

# **Generation Y – die Arbeitswerte der jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt**

**Ein empirischer Vergleich mit der Babyboomer Generation und der Generation X.**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Aline Martinek

1310683044

Begutachterin: Mag.<sup>a</sup> Anahid Aghamanoukjan

Wien, September 2015

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

20. September 2015

Unterschrift

# Zusammenfassung

Die vorliegende Forschungsarbeit analysiert die Werte der Generation Y und vergleicht diese mit jenen der Generation X sowie der Babyboomer Generation. Weiters beschäftigt sich diese Arbeit mit der Nutzung unterschiedlicher Kanäle der Rekrutierung der Generation Y und ihrer Einschätzung zur Kommunikation von Werten im Rekrutierungsprozess. Unternehmen sehen sich mit der Problematik konfrontiert, ihre Personalmaßnahmen zu überdenken, da die Generation Y neue Anforderungen an sie stellt. Im empirischen Teil der Studie wurden die Arbeitswerte von 298 Personen aus den drei genannten Generationen erhoben und miteinander verglichen. Im Unterschied zu vorhergehenden Studien konnten kaum Unterschiede zwischen den Generationen hinsichtlich ihrer Arbeitswerte festgestellt werden. Es zeigte sich lediglich, dass der jüngsten Kohorte die „Work-Life-Balance“ wichtiger ist als der Babyboomer Generation und sie höhere, „soziale Werte“ aufweist als die Generation X. Bei den „extrinsischen Werten“ und „intrinsischen Werten“ zeigen sie keine Unterschiede zu ihren VorgängerInnen. Weiters wurde erhoben, wie häufig die Generation Y digitale Medien für die Suche nach offenen Positionen sowie die Bewerbung nutzt und, dass die Kommunikation der Werte, die sich mit ihren Interessen decken, bei der Wahl des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin ausschlaggebend ist.

Schlüsselbegriffe: Generation Y, Arbeitswerte, Generationenwandel, Kanäle der Rekrutierung, Kommunikation der Werte

## Abstract

The present study focuses on the work values of the Generation Y and compares them with the Generation X and the Babyboomer Generation. Furthermore it deals with the use of the different channels of recruitment by the Generation Y and their evaluation of the communication of values in the recruitment process. Organizations face the challenge to reviewing their measures related to human resources, due to the fact that the young Generation Y has different requirements than the older generations. An empirical study was examined with 298 persons, comparing their work values. In contrast to former studies the results hardly show any differences between the work values of the generations. The study only shows that “work-life-balance” is more important to the Generation Y than it is to the Babyboomer Generation. It also demonstrates that the youngest generation has higher “social values” than the Generation X. There is no difference between the three generations when it comes to „extrinsic values“ and „intrinsic values“. In addition the survey points out how often digital media is used by the Generation Y when looking for a job position and applying. In addition is demonstrates how important it is for the Generation Y that a company communicates their values openly and clearly.

Keywords: Generation Y, work values, generational change, media of recruitment, communication of values



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>3</b>
2.1	Die Generation Y.....	4
2.2	Der Generationenwandel.....	5
2.2.1	Babyboomer .....	5
2.2.2	Generation X.....	6
2.2.3	Die Unterschiede der Generationen zueinander.....	8
2.3	Stand der Forschung zu den Werten der Generation Y .....	9
2.3.1	Kurzüberblick der bestehenden, empirischen Forschung .....	9
2.3.1.1	Arbeitswerte der Generationen in den USA .....	10
2.3.1.2	Jobpräferenzen der Generation Y in Frankreich .....	10
2.3.1.3	Erwartungen der kanadischen Generation Y an die Arbeitsstelle .....	11
2.3.1.4	Veränderte Werte in unterschiedlichen Lebensphasen .....	11
2.3.1.5	Multinationale Erhebung der unterschiedlichen Werte .....	12
2.3.1.6	Unterschiedliche Erwartungen und Ziele innerhalb der Generation Y.....	12
2.3.1.7	Erfolgsfaktoren zur Rekrutierung und Bindung der Generation Y.....	13
2.3.1.8	Erwartungen der Generation Y an den Arbeitsplatz .....	14
2.3.1.9	Deutschland erkennt die Relevanz der Generation Y.....	14
2.3.2	Die empirischen Erkenntnisse der Arbeitswerte .....	15
2.3.2.1	Arbeitsethik.....	17
2.3.2.2	Extrinsische Werte.....	19
2.3.2.3	Intrinsische Werte.....	19
2.3.2.4	Soziale Werte .....	22
2.3.3	Zwischenfazit .....	23

2.4	Personalrekrutierung .....	23
2.4.1	Kanäle der Rekrutierung .....	25
2.4.1.1	Printmedien .....	25
2.4.1.2	Unternehmenswebseite .....	25
2.4.1.3	Job-Portale .....	26
2.4.1.4	Soziale Netzwerke .....	26
2.4.1.5	Persönliche Kontakte .....	27
2.4.2	Kommunikation als eine Form von Employer Branding .....	27
2.4.3	Zwischenfazit .....	29
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil.....</b>	<b>31</b>
3.1	Hypothesen .....	31
3.2	Methode und Instrumente.....	32
3.3	Vorbereitende Analysen .....	35
3.4	Stichprobe .....	46
3.5	Durchführung der empirischen Untersuchung.....	49
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>49</b>
4.1	Die Unterschiede in den Arbeitswerten zwischen den Generationen .....	50
4.2	Das Nutzungsverhalten der unterschiedlichen Kanäle der Generation Y .....	62
4.3	Die Relevanz der Kommunikation der Werte im Rekrutierungsprozess für die Generation Y .....	65
4.4	Zwischenfazit.....	69
4.5	Weiterführende Analysen .....	70
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>72</b>
5.1	Diskussion der Ergebnisse und Conclusio .....	72
5.1.1	Die Werte der Generationen .....	73
5.1.2	Personalrekrutierung.....	76
5.2	Kritische Reflexion und Ausblick.....	78
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>80</b>

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>86</b>





# 1 Einleitung

Unternehmen befinden sich derzeit in der schwierigen Situation, dass viele ältere ArbeitnehmerInnen, durch den Antritt ihrer Pension, aus dem Unternehmen ausscheiden und gleichzeitig die Rekrutierung von Talenten einer jüngeren Generation eine Herausforderung darstellt. Um die jüngste Generation am Arbeitsmarkt für das Unternehmen zu begeistern und zu gewinnen, benötigen diese Organisationen ein klares Verständnis über deren neuen Werte (Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, 2010, S. 1118). Die neue Generation, die derzeit auf den Arbeitsmarkt einströmt, nennt sich Generation Y, verfolgt andere Werte als die Generationen davor und stellt daher neue Anforderungen an die ArbeitgeberInnen (Kring, 2013, S. 5; sowie Parment, 2013, S. 3; sowie Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, 2010, S. 1117).

