). Diese misst die Authentizität und Glaubwürdigkeit von Menschen im Allgemeinen. Die Skala wurde von Reis, Braga und Trullen im Jahr 2017 in ihren Items leicht verändert, sodass die Items sich auf das Konstrukt „Arbeit“ beziehen und somit besser in das Konzept Arbeitgeberattraktivität passt. Beispielsweise wurde das Item „Ich lebe in Übereinstimmung mit meinen Werten und Glauben“ in „Die Möglichkeit haben, innerhalb des Jobs nach meinen Werten und Glauben zu agieren“ geändert und somit angepasst. Diese leichten Änderungen wurden in dieser Studie adaptiert. Die Ergänzung des EMPat durch die *Authentic Living Scale* wurde auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche vorgenommen, in der auffiel, dass Fragen nach Authentizität, Glaubwürdigkeit und persönlichen Werten im EMPat nicht umfasst wird. Die Hauptinspiration zu diesem Schritt gibt das Treiberfaktorenmodell von Nagel aus dem Jahr 2011, bei dem Glaubwürdigkeit eine hohe Wichtigkeit im Zuge der Arbeitgeberattraktivität zugeschrieben wird. Eine Ergänzung des EMPat ist von den Autoren erwünscht (Berthon, Ewing & Ha, 2005). Die *Authentic Living Scale* ist für das Konstrukt „Arbeit“ adaptierbar und wurde bereits im Bezug zur Messung der Arbeitgeberattraktivität genutzt (Reis, Braga, Trullen, 2017).

Die Skala hat insgesamt 4 Items und basiert auf eine 5-Punkte Likert Skala. Es besteht die Möglichkeit, die Skala zufällig mit der EAS-Skala von Berthon, Ewing & Ha (2005) zu vermischen (Reis, Braga & Trullen, 2017). Aufgrund der besseren Übersicht und der Nutzung einer 5-Punkte Likert Skala anstatt einer 7-Punkte Likert Skala (wie bei Berthon, Ewing & Ha) wurde die *Authentic Living Scale* als einzelnstehende Frage am Ende der Umfrage gesetzt. Die Items werden von den Probanden unter Betrachtung der Frage „Wie wichtig sind die folgenden Aspekte in Bezug auf Arbeit für dich?“ beantwortet. Die Teilnehmer:innen bewerten die Items auf einer 5 Punkte-Likert-Skala, wobei „Unwichtig“ die negativste Bewertungsmöglichkeit beschreibt, „Neutral“ in der Mitte steht und „Wichtig“ die positivste Antwortmöglichkeit bedeutet. Die insgesamt vier Items befragen die Probanden bezüglich der Wichtigkeit, die Möglichkeit zu haben „sich selbst in den meisten Situationen treu innerhalb eines Unternehmens treu zu bleiben“, „sich selbst treu zu bleiben“ sowie „innerhalb des Jobs nach den eigenen Werten und Glauben zu agieren“. Zudem befragt ein Item die Teilnehmenden nach der Wichtigkeit, ungehindert dafür eintreten zu können, woran sie persönlich glauben (s. Tabelle 4).

Items
1. Die Möglichkeit haben, sich selbst in den meisten Situationen innerhalb des Unternehmens treu zu bleiben
2. Die Möglichkeit haben, sich selbst treu zu bleiben, anstatt Anderen gefallen zu müssen.
3. Die Möglichkeit haben, innerhalb des Jobs nach meinen Werten und Glauben zu agieren.
4. Ungehindert dafür einstehen, woran ich glaube.

Tabelle 4: Items der Dimension „Authentizität/ Glaubwürdigkeit“ nach der Authentic Living Scala inkl. Adaption Konstrukt „Arbeit“ (Wood et al.) Authentizität auf der Arbeit-Konstrukt (N= 93)

Die Zusammensetzung der Umfrage in Dimensionen und die Skalenzusammensetzung wird abzüglich des ersten Teils (demografische Abfrage) in Abbildung 1 bildlich erläutert.

4. Resultate

4.1 Stichprobenbeschreibung

Die Stichprobe umfasst die Generationen Z und Y, damit ein Vergleich beider Generationen ermöglicht wird. Beide Generationen sind derzeit an Universitäten anzufinden, da derzeit ein Generationswechsel stattfindet. Die Umfrage wird hauptsächlich in Foren / Social Media und im Umfeld der Hochschule Rhein-Waal verbreitet, um weitere Versuchspersonen zu rekrutieren.

Die Teilnahme ist ausschließlich für Menschen der Generationen Z und Y möglich. Aus diesem Grund schließt die Umfrage die Teilnahme von Personen unter sowie über den angegebenen Geburtsjahren automatisch aus, eine Teilnahme wird verhindert. Die Generation Z definiert sich von 1996 bis zum Jahrgang 2010, hierbei wurde eine Altersgrenze bei 16 Jahren (ab Jahrgang 2006) festgesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass vor dem Geburtsjahr 2006 noch kein relevanter Berufseintritt aufgrund des jungen Alters möglich ist, sowie die Relevanz von potenziellen Arbeitnehmer:innen unter 16 Jahren für Unternehmen zweifelhaft ist. Die Generation Y wird durch die Jahrgänge 1981-1995 in der Umfrage repräsentiert.

Die Hochschule als Verbreitungsort der Umfrage ist aufgrund der Ballung der gesuchten Altersgruppen relevant, sowie das Interesse an der Versuchspersonengruppe „Studierende“ an sich. Bei Studierenden ist davon auszugehen, dass sie keine bis nur geringe Arbeitserfahrung aufweisen, sowie sich kurz vor dem Berufseintritt befinden. Sie sind als Stichprobe interessant, da ihre Anforderungen an den Arbeitgeber in Kürze bis

in den nächsten Jahren relevant werden. Zudem repräsentieren Studierende den Bereich der zukünftigen Akademiker im Land, d. h. in Bezug auf den War for Talents sind Studierenden die gesuchten High Potentials (Talente) der nahen Zukunft. Aus diesem Grund wurde die Zielgruppe enger definiert, in dem die Teilnahme nur für Studierende möglich wird, welche zwischen 1981 und 2006 geboren wurden.

Die Umsetzung der definierten Zielgruppe wird in der Umfrage in den ersten zwei Fragen abgefragt. Zunächst wird das Geburtsjahr abgefragt, bei einem Teilnahmeversuch unter dem Geburtsjahr 1981 und über dem Geburtsjahr 2006, wird die Person automatisch ausgeschlossen. In der zweiten Frage werden Teilnehmenden zu ihrem Studierendenstatus befragt. Ein Ausschluss erfolgt automatisch, wenn die Versuchspersonen angeben nicht zu studieren. Die Zielgruppe der Umfrage ist somit nur auf Studierende beschränkt, wobei der Ort und der Studiengang nicht abgefragt werden und daher nicht beschränkt sind. Durch den Hauptverbreitungsort der Hochschule Rhein-Waal und der Teilung in verschiedenen Onlinegruppen von Studierenden des Studiengangs Arbeits- und Organisationspsychologie wird davon ausgegangen, dass ein Großteil der Zielgruppe Psychologie studiert, insbesondere an der Hochschule Rhein-Waal.

Insgesamt wurden 134 Datensätze generiert, von denen $N = 93$ die Voraussetzungen, sowie abgeschlossen und auswertbar sind. Die Teilnehmenden werden in die Generationen Z und Y eingeteilt, um eine Vergleichbarkeit beider Gruppen zu ermöglichen. Die Teilnehmeranzahl beider Gruppen ist nicht ausgeglichen.