Die Anzahl an BerufseinsteigerInnen in Österreich wird aufgrund einer rückläufigen Geburtenrate seit den 1960er Jahren immer geringer (Statistik Austria, 2014), gleichzeitig steigt die Nachfrage nach jungen MitarbeiterInnen und Talenten, um als Unternehmen produktiv und innovationsfähig zu sein (Mayer, 2013, S. 65).

Der Personalbedarf deckt sich nicht mit dem Personalangebot. Aus diesem Grund sind Unternehmen gezwungen, sich aktiv mit dem Generationenmanagement auseinanderzusetzen. Das Ziel ist es, die jüngste Personengruppe durch geeignete Maßnahmen für das eigene Unternehmen zu gewinnen (Bieber, 2013, S. 227 f.).

Luscombe, Lewis und Biggs (2012, S. 272) kritisieren, dass es nur eine geringe Anzahl an theorie-basierter Forschung hinsichtlich der Erwartungen der Generation Y an den Arbeitsplatz gibt. Eine Vielzahl der Studien, die beschreiben, wie sich die Werte der Generation Y, im Vergleich zu vorherigen Generationen, unterscheiden (Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, 2010; sowie Ng, Schweitzer und Lyons, 2010; sowie Krahn und Galambos, 2013; sowie Cugin, 2012), sind außerhalb Europas entstanden.

Aufgrund der Ergebnisse von Schewe et al. (2013, S. 8 ff.), die darlegen, dass sich die schwedische Generation Y von ebenjener Generation in den USA und Neuseeland unterscheidet, ist anzunehmen, dass diese Kohorte in Europa andere Werte aufweist als in anderen Kontinenten. Tatsächlich haben die Angehörigen dieser Kohorte auf der ganzen Welt Gemeinsamkeiten, sind aber aufgrund unterschiedlicher, politischer Systeme und historischer Ereignisse in vielen Belangen dennoch unterschiedlich.

Innerhalb Deutschlands erforscht „Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung“ die Generation Y und stellt Handlungsmaßnahmen für das Personalwesen auf (DGFP, 2011), eine vergleichbare Initiative gibt es in Österreich nicht. Auf Konferenzen und

Foren, wie beispielsweise der Personal Austria und dem Europäischen Forum Alpbach wird das Thema der neuen Generation Y in Österreich aktuell diskutiert (European Forum Alpbach, 2014, sowie Personal Austria Messe, 2013), theoriebasierte, empirische Forschung als Basis ist allerdings kaum vorhanden.

Zur Vertiefung der aktuellen, empirischen Basis werden in der vorliegenden Masterarbeit die Werte der Generation Y, im Vergleich zu der Babyboomer Generation und der Generation X, in Anwendung auf die österreichische Gesellschaft hinterfragt. In einem zweiten Schritt werden Handlungsmaßnahmen hinsichtlich der Rekrutierung der Generation Y abgeleitet, die sich aus den bisherigen Erfahrungen und subjektiven Empfindungen der Generation Y ergeben. Dazu wird die Generation Y hinsichtlich der Kanäle der Rekrutierung sowie hinsichtlich der Kommunikation der Werte im Rekrutierungsprozess befragt und die Ergebnisse dargelegt. Dies wird anhand einer Online-Fragebogenstudie durchgeführt, die Herangehensweise wird im empirischen Teil dieser Forschungsarbeit detailliert beschrieben.

Das konkrete Ziel der vorliegenden Masterthese ist es, die Werte der österreichischen Generation Y sowie deren Einschätzung zu den erlebten Rekrutierungsprozessen zu verstehen, um sich der Schließung der Forschungslücke zu nähern.

Aus den genannten Aspekten wurden die folgenden zwei Forschungsfragen abgeleitet:

- 1) Gibt es Unterschiede zwischen den Werten der Generation Y, der Generation X und der Babyboomer Generation?
- 2) Welche Maßnahmen lassen sich für das Personalmanagement hinsichtlich der Rekrutierung der Generation Y ableiten?

## 2 Theoretische Grundlagen

Der theoretische Teil dieser Forschungsarbeit befasst sich zuerst mit der Definition der Generation Y an sich, um anschließend einen Vergleich mit den Generationen davor vorzunehmen. Weiters werden im Theorieteil die Arbeitswerte der Generation Y dargestellt, die einerseits theoretisch und andererseits auch bereits empirisch erforscht wurden. Das letzte Kapitel der Theorie widmet sich dem Thema der Personalrekrutierung. Hier wird auf die Kanäle der Rekrutierung, sowie die Kommunikation in der Rekrutierung eingegangen.

Der Begriff Kohorte stammt aus der Sozialwissenschaft und soll der Unterscheidung von Personengruppen dienen. Eine Kohorte derselben Geburtsjahrgänge kann mit dem Generationenbegriff gleichgesetzt werden. Eine Generation ist nach Twenge und Campbell (2008) eine Gruppe von Personen, die im selben Zeitraum geboren wurden und denen dieselben Ereignisse widerfahren sind, weshalb sie ein einheitliches Wertesystem für sich entwickelt haben. Die meisten AutorInnen von Peer-Reviewed Journals, unter ihnen Crampton und Hodge (2009, S. 1) sowie Cugin (2012, S. 2272 ff.), unterscheiden drei Generationen, die derzeit auf dem Arbeitsmarkt aktiv sind. Diese sind in chronologischer Reihenfolge aufgezählt die Babyboomer, die Generation X und die Generation Y als jüngste Gruppe. Bereits im Ruhestand befindend, gibt es noch die Traditionalisten, auch Veteranen genannt, welche aufgrund des hohen Alters bereits aus dem Arbeitsleben ausgeschieden sind oder neben dem Bezug der Pension arbeiten und daher eine Randgruppe darstellen.

An dem Generationenbegriff und einer Kohorte als Konstrukt mit homogenen Werten wird allerdings immer wieder Kritik geübt. Studien, wie jene von Guillot-Soulez und Soulez (2013, S. 328), belegen, dass sich Werte und Präferenzen innerhalb einer Gruppe auch unterscheiden können. Es konnte festgestellt werden, dass die Generation Y nicht gänzlich homogen ist und, dass Unterschiede zwischen den einzelnen Angehörigen dieser Kohorte bestehen. Gründe hierfür liegen beispielsweise in der unterschiedlichen Sozialisierung innerhalb der eigenen Mikro-Umwelt (z.B. durch die eigene Familie), die mehr Einfluss ausübt als historische Ereignisse aus der Makro-Umwelt es tun.

Der Generationenbegriff, obwohl er kontrovers diskutiert wird, bietet eine geeignete Basis, um Verhaltensweisen ganzer Personengruppen vorauszusagen, und Eigenschaften ganzer Gruppen miteinander zu vergleichen und wird daher in der Vielzahl der Studien eingesetzt (Klaffke, 2011, S. 6 f.).

Im nachfolgenden Abschnitt wird die Definition der Generation Y und den Generationen davor, sowie deren Eigenschaften, dargestellt und diskutiert.

## **2.1 Die Generation Y**

Zunächst ist es von wesentlicher Bedeutung das Verständnis für den Leser beziehungsweise die Leserin zu schaffen, welche Personen der Generation Y tatsächlich angehören. Hierbei ist zu sagen, dass es keine allgemeingültige Definition darüber gibt, welche Geburtsjahrgänge zur Generation Y zählen, die Übergänge der einzelnen Generationen zueinander sind fließend. Die Angehörigen dieser Kohorte, die ebenso Digital Natives, Net-Generation, Me-Generation oder sehr häufig auch Millennials genannt werden, sind jener Personengruppe zuzuordnen, die zwischen 1985 und 2000 zur Welt gekommen sind und somit derzeit auf den Arbeitsmarkt einströmen (Dahrendorf, 2013, S. 35 ff; sowie Holste, 2012, S. 20 ff; sowie Shaw und Fairhurst, 2008, S. 368). Unterschiedliche Quellen geben unterschiedliche Zeitspannen an, wie beispielsweise das Magazin Ad Age, das 1993 erstmals den Begriff der Generation Y erwähnte und den Zeitraum 1984 bis 1994 definierte, oder Sacks (2006), der einen Zeitraum von 1987 bis 2000 wählte.

Für die vorliegende Masterarbeit wird nun die Generation Y gemäß Holste (2012, S. 20 ff.) definiert, der sie als Kohorte zusammenfasst, die zwischen 1980 und 2000 geboren wurde.

Veränderte Rahmenbedingungen hinsichtlich Gesellschaft, Technologie und Wirtschaft, sowie Ereignisse aus deren Kindheit, haben die Generation Y geprägt, was dazu führte, dass sie neue Werte für sich entdeckte (Kring, 2013, S. 9).

Die derzeit jüngste Kohorte auf dem Arbeitsmarkt sieht, aufgrund ihres Erscheinungsbilds mit Tattoos und Piercings, nicht nur anders aus als ihre VorgängerInnen, sie denkt auch anders (Shaw und Fairhurst, 2008, S. 368). Unbestritten verhält sich die Generation Y anders als die Generationen davor, sei es in ihrer Rolle als KonsumentInnen oder in ihrer Rolle als ArbeitnehmerInnen. Dass es dabei auch Ausnahmen gibt, ist anzunehmen und muss nicht näher präzisiert werden (Parment, 2013, S. 3 ff.). Studien, wie beispielsweise jene von Twenge, Campbell, Hoffman und Lance (2010), decken Unterschiede in den Arbeitswerten der Generation Y im Vergleich zu vorherigen Generationen auf. Unterschiedliche Arbeitswerte bedeuten unterschiedliche Prämissen und erfordern überdachte Handlungsanreize. Auf die veränderten Arbeitswerte wird in einem eigens dafür vorgesehenen, nachfolgenden Kapitel näher eingegangen.

Cogin (2012, S. 2272 ff.) hebt hervor, dass vor allem die Kindheit und wie die Generation Y aufgewachsen ist, einen maßgeblichen Einfluss auf die sich bildenden Werte genommen haben. Sie skizziert dabei die Digitalisierung und das permanente Online-sein als den Hauptgrund für veränderte Verhaltensweisen. Aber auch die Tatsache, dass die Eltern der Generation Y, als Helikopter-Eltern, stets wachsam ihre Kinder überwacht und sie überversorgt haben, ist einer der Gründe für die geänderten Werte dieser jüngsten Generation.

Die Generation Y hat, im Vergleich zu ihren Vorgänger-Generationen, aufgrund des demographischen Wandels mehr berufliche Wahlmöglichkeiten. Parment (2013, S. 5 f.) zeigte in seinen Studien, dass die jüngste Generation auch selbst subjektiv wahrgenommen hat, dass sie sehr viele Wahlmöglichkeiten besitzt und fordert daher selbstbewusst auch ihren Interessen Tribut zu zollen. Dieses Selbstbewusstsein kann jedoch teilweise mit Überheblichkeit verwechselt werden (Bieber, 2013, S. 227 f.), wodurch die Generation Y in der Gesellschaft nicht immer einen guten Ruf genießt. Crampton und Hodge (2009, S. 1 f.) beschreiben diese Generation auch mit dem Begriff Trophy Kids, der als Synonym verwendet wird, da sie für die bloße Teilnahme an diversen Aktivitäten meist schon einen Preis erhalten haben und es gewohnt sind, stets Feedback zu erhalten. Daher fürchten ArbeitgeberInnen, dass diese Gruppe sehr hohe Erwartungen an das Unternehmen hat, für sie gibt es kein zu viel an Kommunikation und Feedback. Diese Kohorte toleriert Ineffizienz nicht und will sich stets weiterentwickeln, denn die Fähigkeiten sind ihnen wichtiger als Seniorität.

## **2.2 Der Generationenwandel**

Das nachfolgende Kapitel zum Generationenwandel soll nun die Generationen beschreiben, die der Generation Y vorausgegangen sind. Ein wesentlicher Aspekt ist hier der Vergleich der Generationen zueinander.

### **2.2.1 Babyboomer**

Die Babyboomer Generation umfasst, je nach Literaturquelle, Personen, die zwischen 1955 und 1965 (Parment, 2013, S. 7), beziehungsweise zwischen 1946 und 1964 (Crampton und Hodge, 2009) geboren wurden, und ist auch bekannt als die Nachkriegsgeneration. Für diese Masterarbeit umfasst die Kohorte der Babyboomer Personen, die zwischen 1946 und 1960 geboren wurden.

Die Nachkriegszeit und das Aufwachsen der Babyboomer sind geprägt von sehr hohen Geburtenraten und relativem Wohlstand sowie Wachstum und Hochkonjunktur, im Gegensatz zur Zeit anderer Generationen. Babyboomer eifern nach Wachstum und

Wohlstand und zeichnen sich durch ihre Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber beziehungsweise der Arbeitgeberin sowie Respekt gegenüber Autoritäten aus (Crampton und Hodge, 2009). Die Babyboomer Generation wird als optimistisch und teamorientiert beschrieben und strebt stets nach persönlichem Wachstum sowie Integration im Berufsleben. Weiters sind ihre positiven Eigenschaften, dass sie sehr serviceorientiert ist und die zwischenmenschlichen Beziehungen in den Fokus stellt. Ihre negativen Eigenschaften hingegen sind unter anderem, dass sie technologisch nicht so versiert ist wie ihre NachfolgerInnen, dass sich die Angehörigen dieser Kohorte gerne in den Mittelpunkt stellen und nicht auf festgesetzte Budgets achten (Bennett, Pitt und Price, 2012, S. 281). Die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber beziehungsweise der Arbeitgeberin, die bei dieser Generation sehr stark ausgeprägt ist, weist im Gegensatz dazu die Generation Y nicht auf. Wird auf deren Erwartungen nicht eingegangen, wechselt sie rasch zu einem anderen Unternehmen (Luscombe, Lewis und Biggs, 2012, S. 273 f.). Die Babyboomer Kohorte wünscht sich, im Gegensatz dazu, langfristige Beschäftigungsverhältnisse, daher ist es auch nicht unüblich seinen Lebtage in nur einem einzigen Unternehmen zu verbringen, wobei sie nun zwischen 2010 und 2020 ihre Pension antreten und somit offiziell aus dem Arbeitsleben ausscheiden werden (Jorgensen, 2003, S. 43).