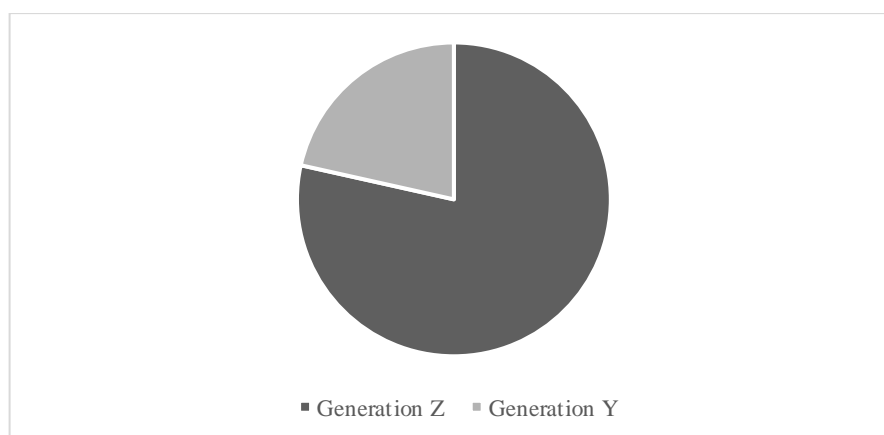


Abbildung 2: Stichprobenverteilungen der Generationen Y und Z

Die Generation Y ist mit 20 Probanden deutlich unterrepräsentiert. Sie entsprechen den Geburtsjahren 1981 bis 1995. Alle Teilnehmenden haben angegeben, derzeit zu

studieren. Die Verteilung der Geschlechter liegt bei 7 männlichen und 13 weiblichen Probanden. Die Möglichkeit der Geschlechtsoption „divers“ besteht wurde jedoch nicht genutzt.

Zum anderen ist die Generation Z mit 73 Versuchspersonen deutlich überrepräsentiert. Die Probanden sind zwischen 1996 und 2006 geboren. Die Frage nach dem derzeitigen Studierendenstatus wurde von allen Probanden mit „ja“ beantwortet. Die Verteilung der Geschlechter unterteilt sich in 51 weibliche und 21 männliche Personen sowie eine diverse Person.

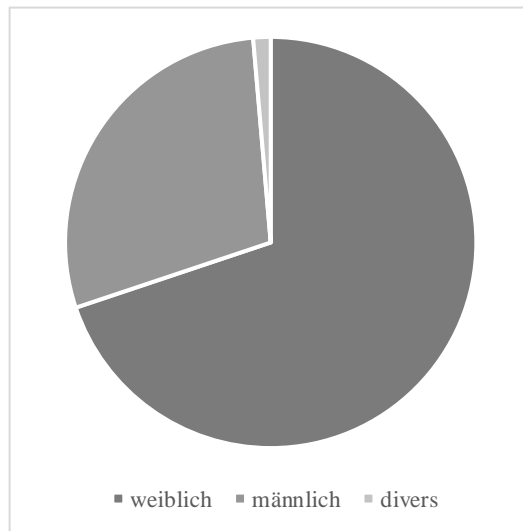


Abbildung 3: Generation Z

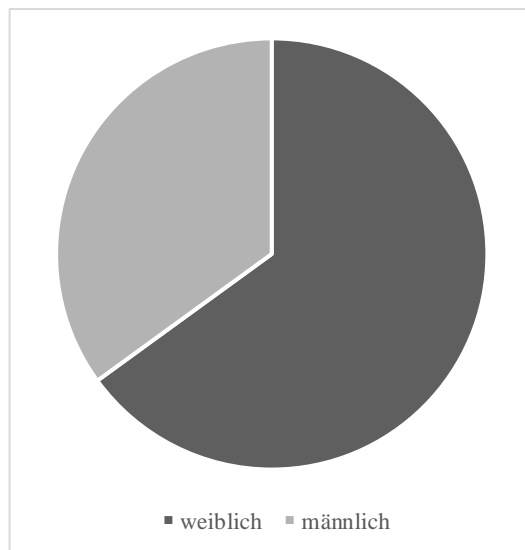


Abbildung 4: Generation Y

4.2. Ergebnisse Berufserfahrung

Für die Vergleichbarkeit beider Generationen wurde der Datensatz für manche Berechnungen gefiltert und in zwei Datensätze aufgeteilt. Die Filteroption exkludiert automatisch Ausschlüsse, indem der jeweilige Jahrgang sowie die Angabe Studierende ausgewählt wurde. Datensatz 1 beschreibt Studierende der Generation Y, Datensatz 2 Studierende der Generation Z. Der Gesamtdatensatz wurde in der Variable „Geburtsjahr“ in die Variable „Generationen“ umkodiert wobei 1 = Generation Y und 2 = Generation Z ist.

Im ersten Teil der Umfrage, welche nicht die Stichprobe beschreibt, wurden die Probanden nach ihrer Berufserfahrung befragt. Die Teilnehmenden der Generation Y gaben zum größten Teil an bereits Berufserfahrung zu haben. 60% der Generation Y hat bereits Berufserfahrung während des Studiums beispielsweise als Werkstudent:in gesammelt. Des Weiteren haben 45% bereits vor dem Studium regulär gearbeitet. Insgesamt geben nur 10% der Probanden der Generation Y an noch gar keine Berufserfahrung gesammelt zu haben.

Die Versuchspersonen der Generation Z unterscheiden sich in ihren Angaben zur Generation Y. Es geben beispielsweise 24,7 % an noch nie gearbeitet zu haben. 56,2 % geben an neben dem Studium als Werkstudent:in zu arbeiten oder gearbeitet zu haben. Außerdem geben 34,2 % der Probanden der Generation Z an, bereits vor dem Studium Arbeitserfahrung gesammelt zu haben.

4.4 Ergebnisse der Employer Attractiveness Scale (Berthon, Ewing & Ha, 2005)

Im zweiten Teil der Umfrage wurden insgesamt 24 Items zur *Employer Attractiveness Scale* erfragt. Zusammengefasste deskriptive Ergebnisse aller Dimensionen lassen sich in Tabelle 8 betrachten.

Die Reliabilitätsanalyse Chronbachs Alpha des gesamten Datensatzes liegt bei $r = .855$ und weist damit eine gute Reliabilität auf. Ergänzt man die zwei Items von Roy (2008) liegt die Reliabilität noch leicht höher bei $r = .864$. Die Reliabilitätsanalyse ist ein notwendiger Schritt zum Zusammenfassen der Variablen. Die einzelnen Items wurden in den verschiedenen Dimensionen als neue Variablen zusammengefasst. Insgesamt entstanden 8 Items zu jeder zuvor definierten Dimension. Beispielsweise ergaben die beiden Items „ethische Diversität“ und „starke Unternehmenskultur“ zusammen die Dimension „*Ethical Value*“. Die deskriptive Statistik insbesondere Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) wurden für die einzelnen Dimensionen berechnet (s. Tabelle 5).

Die Mittelwerte wurden verglichen, indem die Generationszugehörigkeit nach Jahren mit den Dimensionen verglichen wurden (s. Anhang; s. Tabelle 5). Zur besseren Übersicht wurden auch gefilterte Datensätze der Generationen Z und Y erstellt.

Die Hypothese 1 beschreibt einen möglichen Zusammenhang zwischen Generationszugehörigkeit und der Wichtigkeit ethischer Werte (hier: Dimension „*Ethical Value*“). Um einen Zusammenhang zwischen zwei Variablen statistisch erkennen zu können, muss geprüft werden, ob eine Korrelation vorliegt. Für die Art der Korrelation muss zunächst eine Übersicht über die Skalierung der Variablen gegeben sein. Es gibt insgesamt 2 Variablen (Generationszugehörigkeit; *Ethical Value*) und zwei Ausprägungen der unabhängigen Variable „Generationszugehörigkeit“ (Generation Z; Generation Y). Werden Abfolgen von Geburtsjahren zu Generationen zusammengefasst, handelt es sich um eine ordinalskalierte Variable. Die Variable „*Ethical Value*“ ist aufgrund der verwendeten 5-Punkte-Likert-Skala ordinal skaliert. Durch zwei ordinal skalierte Variablen konnte entweder der Spearman Rho oder der Kendall Tau b Test angewendet werden. Hier wurde es sich aufgrund der besseren Eigenschaften bei kleinen Stichproben insbesondere bei Ausreißer-Rangpaaren für Kendall Tau b entschieden ($r = -,203$; $p = .024$; $p < .05$).