Im Unterschied zur heutigen Generation Y ist ihnen der Kollektivismus wichtig (Parment, 2013, S. 8) und ein sehr prägnantes Ereignis dieser Generation war der Beginn des Fernsehzeitalters (Crampton und Hodge, 2009). Als letzter Aspekt ist zu nennen, dass die Babyboomer Generation leistungsorientiert (Klaffke, 2011, S. 6), kooperationsbereit und teamorientiert ist und strukturiert arbeitet (Hauke und Ivanova, 2008, S. 59).

Ereignisse, die die Babyboomer Generation geprägt haben, waren unter anderem die Erfindung und Entstehung des Fernsehens, die Erfindung der Antibabypille sowie die Ermordung von John F. Kennedy (Crampton und Hodge, 2009, S. 2).

### **2.2.2 Generation X**

Personen, die nachfolgend zwischen 1960 und 1980 geboren wurden, werden Generation X genannt und grenzen sich merklich von ihren Eltern beziehungsweise ihren VorgängerInnen und deren oft kritisiertem Wohlstand ab (Parment, 2013, S. 7 f.).

Die Geburtsjahrgänge zwischen 1961 und 1979 werden als Zeitspanne für die vorliegende Masterarbeit herangezogen und im Zuge der Fragebogenstudie verwendet.

Die Generation X wird unter anderem als selbstständig, global denkend, informell agierend und pragmatisch beschrieben. Zudem denkt sie unternehmerischer als die Generationen davor. Ihre Vorteile aus Unternehmenssicht sind ihre Selbstständigkeit, die Fähigkeit sich anzupassen und ihre Kreativität, während die Nachteile ihre Ungeduld, ihre skeptische Grundeinstellung und der Ansatz, sehr rasch Kritik zu üben, sind. Am Arbeitsplatz ist ihr vor allem die Optik und die Qualität wichtig und sie will sich und ihre Individualität am Arbeitsplatz auch entfalten (Bennett, Pitt und Price, 2012, S. 281).

Vor allem der schnelle Wandel und die fehlenden Traditionen, denen die Angehörigen der Generation X in ihrer Jugend ausgeliefert waren, führten dazu, dass nunmehr Individualismus wichtiger geworden ist als Kollektivismus (Jurkiewicz und Brown, 1998). Ihnen ist es wichtig, die eigenen Fähigkeiten stetig zu verbessern, um den eigenen Arbeitsplatz zu sichern, dafür fordert die Generation X im Gegenzug Freiheit und Raum, um zu wachsen und sich zu entwickeln (Eisner, 2005).

Ein weiterer, wesentlicher Aspekt, der die Generation X geprägt hat, ist die Abwesenheit der ständig arbeitenden Eltern. Dies führte dazu, dass sie sich weniger wertgeschätzt fühlten und auch sehr früh gezwungen waren selbstständig zu werden (Crampton und Hodge, 2009, S. 2 f.). Nachgewiesen ist unter anderem, dass sie nicht wie ihre Eltern leben wollten, es ihnen allerdings an Mut und der notwendigen Energie fehlte, dies zu ändern. Im Gegensatz dazu bringt die Generation Y diese Voraussetzungen mit. Als Ergebnis grenzt sich die Generation X merklich von ihren VorgängerInnen ab und traditionelle Werte werden boykottiert (Parment, 2009, S. 4). Beispielsweise weist die Generation X bereits ein höheres Ausmaß an Flexibilität, Pragmatismus und Unabhängigkeit auf als dies bei den Generationen davor der Fall war (Hauke und Ivanova, 2009, S. 16).

Im Sinne der Arbeitswerte zeigt sich im Vergleich zu den Babyboomern bereits die deutliche Tendenz, eine Balance zwischen Beruf und Privatleben finden zu wollen und auch die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber beziehungsweise der Arbeitgeberin ist im Vergleich bereits weniger ausgeprägt. Technologische Fortschritte prägen diese Generation und Veränderungen werden immer mehr gewünscht und forciert (Crampton und Hodge, 2009, S. 2 f.). Weiters fordern die Angehörigen dieser Kohorte mehr offene Kommunikation, konstruktives Feedback und Autonomie ein. Ihre persönlichen Interessen treten gleichzeitig immer mehr in den Mittelpunkt (Jorgensen, 2003, S. 42 f.).

Viele AutorInnen sehen in den Ereignissen, die eine Generation miterlebt hat, einen der Hauptgründe für veränderte Verhaltensweisen und Werte. Ereignisse, die unter anderem die Generation X beeinflusst haben, waren das Ende des Kalten Krieges sowie der Fall der Berliner Mauer (Shaw und Fairhurst, 2008, S. 367 ff.).

### **2.2.3 Die Unterschiede der Generationen zueinander**

Aufgrund der dargestellten Aspekte kann festgestellt werden, dass sich die Charakteristika und Verhaltensweisen der unterschiedlichen Generationen im Zeitverlauf sehr verändert haben. Eine Aufteilung in unterschiedliche Kohorten ist auch nur dann sinnföhrnd, wenn sich die zugehörigen Personengruppen voneinander unterscheiden. Jede der Generationen unterscheidet sich von den anderen aufgrund ihrer Werte, ihrer Sicht auf Autoritäten, die Welt an sich, Loyalität, Führung und die Vorstellung vom idealen Arbeitgeber beziehungsweise der idealen Arbeitgeberin (Chacko, Williams und Schaffer, 2012, S. 107).

Es finden sich jedoch Studien, die diese drei Generationen zu den Themen extrinsischer und intrinsischer Motivation, Freizeitorientierung und altruistischen Werten erforscht haben und keine signifikanten Unterschiede zwischen Generation X und Generation Y nachweisen konnten. Signifikante Unterschiede gäbe es lediglich bei der Freizeitorientierung und der extrinsischen Belohnung (Appel, 2013, S. 5).