Ethical Value	Generation Y		Generation Z	
	MW	SD	MW	SD
Ethische Diversität innerhalb des Unternehmens	5.25	1.293	4.66	1.530
Eine starke und klar definierte Unternehmenskultur	5.65	1.040	4.96	1.358
Gesamt:	5.45	1.1665	4.81	1.444

Tabelle 5: Mittelwertvergleich *Ethical Value* & Generationen

Die Hypothese 3 wurde mithilfe des Kendall Tau b Test auf einen ungerichteten Zusammenhang zwischen Generationszugehörigkeit in Geburtsjahrzeiträumen und der zusammengefassten Variable „*Social Value*“ getestet ($r = -.007$; $p = .930$; $p > .05$). Die deskriptive Statistik wurde für das Konstrukt ausgewertet (s. Tabelle 6). Aufgrund der

Relevanz für die Hypothesen wurde ein Mittelwertvergleich zwischen den Variablen „*Social Value*“ und „Generationszugehörigkeit“ sowie zwischen den Variablen „*Ethical Value*“ und „Generationszugehörigkeit“ durchgeführt (s. Tabelle 5 & 6). Zur zusätzlichen Überprüfung auf Unterschiede innerhalb der Generationen selbst wurde für alle Dimensionen Mittelwerte in Bezug auf Geschlecht eingeteilt in Generationen erhoben. Die Ergebnisse innerhalb der Generationen ähneln sich auch bei verschiedenen Geschlechtern sehr. Lediglich bei Generation Y gibt es einen etwas anderes Ergebnis im Bereich „*Economical Value*“ (MW-männlich = 4.8571; SD - männlich = 1.86445; MW – weiblich = 5.7308; SD – weiblich = .85672). Die Tabellen hierzu befinden sich im Anhang, auf weitere Ergebnisse bezüglich der Geschlechter wird aufgrund minimaler Unterschiede nicht weiter eingegangen.

SocialValue	Generation Y		Generation Z	
	MW	SD	MW	SD
Eine gute Beziehung zu den Vorgesetzten	5.85	.745	5.64	.933
Eine gute Beziehung zu den Kollegen	6.15	.671	6.22	.786
Unterstützende und ermutigende Kollegen	6.00	.725	6.03	.942
Gesamt:	6.00	.50726	5.9635	.70396

Tabelle 6: Mittelwertvergleich: *Social Value* & Generationen

4.5 Ergebnisse der Authentic Living Scale mit Adaption Konstrukt „Arbeit“

Das Beantworten der *Authentic Living Scale* beschreibt den letzten Teil der Umfrage. Zunächst wurde eine Reliabilitätsanalyse nach Chronbach Alpha mit dem gesamten Datensatz durchgeführt. Chronbach Alpha liegt bei $r = 0.746$ und dabei im akzeptablen Bereich der Reliabilität ($r < 0.7$). Die vier Items der Authentic Living Scale mit der Adap-

tion des Konstrukts Arbeit werden in die Variable „Authentizität_Arbeit“ zusammengefasst, welche die Dimension „Authentizität/Glaubwürdigkeit“ repräsentiert. Der Mittelwert sowie die Standardabweichungen wurden im Rahmen von deskriptiver Statistik berechnet. Die Berechnungen wurden für den gesamten Datensatz sowie für die einzelnen Gruppen berechnet, beispielsweise ergaben die Berechnungen für Generation Z MW = 4.1184 und SD = .57400 für das Gesamtkonstrukt. Ein Mittelwertvergleich wurde für die Items des Konstrukts „Authentizität_Arbeit“ mit der Variable Generationen nach Geburtsjahreinordnung durchgeführt (s. Tabelle 7).

Authentizität_Arbeit	Generation Y		Generation Z	
	MW	SD	MW	SD
Die Möglichkeit haben, sich selbst in den meisten Situationen innerhalb des Unternehmens treu zu bleiben.	4.23	.657	4.60	.503
Die Möglichkeit haben, sich selbst treu zu bleiben, anstatt Anderen gefallen zu müssen.	4.41	.642	4.50	.607
Die Möglichkeit haben, innerhalb des Jobs nach meinen Werten und Glauben zu agieren.	4.08	.846	4.55	.759
Ungehindert dafür einstehen zu können, woran ich persönlich glaube.	4.08	.957	4.30	.801
Gesamt:	4.4875	.56473	4.1884	.57400

Tabelle 7: Mittelwertvergleich: Authentizität_Arbeit & Generationen

Die Hypothese 1 zielt auf einen Zusammenhang zwischen Generationszugehörigkeit und Authentizität / Glaubwürdigkeit auf der Arbeit ab. Die Variable Generationszu-

gehörigkeit ist ordinal skaliert, die Variable Authentizität auf der Arbeit ist ebenfalls ordinal skaliert. In diesem Fall konnte der Kendall Tau-b Test durchgeführt werden ($r = -.195$; $p = .036$; $p < .05$).

	Gesamt (N=93)		Generation Z (N= 73)		Generation Y (N= 20)	
	MW	SD	MW	SD	MW	SD
1.A	4.2527	.58223	4.1884	.57400	4.4875	.56473
2.AV	5.0860	.84617	5.0849	.84124	5.0900	.88609
3.IV	5.4753	.67109	5.4301	.72317	5.6400	.40315
4.EV	4.9462	1.22799	4.8082	1.26280	5.4500	.95834
5.ECV	5.2957	1.06382	5.2603	.98991	5.4250	1.32064
6.SV	5.9713	.66423	5.9635	.70396	6.0000	.50726
7.PV	5.3763	.78670	5.3881	.82217	5.3333	.65784
8.CO	5.4086	.98064	5.4110	.92550	5.4000	1.18766
9.DV	5.8468	.56390	5.8527	.60357	5.8250	.39819

Legende: A = Authentizität_Arbeit; AV = *Application Value*; IV = *Interest Value*; EV = *Ethical Value*; ECV = *Economical Value*; SV = *Social Value*; PV = *Psychological Value*; CO = *Career Opportunities*; DV = *Development Value*

Tabelle 8: Ergebnisse Deskriptive Statistik

5. Diskussion

Derzeit befinden sich Unternehmen in Deutschland im „War for Talents“ (Günther, 2010), welcher auf dem vorherrschenden Fachkräftemangel (D’Arnese, 2019) basiert. Im Zuge dessen müssen sich Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber positionieren, um die jungen Generationen auf sich aufmerksam zu machen. Im Gegensatz zu den älteren Generationen gibt es für die beiden jungen Generationen Z und Y wenige Studien bezüglich ihrer Präferenzen an den potenziellen Arbeitgeber. Das Konstrukt „Arbeitgeberattraktivität“ wird als die Präferenzen angesehen, die sich ein potenzieller Arbeitnehmer vorstellt, wenn er für das ins Auge genommene Unternehmen arbeitet (Berthon, Ewing & Ha, 2005). Aus diesem Grund geht diese Bachelorarbeit der Frage nach, welche Merkmale für die beiden jungen Generationen einen attraktiven Arbeitgeber ausmachen. Studierende der Generationen Z und Y wurden auf Basis der bestehenden Literatur theoretisch charakterisiert. Ebenso wurde dem Hintergrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation (Demografischer Wandel, War for Talents, Fachkräftemangel, Wandel der Arbeit) auf den Grund gegangen. Das Konstrukt „Arbeitgeberattraktivität“ wurde theoretisch beleuchtet und charakterisiert. Auf Basis der theoretischen Recherche wurde ein standardisierter Fragebogen bestehend aus insgesamt 9 Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität

entwickelt, welcher anhand einer Onlineumfrage derzeit Studierenden und Vertreter:innen beider Generationen vorgelegt wurde. Die Ergebnisse wurden im Anschluss ausgewertet und werden nun theoretisch eingeordnet.

Zunächst wurden die Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität innerhalb der beiden einzelnen Generationen innerhalb ihrer Mittelwerte auf Unterschiede der Geschlechter getestet. Es konnten so gut wie keine Unterschiede festgestellt werden. Lediglich den Bereich „*Economical Value*“ schätzten die Frauen der Generation Y wichtiger ein, als die Männer der Generation Y diesen einschätzten. Das Ergebnis ist etwas überraschend, kann aber anhand der kleinen Stichprobenzahl erklärt werden. Die Generation Y ist generell in der Studie mit $N = 20$ sehr klein und unterrepräsentiert, der Anteil der Männer in der Generation Y beträgt sogar nur $N = 7$ und ist damit gering. Für die Studie gilt generell, dass die Stichprobe der Generation Y zu klein ist und ein repräsentatives Ergebnis sowie ein guter Vergleich zur Generation Z ($N = 73$) daher zweifelhaft ist. Eine weitere Betrachtung des Geschlechts wurde aufgrund der geringen Auswirkungen nicht weiter mit einbezogen. In den weiteren Ergebnissen wurden daher nur die beiden Generationen miteinander verglichen, ohne Geschlechtervergleiche. In anderen Studien, welche zumeist nur eine Generation betrachten, gab es ebenso Betrachtungen seitens der Geschlechter, weshalb in dieser Studie ebenso zunächst eine Überprüfung durchgeführt wurde. Die Umfrage ist auch generationsspezifisch nutzbar, ein Vergleich beider Generationen ist grundsätzlich nicht für alle zukünftigen Fragestellungen notwendig.

Die deskriptiven Ergebnisse dieser Untersuchung zeigten, dass im Hinblick auf die 9 Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität nur sehr geringfügige Unterschiede beider Generationen bestehen. Diese Studie bezieht sich auf die generellen Merkmale der Arbeitgeberattraktivität. Im Anschluss an diese Studie kann innerhalb der Dimensionen weiter im Detail geforscht werden, beispielsweise indem man weitere moderne Arbeitskonzepte wie Home-Office und auch Work-Life-Balance mit einbezieht. In dieser Studie musste aufgrund von vorgegebenen Limitationen (Zeit & Umfang) ein Fokus gesetzt werden. Dieser liegt bei der generellen Arbeitgeberattraktivität, der Adaption von Authentizität auf der Arbeit sowie auf Dimensionsanpassungen und Ergänzungen, unter anderem bezüglich ethischer Werten (*Ethical Value*). Die Ergebnisse der Studie können auch mit Studien älterer Generationen verglichen werden und zeigen damit erkenntnisreiche Unterschiede für die Personalarbeit auf.

Bei näherer Betrachtung der einzelnen Ergebnisse beider Generationen fällt eine gleiche Gewichtung der Dimensionen bei beiden Generationen auf. Die wichtigste Di-

mension spiegelt für die Generationen Z und Y gleichmäßig die Dimension „*Social Value*“ wider. In der Literatur werden beide Generationen als teamorientiert beschrieben (Tecis, 2020). Die Einordnung von „*Social Value*“ als wichtigste Dimension beider Generationen ist überraschend, da die Wichtigkeit von Individualismus und persönlichen Werten bei beiden jungen Generationen sehr hoch angesehen ist. Generation Y ist die individuelle sinnmäßige Aufgabenbeschreibung in Bezug auf Individualismus besonders wichtig (Universum, 2019). Gleichzeitig träumt Generation Y von einer Verschmelzung von Arbeit und Beruf (Klaffke, 2014). Generation Z sieht Arbeit als Einkommenserwerb ohne Selbstzweck (Klaffke, 2022). Zudem ist der Generation Z wichtig, im Leben soziale Geborgenheit von jeder Seite zu spüren ((Calmbach et al. 2020). „*Social Value*“ wurde aus diesen Gründen zuvor nicht als wichtigste Dimension der Arbeitgeberattraktivität eingeschätzt.

Die Hypothese 3 behandelt die Annahme, dass Generation Z und Y sich innerhalb der Gewichtung der „*Social Value*“ Dimension der Arbeitgeberattraktivität nicht unterscheiden. Die Ergebnisse des Kendall Tau b Test ergaben keine linearen Beziehungen zwischen den beiden korrelierten Variablen. Der Zusammenhang ist nicht signifikant ($r = -.007$; $p = .930$; $p > .05$). Ein Effekt konnte nicht nachgewiesen werden. In diesem Fall wurde in der Hypothese angenommen, dass kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden jungen Generationen besteht. Es wurde davon ausgegangen, dass beide Generationen Gründe für und gegen die Wichtigkeit von sozialen Werten innerhalb von Unternehmen haben. Es wurde nicht angenommen, dass die „*Social Value*“ insgesamt als wichtigste Dimension beider Generationen bewertet wurde, was in dieser Studie ein überraschendes Ergebnis darstellt.

Die Dimension „*Ethical Value*“ wird von beiden Generationen als am wenigsten wichtig in Bezug auf Arbeitgeberattraktivität bewertet. Die Dimension wird zwar am wenigsten wichtig betrachtet, die Mittelwerte ergeben aber trotzdem eine hohe Wichtigkeit der Dimension im Mittel. Einen kleinen Unterschied gibt es in der Gewichtung der Dimension „*Ethical Value*“ (MW-Generation Z = 4.8082, SD = 1.26280; MW-Generation Y = 5.4500, SD = .95834). So stellt diese zwar bei beiden Generationen die zweit-unwichtigste Dimension dar, wird aber von Generation Y auf der Skala im Mittel als „sehr wichtig“ beantwortet, von Generation Z als „etwas wichtig“. Dies bestätigt die Annahme der Hypothese 2. Die Hypothese 2 „Es gibt einen signifikanten Unterschied zwischen Generation Y und Generation Z hinsichtlich der Wichtigkeit von ethischen Werten („*Ethical Value*“) innerhalb von Unternehmen.“ wurde aufgrund des Kendall Tau-b Tests ($r = -.203$; $p = .024$; $p < .05$) als Alternativhypothese angenommen. Die Ergebnisse des Tests

fürten zu einer Verwerfung der Nullhypothese. Er bestätigt einen schwachen, aber signifikanten Zusammenhang zwischen Generationszugehörigkeit gemessen in Geburtsjahren nach Kategorie und der zusammengefassten Variable „*Ethical Value*“, welche gleichbedeutend mit ethischen Werten ist. Das Konstrukt besteht aus den Items „ethische Diversität“ sowie „starke Unternehmenskultur“. Die Annahme, dass ein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Generationen in ihrer Wertung des Konstrukts vorliegt, wird bestätigt. Basierend auf der Literatur ist eine klar definierte Unternehmenskultur für beide Generationen gleichermaßen wichtig (OC&C, 2019; Klaffke, 2022). Die Mittelwerte im Bereich des Items „starke und klar definierte Unternehmenskultur“ zeigen ein leicht verändertes Bild. Hierbei ist der Generation Y die Unternehmenskultur „sehr wichtig“ (MW = 5,65; SD = 1,040), der Generation Z dagegen nur „etwas wichtig“ (MW = 4,96; SD = 1,358). In der Bewertung der „ethischen Diversität“ liegt ein kleiner Unterschied in der Wertung vor (MW-Gen Y = 5,25; SD – Gen Y = 1,293; MW – Gen Z = 4,66; SD – Gen Z = 1,530). Auf Basis der Literatur wird in diesem Fall angenommen, dass Generation Y die „ethische Diversität“ niedriger bewertet, da Diversität in Großteil in Bezug auf Herkunftsdiversität bezogen wird (Signium, 2013). Diversität ist im Rahmen der Generation Z ein sehr wichtiges Thema, hierbei geht es aber um eine weitere Begriffsdefinition der Diversität, wie hier beschrieben als „ethische Diversität“, welche neben Herkunft auch Lebensformen umfasst sowie oft sexuelle und geschlechtsspezifische Diversität benennt (Fromm, 2018). In Zukunft sollte ein Item addiert werden, welches explizit nach ethnischer und ethischer Diversität fragt. Es wurde vermutet, dass Generation Z den weiten Begriff der ethischen Diversität als wichtiger betrachtet, wobei Generation Y Diversität eher als ethnisch ansieht. Die Ergebnisse der Hypothese sind somit überraschend. Unternehmen können aus diesen Ergebnissen ziehen, dass der Begriff „Diversität“ je nach Generation anders definiert und verschieden eingeschätzt wird. Diversität wird von beiden jungen Generationen als wichtig eingeschätzt, daher sollte Diversität in attraktiven Unternehmen eine Rolle spielen.