Crampton und Hodge (2009, S 1 ff.) skizzieren in ihrer Forschungsarbeit die Entwicklung der Generationen und beschreiben, dass Babyboomer in Sicherheit aufgewachsen und sehr loyal gegenüber ArbeitgeberInnen sind, sie arbeiten hart und sind respektvoll gegenüber Autoritäten. Die nachfolgende Generation X fühlt sich weniger wertgeschätzt, weil sie erleben, wie viel ihre Eltern arbeiten, auch deshalb wollen sie mehr Balance zwischen Arbeit und Privatleben schaffen. Die Generation X treibt Veränderung und Technologie konstant voran. Die Generation Y beschreiben sie als die bestausgebildete, meist gereiste und technologieaffinste Generation von allen. Geld ist ihnen weniger wichtig, hier zeigt sich eine Abweichung zu anderen Studien wie beispielsweise Twenge, Campbell und Hoffman (2010), aber sie wollen für ihre Familie da sein und gleichzeitig einen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Flexibilität wird innerhalb der Generation Y groß geschrieben und dies betrifft alle Belange, denn ein Job ist ein Vertrag und keine Lebensaufgabe.

Ein weiterer, wesentlicher Unterschied der Generation Y zu ihren VorgängerInnen ist ihr Vorsatz im Hier und Jetzt leben zu wollen um sich Zeit für die Familie zu nehmen. Sie wollen nicht im Nachhinein, nach dem Höhepunkt ihrer Karriere, bereuen, dass sie zu wenig Zeit für Privates aufgewendet haben, so wie sie es von ihren Eltern und



Großeltern kennen (Appel, 2013, S. 5 f.). Eine ausgewogene Balance zwischen Arbeitsleben und privaten Interessen ist ihnen demnach wichtig.

Den Nährboden für deren veränderte Verhaltensweisen bilden unter anderem die vermehrten Wahlmöglichkeiten. Parment (2013, S. 5 ff.) hingegen hat in seiner Studie gezeigt, dass 10,3 % der Generation Y denkt, dass es keine Begrenzung bezüglich Karrieremöglichkeiten gibt. Ebenso hat er aufgezeigt, dass die heutige Jugend viel individualistischer veranlagt ist, als ihre VorgängerInnen.

Einer der größten Unterschiede zwischen den Generationen ist der Umgang mit Kommunikationstechnologien, der den größten Einfluss auf den Kommunikationsstil, das soziale Leben und die Selbstinszenierung der Generation Y hat. Daher wird in der bereits bestehenden Literatur auch gerne zwischen den Digital Natives und den Digital Immigrants unterschieden. Digital Immigrants beinhalten alle Generationen vor der Generation Y. Sie drucken sich Emails immer noch gerne aus und lesen Gebrauchsanweisungen, während Digital Natives im Trial-and-Error-Verfahren neue Prozesse gerne erproben und hauptsächlich online arbeiten (Appel, 2013, S. 6 f.).

Als Hauptgründe für das veränderte Verhalten können, kurz zusammengefasst, die Faktoren Internet, Globalisierung, mediales Angebot und die unterschiedlichen Ereignisse aus der jeweiligen Kindheit der Generationen genannt werden (Parment, 2013, S. 21 ff.). Zu guter Letzt betonen Crampton und Hodge (2009, S. 4), dass es Aspekte gibt, in denen sich die Generationen nicht unterscheiden. So will beispielsweise jede Generation respektiert werden.

## **2.3 Stand der Forschung zu den Werten der Generation Y**

Es sind die gemeinsamen Werte, die die Angehörigen der Generation Y zu einer Kohorte vereinen und sie gleichzeitig von den vorherigen Generationen unterscheiden. Werte sind, nach dem deutschen Soziologen und Sozialphilosophen Hans Joas, sehr vereinfacht dargestellt, emotionale Vorstellungen von etwas Wünschenswertem. Er grenzt die Definition von Werten dabei von Normen, die Verhaltensweisen einschränken sollen, und Präferenzen, die gewünschte Entscheidungen zwischen Alternativen sind, ab. Aufgrund von Werten setzen wir bestimmte Handlungen, um diesen Vorstellungen nachzugehen (1999). In diesem Kapitel wird nun der aktuelle Stand der empirischen Forschung zum Thema Werte der Generation Y bearbeitet.

### **2.3.1 Kurzüberblick der bestehenden, empirischen Forschung**

Beschäftigt man sich mit dem Thema der Generation Y, so findet man sehr rasch sehr viele Quellen, denn das Thema ist bereits viel diskutiert. Schnell wird allerdings klar,

dass die theoretische Basis sehr dicht ist, dies allerdings nicht unbedingt auf empirische Studien zutrifft. Hier gilt zu unterscheiden, denn international gesehen, gibt es bereits ein breites Spektrum an empirischer Forschung, die die Generation Y allgemein, ebenso wie die Arbeitswerte im Detail, beleuchtet hat. Dies trifft allerdings nicht auf die österreichische Forschung zu. Ein Großangebot an Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten zu dem Thema steht einem Mangel an tiefergehender Forschung gegenüber. Im folgenden Kapitel wird nun der Stand der empirischen Forschung näher betrachtet und die einzelnen Studien aus Peer-Reviewed Journals im Detail erläutert, die sich mit den Werten der Generation Y beschäftigen. Die Erkenntnisse der einzelnen Studien werden im nächsten Unterkapitel behandelt.

#### 2.3.1.1 Arbeitswerte der Generationen in den USA

Bereits im Jahr 2010 führen Twenge, Campbell, Hoffman und Lance eine empirische Studie in den USA durch, die als eine der ersten die Werte der Generation Y untersucht und sie mit ihren VorgängerInnen vergleicht. Sie erläutern wie wichtig es ist, sich mit den veränderten Arbeitswerten der neuen Generation vertraut zu machen und zu verstehen, wie diese sich von jenen der früheren Generationen unterscheiden, um die jüngste Generation für das eigene Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Die AutorInnen konnten insgesamt eine Grundgesamtheit (N) von 16.507 beantworteten Fragebögen erzielen, wobei sie zwei unterschiedliche Fragebögen aussendeten, die sich mit unterschiedlichen Werten befassten. Die Grundgesamtheit setzt sich aus 6.580 Babyboomern, 4.838 Personen der Generation X und 5.089 Personen der Generation Y zusammen, die TeilnehmerInnen stammen zur Gänze aus den USA. Die Generationen wurden hinsichtlich 7 unterschiedlichen Werten befragt. Diese Werte setzen sich aus extrinsischen, intrinsischen, altruistischen und sozialen Werten sowie aus den Werten Freizeit, Sicherheit und Einfluss zusammen. In der genannten Studie konnten einige, wesentliche Unterschiede in den Arbeitswerten ausgemacht werden, die Ergebnisse werden in einem der folgenden Kapitel näher betrachtet (S. 1117 ff.).

#### 2.3.1.2 Jobpräferenzen der Generation Y in Frankreich

Im Jahr 2013 untersuchen Guillot-Soulez und Soulez in Frankreich die Generation Y hinsichtlich ihrer Jobpräferenzen und hinterfragen dabei kritisch die Homogenität einer ganzen Gruppe, die aus unterschiedlichen Individuen besteht. Befragt wurden 592 (N) Angehörige der Generation Y derselben Nationalität, die sich kurz vor dem Einstieg ins Berufsleben befinden. Die AutorInnen beleuchten die Erwartungen der Generation Y an den künftigen Arbeitgeber bzw. die künftige Arbeitgeberin, da sie sich für die Parameter interessieren, nach denen eine Entscheidung getroffen wird. Die

ProbandInnen konnten zwischen 10 Attributen wählen. Jedes Attribut wurde dabei mit 2 Eigenschaften beschrieben, beispielsweise wurde das Attribut Atmosphäre mit den Eigenschaften stressig und entspannt beschrieben. Die StudienteilnehmerInnen sollten diese Attribute nach ihrer Präferenz und ihrer Einschätzung zur Relevanz bewerten. Die Ergebnisse zeigen, dass Sicherheit im Job, die durch eine permanente Anstellung sichergestellt werden soll, und eine entspannte Atmosphäre der Generation Y zwar wichtig sind, ansonsten die Werte der Angehörigen dieser Kohorte jedoch untereinander sehr unterschiedlich sind und somit nicht von Einheitswerten ausgegangen werden kann. Guillot-Soulez und Soulez zeigen auf, dass innerhalb der Generation Y Cluster gebildet werden können, in denen sich die Jobpräferenzen unterscheiden und kritisieren somit die Definition der Generation Y als Gebilde mit einheitlichen Werten (S. 319 ff.).

#### 2.3.1.3 Erwartungen der kanadischen Generation Y an die Arbeitsstelle

Eine weitere Studie von Ng, Schweitzer und Lyons (2010) aus Kanada untersuchte die Erwartungen der Generation Y an ArbeitgeberInnen und beschreibt sie anhand demographischer Merkmale. Die Studie verzeichnet eine TeilnehmerInnenanzahl von 23.413 Studierenden, die nach 1980 geboren sind und somit der Generation Y angehören, mit unterschiedlichen demographischen Voraussetzungen. Diese Kohorte wurde nach ihren beruflichen Zielen und ihren Erwartungen an den künftigen Arbeitgeber bzw. der künftigen Arbeitgeberin befragt. Die Fragen nach den Erwartungen beinhalten die Bezahlung, die Karriere, Gehaltserhöhungen und Eigenschaften der Arbeit an sich. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Kohorte sehr starke, individualistische Werte aufweist, realistische Erwartungen an das erste Gehalt und den ersten Job hat, jedoch sehr hohe Erwartungen hinsichtlich gehaltlicher Entwicklung und Weiterbildung nach dem Beginn in einem Unternehmen aufweist. Vielfach beschreiben Ng, Schweitzer und Lyons Unterschiede in den Erwartungen und Werten zwischen den Geschlechtern.

#### 2.3.1.4 Veränderte Werte in unterschiedlichen Lebensphasen

Im Jahr 2013 veröffentlichten Krahn und Galambos eine Studie, welche die Unterschiede bei den extrinsischen sowie intrinsischen Arbeitswerten und dem Leistungsanspruch der Kohorten auf einer kanadischen Schule untersuchte. Verglichen wurden hierbei die Generation Y, die im Jahre 1996 die Schule beendete, mit der Generation X, die sie 1985 beendete, und die ProbandInnen wurden jeweils erstmals im Alter von 18 und wiederholt im Alter von 25 Jahren befragt. Insgesamt belief sich die TeilnehmerInnenanzahl (N) der Umfrage auf 712 ProbandInnen, die sich aus 308

SchülerInnen der Generation Y und 404 SchülerInnen der Generation X zusammensetzt. Anhand einer 5-stufigen Likertskala wurden die Personen befragt, wie wichtig ihnen die genannten drei intrinsischen Werte und drei extrinsischen Werte sind, um im Anschluss daran die beiden Generationen miteinander zu vergleichen. Als eine der ersten Studien zeigt sie auf, dass es Unterschiede in den Werten zwischen den beiden Generationen gibt und diese Werte sich im Laufe des Alters verändern können und an Bedeutung verlieren beziehungsweise gewinnen können. Davon abgeleitet ist es das Ziel dieser Forschungsarbeit, mehr ProbandInnen ab 20 Jahren in die Studie einzubinden, um möglichst gefestigte Werte vorfinden und messen zu können.

#### 2.3.1.5 Multinationale Erhebung der unterschiedlichen Werte

Im Jahr 2012 veröffentlichte Cugin eine Studie, in der sie die Unterschiede zwischen vier Generationen erhoben hat. Sie befragte Traditionalisten, Babyboomer, die Generation X und die Generation Y eines multinationalen Unternehmens in 5 unterschiedlichen Ländern um nationale Vergleiche vorzunehmen. Die Autorin definiert die vier Arbeitswerte „harte Arbeit“, „Askese“, „Selbstständigkeit“ und „Abneigung gegen Freizeit“ und vergleicht die Generationen miteinander. Weiters beschäftigt sie sich mit der aktuellen Lebensphase der ProbandInnen und vergleicht die Ergebnisse der Studie mit vorangegangenen Erhebungen, um zu erkennen, ob die Lebensphase der Personen einen Einfluss auf ihre Werte hat. Die Studie verzeichnet eine TeilnehmerInnenanzahl (N) von 407 Personen. In den Ergebnissen zeigen sich signifikante Unterschiede im Vergleich zwischen den einzelnen Generationen hinsichtlich der Werte „Anti-Freizeit“, „Askese“ und „Harte Arbeit“. Kaum Unterschiede zeigen allerdings die unterschiedlichen Lebensphasen der Personen. Cugin beschreibt, dass die Lebensphase, in der sich Personen befinden, keinen Einfluss auf die Arbeitswerte hat.

#### 2.3.1.6 Unterschiedliche Erwartungen und Ziele innerhalb der Generation Y

2012 wurde von Luscombe, Lews und Biggs eine Studie veröffentlicht, die die studierende Generation Y und die arbeitende Generation Y hinsichtlich der Erwartungen an die Arbeit und ihre Ziele im Arbeitsleben untersucht. Zum einen wurden die Ziele und Erwartungen erhoben, um Maßnahmen für das Personalmanagement abzuleiten und zum anderen wurde erhoben, ob sich studierende und arbeitende Angehörige der Generation Y voneinander unterscheiden. Die Studie verzeichnet eine Anzahl (N) von 398 TeilnehmerInnen. Als Ergebnis der Studie wurden Maßnahmen abgeleitet, die im Personalmanagement hinsichtlich der

Rekrutierung der Generation Y Berücksichtigung finden sollten. Da der Generation Y Kollaboration und Mitsprache wichtig sind, sollten Unternehmen auf individueller Ebene, beispielsweise durch die Möglichkeit der Mitentscheidung bei Gehalt oder Aufgabenfindung, und auf Unternehmensebene, beispielsweise durch Mitbestimmung welche Spendenaktionen vorgenommen werden, die MitarbeiterInnen in den Entscheidungsprozess integrieren. Wenn die Versprechen, die im Rekrutierungsprozess gegeben werden, eingehalten werden, kann die Mitarbeiterrekrutierung und –bindung erhöht werden. Unternehmen profitieren davon, wenn sie offen, kollaborativ, ehrlich und fair agieren, denn die Generation Y will das Gefühl haben, wertgeschätzt zu werden. Als Kritikpunkt kann bei dieser Studie festgestellt werden, dass die Generation Y eines einzigen Unternehmens in Australien befragt wurde. Ein maßgeblicher Einflussfaktor könnte demnach die Unternehmenskultur dieses Unternehmens sein sowie die Branche, in der dieses Unternehmen tätig ist.