Der kleinste Unterschied der Mittelwerte kann in der Dimension „*Application Value*“ und „*Development Value*“ gemessen werden (s. Tabelle 8). Diese Ergebnisse werden auch von der Literatur unterstützt, indem beide Generationen von Unternehmen eine gute Weiterbildung und Karriereöglichkeiten, sowie sinnmäßige Aufgaben fordern (OC & C, 2019). Die Einordnung der beiden Dimensionen in der Gewichtung der Dimension waren aufgrund der Literatur vorauszusagen. Beide Dimensionen wurden bei beiden Generationen gleichmäßig erwähnt. Die „*Application Value*“ wird beispielsweise bei Gene-

ration Y immer als wichtig betont, indem die Sinnmäßigkeit von Aufgaben in verschiedenen Quellen erwähnt wurde, insbesondere im Rahmen von Führungspositionen (Universum, 2019). Der Generation Y ist es wichtig, sinnvolle Aufgaben nach ihren gewählten Interessen in ihrem Beruf nachzugehen und auch weiterzugeben (Klaffke, 2022). Generation Z möchte zwar eine Trennung von Arbeit und Privatleben (Klaffke, 2022), sehnt sich aber in jedem Bereich ihres Lebens nach Spaß, den sie durch ihre eigenen Interessen ausleben (Albert, Hurrelmann & Quenzel 2015).

Die Dimension "Authentizität auf der Arbeit" wurde von beiden Generationen als die am unwichtigsten Dimension der Arbeitgeberattraktivität gemessen. In der Theorie umfasst Authentizität für Generation Z die Authentizität auf der Arbeit und im Leben insgesamt (Fromm, 2018). Für die Generation Y ist Glaubwürdigkeit auf der Arbeit ein großes Thema. Die Wichtigkeit der Authentizität wurde bisher nur im Gesamten als wichtig betrachtet, besteht aber aus verschiedenen Eigenschaften. Zum einen kann die Authentizität auf der Arbeit bedeuten, dass eine definierte Unternehmenskultur auch tatsächlich gelebt wird, dies ist beispielsweise für die Generation Y ein wichtiges Thema (Klaffke, 2022). Die Aufspaltung der Authentizität auf der Arbeit erfolgte mithilfe von Reis, Braga und Trullen, in dem sie die *Authentic Living Scale* im Jahr 2017 mit dem Konstrukt „Arbeit“ zusammensetzten, um diese im Rahmen ihrer Untersuchung der Arbeitgeberattraktivität einzusetzen. Authentizität auf der Arbeit misst hierbei die gelebte Authentizität und Glaubwürdigkeit auf der Arbeit, beispielsweise die Bewertung der Wichtigkeit von Ausdruck persönlicher Werte. Es wird davon ausgegangen, dass die Ergebnisse beider Generationen sich hinsichtlich der Gewichtung der Dimension unterscheiden, indem für Generation Y die Priorität auf der Arbeit beim Individualismus liegt (Universum, 2019). Da Arbeit und Privates miteinander verschmelzen sollen, scheint es wichtiger zu sein, in beiden Bereichen zu seinen Werten und Glauben stehen zu können. Für Generation Z ist Individualismus wichtig, dieser gilt aber zumeist für den privaten Bereich, da Arbeit und persönliche Interessen strikt getrennt werden (Klaffke, 2022).

Die Ergebnisse beider Generationen unterscheiden sich nur in kleinen Dimensionen (s. Tabelle 7). Alle vier Items wurden von der Generation Y etwas wichtiger bewertet als von der Generation Z. Die größten Unterschiede lassen sich im dritten Item „Die Möglichkeit haben, innerhalb des Jobs nach meinen Werten und Glauben zu agieren“ sehen. Generation Z erreicht einen Mittelwert von 4,08 während Generation Y einen Mittelwert von 4,55 erreicht. In der Generation Z gab es zu diesem Item Probanden, welche angaben, dass das Item für sie „überhaupt nicht wichtig“ ist. In der Generation Y wurde das Item

mindestens auf „neutral“ geschätzt. Auf der Skala bedeutet dies, dass beide das Item als „eher wichtig“ betrachten.

Das erste Item der *Authentic Living Scala* verzeichnet einen leichten Unterschied zwischen beiden Generationen. Die Generation Y wertet das Item erneut wichtiger als die Generation Z. Die Minimumangabe von Generation Y war hierbei „eher wichtig“, wobei Probanden der Generation Z das Item auch als „neutral“ einstuften.

Die Hypothese 1 bewertet die Unterschiede zwischen beiden Generationen und der Bewertung der Variable „Authentizität_Arbeit“. Der Kendall Tau-b Test ($r = -.195$; $p = .036$; $p < .05$) beschreibt einen schwachen, aber signifikanten Zusammenhang zwischen der Generationszugehörigkeit und der Wichtigkeit des Konstrukts „Authentizität_Arbeit“. Es besteht zudem ein negativer Zusammenhang. Die Nullhypothese wird abgelehnt und die Alternativhypothese angenommen. In diesem Fall bedeutet dies, dass die Generation Y die Authentizität während der Arbeit als etwas wichtiger einschätzt. Die Authentizität der Arbeit beschreibt in dieser Studie, inwiefern die Probanden die Wichtigkeit vom Ausdruck der eigenen Werte, Glauben und Persönlichkeit innerhalb des Unternehmens bewerten. Der Mittelwert der Generation Z (MW = 4.8082; SD = .84124) sowie der Mittelwert der Generation Y (MW = 5.4500; SD = .88609) zur Variable „Authentizität auf der Arbeit“ bestätigen diese Annahme.

Zusammenfassend bestehen nur kleine Unterschiede zwischen beiden Generationen, aus diesem Grund scheint eine Neuausrichtung der HR-Strategien und Praktiken nicht notwendig. Die Ergebnisse der Studie eröffnen für Unternehmen die Möglichkeiten gleiche Maßnahmen für beide Generationen zu nutzen, sodass der Aufwand generell nicht viel höher wird. Zusätzlich sollten Unternehmen ein Auge auf Studien legen, welche die Generationen Z und Y bezüglich ihrer Work-Life-Balance untersuchen. In dieser Studie wurde auf diesen Bereich kein Hauptmerkmal gesetzt, da dies den Umfang gesprengt hätte sowie bereits einige Studien zu dem Thema existieren (Hesse, 2019; Universum 2019). Im Blick auf alle Ergebnisse kann die Kritik an die jungen Generationen nachvollzogen werden. Alle vorhandenen Dimensionen werden grundsätzlich als wichtig bewertet. Für Unternehmen ist es dahingehend schwierig, ihre Ressourcen richtig zu verteilen, da alle Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität für die jungen Generationen erfüllt werden sollen.

Die Studie hat einige Limitationen, so besteht die Stichprobe nur aus Studierenden. Dies macht aufgrund des War for Talents, d. h. die Suche nach gut ausgebildeten Akademikern, meist Sinn. Andere Bereiche sind ebenfalls vom Fachkräftemangel betroffen, daher wäre eine Beleuchtung unter anderen Personenkreisen der Generationen (Z und Y)

interessant. Andere mögliche Befragungsgruppen sind Auszubildende sowie Schüler:innen der Abschlussklasse. Des Weiteren ist eine branchenspezifische Konkretisierung der Umfrage möglich und in bestimmten Branchen mit extremen Zuständen im Fachkräftemangel zusätzlich notwendig, um konkrete Ergebnisse zu generieren. Die Stichprobengröße der Generation Y ist zudem aufgrund ihrer Größe ($N = 20$) nicht als repräsentativ anzusehen.