#### 2.3.1.7 Erfolgsfaktoren zur Rekrutierung und Bindung der Generation Y

Ein Peer-Reviewed-Journal von Schmidt et al. aus dem Jahr 2011 beschäftigt sich mit den Faktoren für eine erfolgreiche Rekrutierung der Generation Y aufgrund der immer größeren Relevanz dieser jüngsten Generation für den Arbeitsmarkt. Dieser wissenschaftliche Beitrag greift die Problematik des Fachkräftemangels in Krankenhäusern auf und soll Antworten auf die Fragestellung, wie die Generation Y erfolgreich rekrutiert, entwickelt und ans Unternehmen gebunden werden kann, liefern. Die Methode hierfür ist die Forschung auf Basis bekannten Wissens, indem eine systematische Literaturrecherche durchgeführt wurde. Es konnten die drei Erfolgsfaktoren Führung, Motivation und Kommunikation festgemacht werden.

Die Erwartungen der Generation Y an die Führungskräfte sind hoch, wichtig sind ihnen die Aus- und Weiterbildung, die Gestaltung des Arbeitsplatzes und –inhaltes, sowie die Arbeitszeiten. Fachliche Kompetenz wird, vor allem hinsichtlich des/r eigenen Vorgesetzten, eher akzeptiert als hierarchische Strukturen, daher sollte, nach Schmidt et al., ein Führungsstil mit coachendem Charakter gewählt werden. Zudem werden Freiräume gefordert und die ArbeitnehmerInnen wollen anspruchsvolle Aufgaben übernehmen, daher sollten Führungskräfte Aufgaben delegieren und regelmäßig Feedback geben um dem Wunsch nach Entwicklungsgesprächen nachzukommen.

Weitere Motivatoren und Forderungen der Generation Y an zukünftige ArbeitgeberInnen sind flexible Auszeiten, persönliche Weiterentwicklung und das problemorientierte Lernen durch Ausprobieren. Zu guter Letzt sollte die Kommunikation

entsprechend an deren Anforderungen angepasst werden. Das bedeutet, dass die IT-Ausstattung, die für eine erfolgreiche Kommunikation erforderlich ist, bereits vorausgesetzt wird und Systemlösungen die Kommunikation unterstützen sollen.

#### 2.3.1.8 Erwartungen der Generation Y an den Arbeitsplatz

Bennett, Pitt und Price veröffentlichen 2012 in Großbritannien einen Peer-Reviewed-Journal, in dem die vier unterschiedlichen Generationen miteinander verglichen werden und Strategien vorgeschlagen werden, wie mit diesen im Unternehmen erfolgreich umgegangen werden soll. Die hierfür verwendete Methode ist die Forschung auf Basis bekannten Wissens. Als wichtig erachten die AutorInnen zwei Kernziele. Einerseits die Sicherstellung des Wissenstransfers von älteren MitarbeiterInnen zu jüngeren MitarbeiterInnen und andererseits der Kulturwandel in einem Unternehmen um sich an die Bedürfnisse der neuen Generationen anzupassen. Die Anpassung an eine neue Generation soll Unzufriedenheit, schwache Produktivität, Absenzen sowie Kündigungen vorbeugen, welche allesamt negative Trends für ein Unternehmen darstellen und mit hohen Kosten verbunden sind.

Die AutorInnen weisen darauf hin, dass sich die Art der Generation Y zu Arbeiten gänzlich von den Generationen davor unterscheidet und dies sollte daher zuerst auch in den Büroräumlichkeiten sichtbar werden. Sie halten fest, dass Mobilität und Kollaboration unterstützt werden sollten. Dies kann durch unterschiedliche Räumlichkeiten sichergestellt werden, in denen man sich entweder alleine zurückziehen oder gemeinsam Besprechungen abhalten kann. Ermöglicht wird dies durch veränderte HR Prozesse, Regeln und einer adaptierten Unternehmenskultur. Zur Sicherstellung des Wissenstransfers heben sie drei Aspekte hervor, die dies ermöglichen. Sie betonen Mentoring Programme, die Sicherstellung von Teamarbeit sowie das kollaborative Arbeiten durch kleinere Teams als Strategien für erfolgreiches Generationenmanagement.

#### 2.3.1.9 Deutschland erkennt die Relevanz der Generation Y

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung hat 2011 ein Praxispapier veröffentlicht, in dessen über 50 Seiten sehr detailliert auf die Charakteristika der Generation Y und die Berücksichtigung im Personalmanagement eingegangen wird. Es wird hervorgehoben welche Herausforderungen sich für Unternehmen und das Personalmanagement an sich durch den Generationenwandel ergeben. Der Arbeitsmarkt leidet unter der Situation, dass die Generation Y sich gänzlich anders verhält als ihre VorgängerInnen und, die deutsche Gesellschaft hat den Bedarf erkannt, darauf aufmerksam zu machen, wie Unternehmen damit umgehen können. Als

Teilaspekte vom Personalmanagement werden dabei die Personalrekrutierung, die Unternehmenskultur und –kommunikation, sowie Personaleinsatz und –entwicklung behandelt. Im Kapitel der Personalrekrutierung betonen sie dabei die Relevanz des Rekrutierens im Internet sowie die Kontaktaufnahme mit potentiellen ArbeitnehmerInnen als aktive Rolle des Unternehmens. Das Ziel sollte sein, sich eine langfristige Beziehung mit potentiellen MitarbeiterInnen aufzubauen, was als gänzlich neue Methode etabliert wird. Hier zeigt sich auch wieder der viel diskutierte „War for Talents“ und der Fachkräftemangel, der in Deutschland aber auch in Österreich, vorherrscht.