6. Literaturverzeichnis

- Albert, M., Hurrelmann, K. & Quenzel, G. (2015). *Jugend 2015: eine pragmatische Generation im Aufbruch*. Fischer Taschenbuch eBooks, 3401. <https://ixtheo.de/Record/824397428>.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R. & Lydeka, Z. (2015). Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University. *Management of Organizations: Systematic Research*, 59, 7–22.
- Bartsch, M. (2013). Generation Stress – Wenn Schule krank macht. *Der Spiegel*, 2013(17), 32–40.
- Berthel, J., Becker, F. G., & Fachverlag für Wirtschafts- und Steuerrecht Schäffer. (2021). *Personal-Management Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Schäffer-Poeschel.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*.
- Bevölkerung Wanderungen*. (2022). DeStatis. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Wanderungen/_inhalt.html (abgerufen am 14.11.2022).
- Booth, M. (2010). *Die Entwicklung der Arbeitslosigkeit in Deutschland*. <http://www.bpb.de/system/files/pdf/KUAAB0.pdf>. (abgerufen am 15.12.2022).
- Bund, K., et al. (2013). Wollen die auch arbeiten? *Die Zeit*. 11/2013, 23–24.
- Busold, M. (2019). *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2., ak. u. erw. Aufl. 2019). Springer Gabler.
- Björk, D. Söderqvist, M. (2010). 80-talisterna: så funkar de. Stockholm. Unitedminds
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. & Michaels, E. G. (2001). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*.
- Chlupsa, C. & Rohrmeier, J. (2021). *Employer Branding: Chancen eines interdisziplinären Ansatzes* (1. Aufl.). De Gruyter Oldenbourg.
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. Abacus.
- Dahlmanns, A. (2014). *Generation Y und Personalmanagement*. 1. Auflage. Hampp, 2014.

- D'Arnese, J. (2019). *Employer Branding für Buchverlage. Gewinnung von High Potentials der Generation Y vor dem Hintergrund des ‚War for Talents‘*. Diplomica Verlag.
- Demografischer Wandel*. (2016). Bundeszentrale für politische Bildung.
<https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischerwandel/#:~:text=Bezeichnung%20f%C3%BCr%20die%20Bev%C3%B6lkerungsentwicklung%20und,sowie%20die%20Zuz%C3%BCge%20und%20Fortz%C3%BCge>.
 (abgerufen am 05.12.2022).
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *e-mentor*, 74, 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>.
- Eberhardt, D. (2021). *Generationen zusammenführen: Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten*. 3. Auflage. Haufe.
- Ette A, Dorbritz J, Sulak H. (2014). *Zunehmende ethnische Diversität: Die Babyboomer-Kohorte 1964 im sozialen Wandel der Bundesrepublik Deutschland*. Bundesinstitut Bevölkerungsforschung 6(35):2–9.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M. & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>.
- Flato, E. & Reinbold-Scheible, S. (2008). *Zukunftsweisendes Personalmanagement: Herausforderung demografischer Wandel: Fachkräfte gewinnen, Talente halten und Erfahrung nutzen*. mi-Wirtschaftsbuch.
- Frankowski, S. (2015). *Erfolgreiche Personalführung der Generationen Y und Z: Mitarbeiterpräferenzen und Ihre Auswirkungen auf den Führungserfolg*. Diplomica Verlag GmbH.
- Gaiser, B., Linxweiler, R. & Brucker, V. (2005). *Praxisorientierte Markenführung: Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien* (2005. Aufl.). Gabler Verlag.
- Gansser, O. (2014). *Messung der Arbeitgeberattraktivität. Eine empirische Studie*. https://www.fom.de/fileadmin/fom/institute/ifes/140130_
 Ergebnisse_Arbeitgeber-attraktivitaet.pdf. (abgerufen am 15.12.2022).
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J. (1993a). Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414–427. <https://doi.org/10.5465/256530>.

- Günther, T. (2014). *Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement*. Zentralbibliothek der Wirtschaftswissenschaften in der Bundesrepublik Deutschland. ISBN 3-11-035124-2.
- Harper, S. (2014). Economic and social implications of aging societies. *Science*, 346(6209), 587–591. <https://doi.org/10.1126/science.1254405>.
- Hernandez-de-Menendez, M., Escobar Díaz, C. A., & Morales-Menendez, R. (2020). Educational experiences with generation Z. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 14(3), 847–859. <https://doi.org/10.1007/s12008-020-00674-9>.
- Horovitz, B. (2013). *After Gen X, Millennials, what should next generation be?* USA Today. <http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/story/2012-05-03/naming-the-nextgeneration/54737518/1>. Zugegriffen am 18.12.2022.
- Illies, F. (2000). *Generation Golf: Eine Inspektion* (11. Auflage). Argon.
- Jochmann W (2011) *Talent management reloaded*. In: Stickling E (Hrsg) *Talentmanagement bleibt ein Dauerbrenner*. Wolters Kluwer.
- Kirchmayer, Z. (2018). *What motivates Generation Z at work? Insights into Motivation drivers of business students in Slovakia*. *Innovation Management and Education*. https://www.researchgate.net/publication/324797364_What_Motivates_Generation_Z_at_Work_Insights_into_Motivation_Drivers_of_Business_Students_in_Slovakia (abgerufen am 05.12.2022).
- Klaffke, M. (2022). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (3., akt. Aufl. 2022). Springer Gabler.
- Klaffke, M. (2014). *Millennials und Generation Z: Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen*. Springer *War for Talents*. Haufe. <https://www.haufe.de/thema/fachkraeftemangel/>.
- Kochhan, C., Kitze, C. & Bolduan, G. (2021). *Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y: Erfolgreiches Recruiting im War for Talents: Status quo, Erwartungen und Perspektiven* (1. Aufl. 2021). Springer Gabler.
- Knecht, S., Reiners, H., Siebler, M., Platz, T., Flöel, A. & Busse, R. (2022). Schleichen der demografischer Wandel und neurologische Rehabilitation – Teil 1: Situationsbeschreibung. *Der Nervenarzt*. <https://doi.org/10.1007/s00115-022-01415-x>.
- Kühn, Franka (2017): *Die demografische Entwicklung in Deutschland*. <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/196911/fertilitaetmortalitaet-migration> (abgerufen am 13.12.2022).

- Lailiyah, N., Pradhana, G. A. & Yuliyanto, M. (2020). Youthizen Political Literacy: Educating the Generation Z. *JURNAL ILMU SOSIAL*, 1(1), 22–39. <https://doi.org/10.14710/jis.1.1.2020.22-39>.
- Lancaster, L. C. & Stillman, D. (2002). When generations collide who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. *Choice Reviews Online*, 40(11), 40–6507. <https://doi.org/10.5860/choice.40-6507>.
- Landes, M. & Steiner, E. (2013). *Psychologie der Wirtschaft (Psychologie für die berufliche Praxis)* (2013. Aufl.). Springer VS.
- Leubecher, M. (2017). *So rasant wird Deutschland zur Migrationsgesellschaft*. <https://www.welt.de/politik/deutschland/article167936280/So-rasant-wird-Deutschland-zur-Migrationsgesellschaft.html> (abgerufen am 14.11.2022)
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>.
- Lohaus, D., Rietz, C. (2000). *Arbeitgeberattraktivitätsinventar (AGA-I) – ein deutschsprachiges Instrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität*. Wirtschaftspsychologie.
- Mangelsdorf, M. (2014). *30min Generation Y*. Gabal Verlag GmbH.
- Menning S, Hoffmann E. (2009). Die Babyboomer – ein demografisches Porträt. Deutsches Zentrum für Altersfragen.
- Mitten im demografischen Wandel*. (2022). DeStatis. https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html (abgerufen am 14.11.2022).
- Mosca, J. Curtis, K. Savoth, P. (2019). *New Approaches to Learning for Generation Z*. *Journal of Business Diversity*, 19(3). <https://doi.org/10.33423/jbd.v19i3.2214>
- Nagel, K. (2011). *Employer Branding: Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Mit 7 Fallbeispielen aus der Praxis (WirtschaftsWoche-Sachbuch)* (1., Auflage). Linde, Wien.
- Oertel, J. & Schewe, P. D. G. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Deutscher Universitätsverlag.
- Parment, A. (2009). *Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement*. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8802-7>.

- Pfeil, S. (2017). *Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen: Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Purgal, P. (2015). *Wertewandel der Y-Generation: Konsequenzen für die Mitarbeiterführung* (Erstauflage). Diplomica Verlag.
- Reis, G. G., Braga, B. M. & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*, 46(8), 1962–1976. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2016-0156>.
- Rodeck, M. L. (2015). *Der Wertewandel in der Arbeitswelt durch die Generation Y: Wie Unternehmen bei der Personalführung sinnvoll reagieren und agieren können* (1.,). Diplomica Verlag.
- Rose, R. Ester P (1999) Values and work: empirical findings and theoretical perspective. *Appl Psychol Int Rev* 48(1):1–21.
- Rose, N. Fellingner, C. (2013): Wir wollens anders, *ManagerSeminae*, (Heft 183), Juni 2013.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian journal of management*, 15(4), 110–130. <https://research-repository.uwa.edu.au/en/publications/identifying-the-dimensions-of-attractiveness-of-an-employer-brand>.
- Samer, B. (2019). *Der grüne Mittelweg führt zur Generation Y: Nachhaltigkeit liegt auch den Jungen am Herzen, wie die weltweiten Fridays for Future - Demos zeigen. Das eröffnet für Unternehmen eine neue Zielgruppe*. In Horizont Österreich. (12):10; (2019-03-22) 12, S. 10 (Nummer 12, S. 10).
- Schnetzler, S. (2019). Die Generation Z richtig ansprechen. Mit dem Generationenmodell ABBAS zur zielführenden Zielgruppenkommunikation. <https://simon-schnetzler.com/abbas-generationenmodell/> (abgerufen am 18.12.2022).
- Schröder-Kunz, S. (2018). *Generationen (gut) führen: Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen*. Springer Gabler.
- Signium. (Hrsg.) (2013). *Generation Y: Das Selbstverständnis der Manager von Morgen*. Sinus Institut. https://www.zukunftsinstitut.de/fladmin/user_upload/Publicationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf (abgerufen am 12.12.2022).
- Starecek, A., Caganova, D., Kubisova, E., Babelova, Z. G., Fabian, F., & Chlpekova, A. (2020). The Importance of Generation Z Personality and Gender Diversity in the

- Development of Managerial Skills. In *18th International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications (ICETA)*; (2020-11-12) S. 658-664.
- Steckl, M., Simshäuser, U., & Niederberger, M. (2019). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z: Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. Prävention und Gesundheitsförderung*. 14(3), 212–217. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w>.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations. The history of America's future*. New York: *Harper Perennial*. pp. 1584 - 2069.
- Stiglbauer, C. (2021). *Arbeitgeberattraktivität: Die Rolle von Work-Life-Balance und flexiblen Arbeitszeitmodellen: Eine praxisbezogene Studie mit dem Fokus auf Juristinnen und Juristen*. 1. Auflage 2021. Frankfurt am Main: Fachmedien Recht und Wirtschaft.
- Tiemann, M. & Mohokum, M. (2021). Demografischer Wandel, Krankheitspanorama, Multimorbidität und Mortalität in Deutschland. *Springer Reference Pflege – Therapie – Gesundheit*, 3–11. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62426-5_1.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>.
- Universum. (2019). *Universum Talent Research 2019*. Stockholm: Universum.
- Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen (2011)*. <https://www.mckinsey.de/files/fachkraefte.pdf> (abgerufen am 14.12.2022).

I. Anhang

Fragebogen.....	55
Berechnungen.....	61
Korrelationen der Hypothesen.....	61
Deskriptive Statistik Generation Y.....	62
Deskriptive Statistik Generation Z.....	62
Deskriptive Statistik Y und Z.....	62
Geschlecht und Dimension: Generation Y.....	63
Geschlecht und Dimension: Generation Z.....	63

Fragebogen

Einleitung und Einverständniserklärung

Liebe Teilnehmer:innen,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit führe ich, Maike Steup, eine Studie zum Thema Arbeitgeberattraktivität durch. Die Beantwortung des Fragebogens wird circa 5-10 Minuten in Anspruch nehmen.

Im Rahmen dieser Studie werden anonymisiert Fragebogendaten zu allgemeinen Personendaten (z.B. Geschlecht) erhoben.

Die Fragebogendaten dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken. Die Daten werden durch mich ausgewertet und nur für meine Bachelorarbeit genutzt. Sämtliche erhobene Daten werden gemäß DSGVO und der DBSG verarbeitet und gespeichert. Ein Rückschluss der Untersuchungsergebnisse auf einzelne Individuen ist nicht möglich. Studienteilnehmende haben das Recht auf Auskunft durch die Versuchsleitung über die erhobenen Daten, als auch das Recht auf Löschung und Einschränkung der Verarbeitung der Daten.

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Es besteht zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit, die Teilnahme an der Studie abubrechen, ohne dass daraus Nachteile entstehen.

Alle Daten sind vertraulich, werden nur in anonymisierter Form ausgewertet und nicht an Dritte weitergeleitet. Demographische Angaben wie Alter oder Geschlecht lassen keinen eindeutigen Schluss auf Ihre Person zu.

Wenn Fragen zu der Studie aufkommen, schreibt mir gerne unter folgender E-Mail: maike.steup@hsrw.org

Die weitere Teilnahme an der Studie wird als Zustimmung dieser Einverständniserklärung verstanden!

1. In welchem Geburtsjahr (Zeitspanne) wurdest du geboren?

Die Teilnahme an der Studie ist nur in einem zuvor festgelegten Altersspannraum möglich. Es kann daher sein, dass die Teilnahme dir aufgrund deines Geburtsjahres nicht möglich ist.

- Früher als 1981
- 1981 – 1995
- 1996 – 2006
- Später als 2006

2. Bist du eingeschriebene:r Student:in an einer Hochschule/Universität?

Leider können an dieser Studie nur Studierende teilnehmen.

- Ja, ich studiere derzeit.
- Nein, ich studiere derzeit nicht.

3. Was ist dein Geschlecht?

- männlich
- weiblich
- divers

4. Hast du bereits Berufserfahrung z.B. in einer Werkstudententätigkeit gesammelt?

Die Mehrfachantwort bei einer Beschäftigung vor und während des Studiums sind möglich.

- Ja, ich habe während des Studiums als Werkstudent*in o. ä. gearbeitet.
- Ja, ich habe bereits vor dem Studium regulär gearbeitet.
- Nein, ich habe bisher noch nicht gearbeitet.

6. Wie wichtig sind die folgenden Aspekte für dich?

Bitte beantworte die folgenden Aspekte jeweils bezogen auf die Hauptfrage.

	Unwichtig	eher unwichtig	Neutral	eher wichtig	Wichtig
Die Möglichkeit haben, sich selbst in den meisten Situationen innerhalb des Unternehmens treu zu bleiben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Möglichkeit haben, sich selbst treu zu bleiben, anstatt Anderen gefallen zu müssen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Möglichkeit haben, innerhalb des Jobs nach meinen Werten und Glauben zu agieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ungehindert dafür eintreten zu können, woran ich persönlich glaube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vielen Dank für deine Teilnahme!

Ich möchte mich herzlich für dein Mitwirken bei meiner Bachelorarbeit bedanken! Bitte kontaktiert mich zur Abholung der Versuchspersonenstunden via folgender E-Mail:

maike.steup@hsrw.org

Berechnungen

Korrelationen der Hypothesen

Korrelationen

		Authentizität_Arbeit		1 = Generation Y; 2 = Generation Z
Kendall-Tau-b	Authentizität_Arbeit	Korrelationskoeffizient	1,000	-,195*
		Sig. (2-seitig)	.	,032
		N	93	93
	1 = Generation Y; 2 = Generation Z	Korrelationskoeffizient	-,195*	1,000
		Sig. (2-seitig)	,032	.
		N	93	93
Spearman-Rho	Authentizität_Arbeit	Korrelationskoeffizient	1,000	-,224*
		Sig. (2-seitig)	.	,031
		N	93	93
	1 = Generation Y; 2 = Generation Z	Korrelationskoeffizient	-,224*	1,000
		Sig. (2-seitig)	,031	.
		N	93	93

*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Korrelationen

		EthicalValue		1 = Generation Y; 2 = Generation Z
Kendall-Tau-b	EthicalValue	Korrelationskoeffizient	1,000	-,203*
		Sig. (2-seitig)	.	,024
		N	93	93
	1 = Generation Y; 2 = Generation Z	Korrelationskoeffizient	-,203*	1,000
		Sig. (2-seitig)	,024	.
		N	93	93
Spearman-Rho	EthicalValue	Korrelationskoeffizient	1,000	-,236*
		Sig. (2-seitig)	.	,023
		N	93	93
	1 = Generation Y; 2 = Generation Z	Korrelationskoeffizient	-,236*	1,000
		Sig. (2-seitig)	,023	.
		N	93	93

*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Deskriptive Statistik Generation Y

	N	Spannweite Statistik	Minimum Statistik	Maximum Statistik	Mittelwert		Std.- Abweichung Statistik	Varianz Statistik
	Statistik				Statistik	Std.-Fehler		
ApplicationValueY	20	3,40	3,00	6,40	5,0900	,19814	,88609	,785
InterestValueY	20	1,40	4,80	6,20	5,6400	,09015	,40315	,163
EthicalValueY	20	3,50	3,00	6,50	5,4500	,21429	,95834	,918
EconomicValueY	20	5,50	1,50	7,00	5,4250	,29530	1,32064	1,744
SocialValueY	20	2,00	5,00	7,00	6,0000	,11343	,50726	,257
PsychologicalValueY	20	2,00	4,33	6,33	5,3333	,14710	,65784	,433
CareerOpportunitiesY	20	5,00	2,00	7,00	5,4000	,26557	1,18766	1,411
DevelopmentValueY	20	1,50	5,25	6,75	5,8250	,08904	,39819	,159
Authentizität_ArbeitY	20	2,00	3,00	5,00	4,4875	,12628	,56473	,319
Gültige Werte (listenweise)	20							

Deskriptive Statistik Generation Z

	N	Spannweite Statistik	Minimum Statistik	Maximum Statistik	Mittelwert		Std.- Abweichung Statistik	Varianz Statistik
	Statistik				Statistik	Std.-Fehler		
ApplicationValueZ	73	3,60	3,40	7,00	5,0849	,09846	,84124	,708
InterestValueZ	73	3,80	3,20	7,00	5,4301	,08464	,72317	,523
EthicalValueZ	73	6,00	1,00	7,00	4,8082	,14780	1,26280	1,595
EconomicValueZ	73	4,00	3,00	7,00	5,2603	,11586	,98991	,980
PsychologicalValueZ	73	4,33	2,67	7,00	5,3881	,09623	,82217	,676
CareerOpportunitiesZ	73	4,50	2,50	7,00	5,4110	,10832	,92550	,857
DevelopmentValueZ	73	2,75	4,25	7,00	5,8527	,07064	,60357	,364
Authentizität_ArbeitZ	73	2,50	2,50	5,00	4,1884	,06718	,57400	,329
SocialValueZ	73	4,00	3,00	7,00	5,9635	,08239	,70396	,496
Gültige Werte (listenweise)	73							

Deskriptive Statistik Y und Z

	N	Spannweite Statistik	Minimum Statistik	Maximum Statistik	Mittelwert		Std.- Abweichung Statistik	Varianz Statistik
	Statistik				Statistik	Std.-Fehler		
Applicationvalue	93	4,00	3,00	7,00	5,0860	,08774	,84617	,716
InterestValue	93	3,80	3,20	7,00	5,4753	,06959	,67109	,450
EthicalValue	93	6,00	1,00	7,00	4,9462	,12734	1,22799	1,508
EconomicValue	93	5,50	1,50	7,00	5,2957	,11031	1,06382	1,132
PsychologicalValue	93	4,33	2,67	7,00	5,3763	,08158	,78670	,619
CareerOpportunities	93	5,00	2,00	7,00	5,4086	,10169	,98064	,962
DevelopmentValue	93	2,75	4,25	7,00	5,8468	,05847	,56390	,318
Authentizität_Arbeit	93	2,50	2,50	5,00	4,2527	,06037	,58223	,339
Berufserfahrung_Gesamt	93	,33	1,33	1,67	1,3835	,01243	,11985	,014
SocialValue	93	4,00	3,00	7,00	5,9713	,06888	,66423	,441
Gültige Werte (listenweise)	93							

Geschlecht und Dimension: Generation Y

Geschlecht		ApplicationValueY	InterestValueY	EthicalValueY	EconomicValueY	SocialValueY	PsychologicalValueY	DevelopmentValueY	Authentizität_ArbeitY
männlich	Mittelwert	5,0857	5,5429	5,2143	4,8571	6,0476	5,4286	5,9643	4,2857
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
	Std.-Abweichung	,67188	,45774	1,18523	1,86445	,52453	,65868	,56695	,46611
weiblich	Mittelwert	5,0923	5,6923	5,5769	5,7308	5,9744	5,2821	5,7500	4,5962
	N	13	13	13	13	13	13	13	13
	Std.-Abweichung	1,00868	,37961	,83781	,85672	,51750	,67832	,27003	,59981
Insgesamt	Mittelwert	5,0900	5,6400	5,4500	5,4250	6,0000	5,3333	5,8250	4,4875
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
	Std.-Abweichung	,88609	,40315	,95834	1,32064	,50726	,65784	,39819	,56473

Geschlecht und Dimension: Generation Z

Geschlecht		ApplicationValueZ	InterestValueZ	EthicalValueZ	EconomicValueZ	PsychologicalValueZ	CareerOpportunitiesZ	DevelopmentValueZ	Authentizität_ArbeitZ	SocialValueZ
männlich	Mittelwert	4,9905	5,1333	4,2381	5,2143	5,2857	5,4048	5,7381	4,0119	5,8730
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21
	Std.-Abweichung	,83541	,75454	1,31927	,81504	,71714	1,02004	,64457	,71360	,82648
weiblich	Mittelwert	5,1451	5,5686	5,0588	5,2843	5,4837	5,4118	5,9216	4,2696	6,0327
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Std.-Abweichung	,84198	,67453	1,17748	1,06890	,77836	,90391	,58897	,49710	,61556
divers	Mittelwert	4,0000	4,6000	4,0000	5,0000	2,6667	5,5000	4,7500	3,7500	4,3333
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Std.-Abweichung	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Insgesamt	Mittelwert	5,0849	5,4301	4,8082	5,2603	5,3881	5,4110	5,8527	4,1884	5,9635
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
	Std.-Abweichung	,84124	,72317	1,26280	,98991	,82217	,92550	,60357	,57400	,70396

Eidesstaatliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Maike Steup, dass ich die hier vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel angefertigt habe. Informationen, die anderen Werken oder Quellen dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich kenntlich gemacht und mit exakter Quellenangabe versehen. Sätze oder Satzteile, die wörtlich übernommen wurden, wurden als Zitate gekennzeichnet. Die hier vorliegende Arbeit wurde noch an keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegt und weder ganz noch in Auszügen veröffentlicht. Bis zur Veröffentlichung der Ergebnisse durch den Prüfungsausschuss werde ich eine Kopie dieser Studienarbeit aufbewahren und wenn nötig zugänglich machen.

Kamp-Lintfort, den 19.01.2023

Unterschrift