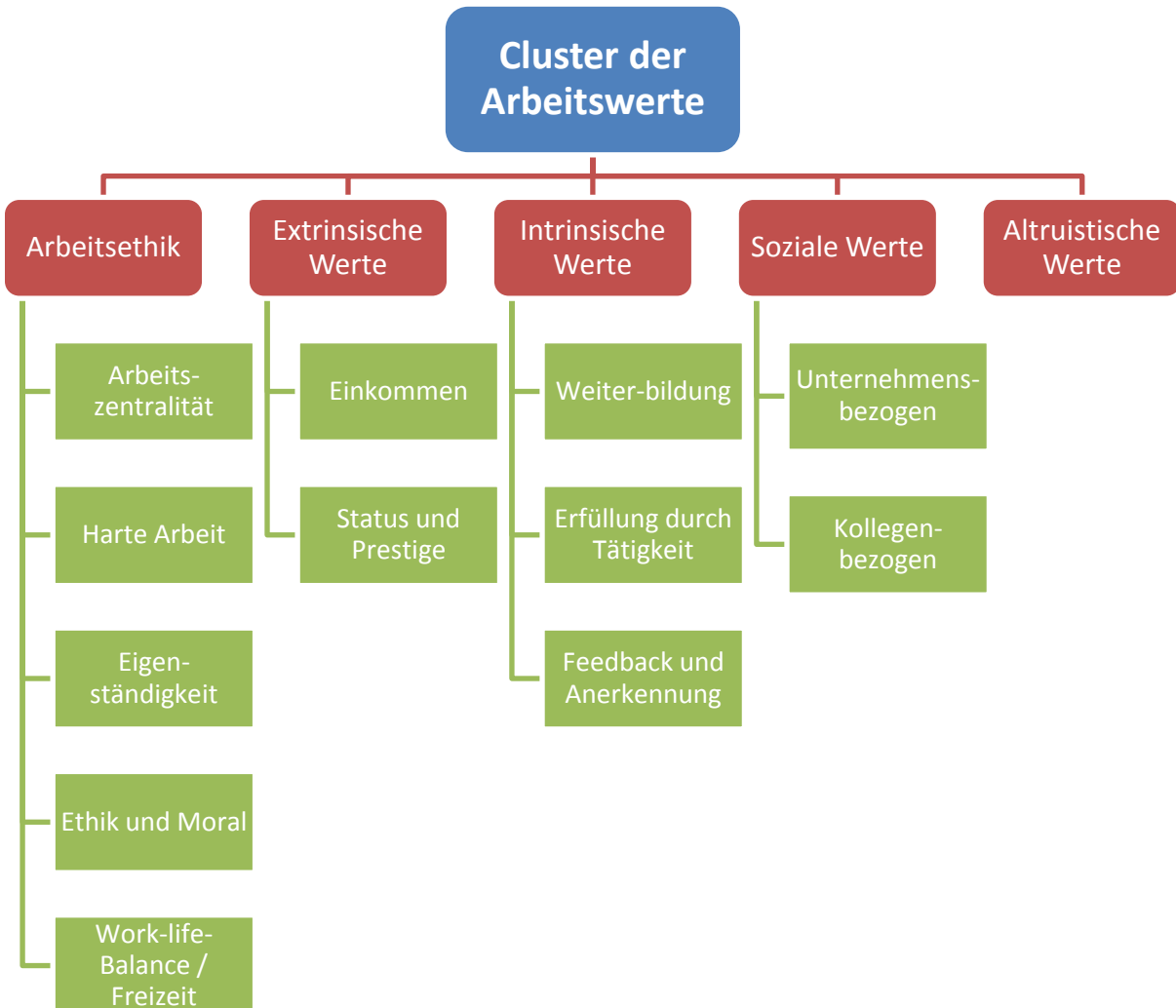
### **2.3.2 Die empirischen Erkenntnisse der Arbeitswerte**

Zusammenfassend werden nun die Erkenntnisse der bestehenden, empirischen Forschung zu den jeweiligen Arbeitswerten in dem aktuellen Kapitel dargestellt.

Im Unterschied zu den Werten im Allgemeinen, sind Arbeitswerte wünschenswerte Parameter eines Individuums im eigenen Arbeitsumfeld. Sie haben einen direkten Einfluss auf das Verhalten und die Einstellung der Person und somit auch auf die Entscheidungen, die im Berufsleben getroffen werden (Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, 2010, S. 1121). Das Personalmanagement sieht sich aktuell mit der Tatsache konfrontiert, dass für die Angehörigen der Generation Y neue Arbeitswerte eine Rolle spielen (Shaw und Fairhurst, 2008, S. 366 ff.) und daher Personalmaßnahmen überdacht werden müssen.

Im Hinblick auf das Arbeitsleben können die Werte in die folgenden fünf Cluster an Arbeitswerten eingeteilt werden. Das Cluster wurde, in Anlehnung an die Ausarbeitung von Prof. Dr. Kring über das Werk von Miller, Woehr und Hudspeth sowie in Anlehnung an Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, für diese Masterarbeit eigens erstellt. Diese lauten, wie in **Abbildung 1: Eigene Abbildung des Cluster der Arbeitswerte** auf der nächsten Seite ersichtlich ist, Arbeitsethik, extrinsische Werte, intrinsische Werte, soziale und altruistische Werte. Zur Arbeitsethik zählen unter anderem die Aspekte Arbeitszentralität, Harte Arbeit, Eigenständigkeit, Ethik und Moral, Freizeit. Für diese Forschungsarbeit werden nur die Konstrukte Freizeit im Sinne der Work-Life-Balance und Harte Arbeit verwendet, da die beiden anderen Konstrukte in der empirischen Forschung nicht berücksichtigt wurden und daher kein Vergleich vorgenommen werden kann.

**Abbildung 1: Eigene Abbildung des Cluster der Arbeitswerte**



Quelle: in Anlehnung an Kring, 2013; sowie Miller, Woehr und Hudspeth, 2002; sowie Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, 2010

Zu den extrinsischen Werten gehören unter anderem Einkommen, Status und Prestige. Intrinsische Werte umfassen weiters die Weiterbildung, Erfüllung durch die Tätigkeit, Feedback und Anerkennung. Das Cluster der sozialen Werte beinhaltet unternehmensbezogene, soziale Werte wie beispielsweise Corporate Social Responsibility oder kollegenbezogene, soziale Werte. Der Altruistische Wert definiert, wie wichtig es einer Person ist, für andere selbstlos einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Nachdem in den hierfür verwendeten Studien keine Unterscheidung festgestellt werden konnte, werden sie für diese Masterarbeit nicht verwendet (Kring, 2013, S. 9 ff.; sowie Miller, Woehr und Hudspeth, 2002, S. 466 ff.; sowie Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, 2010, S. 1122 ff.).



Im nachfolgenden Abschnitt werden die einzelnen Konstrukte an Arbeitswerten definiert und im Anschluss der aktuelle Stand der Forschung hinsichtlich der Arbeitswerte der Generation Y skizziert.

### 2.3.2.1 Arbeitsethik

Als Arbeitsethik wird die Einstellung von ArbeitnehmerInnen zu deren Arbeit beziehungsweise der Berufstätigkeit verstanden (Willke, 1999, S. 213 ff.). Zur Arbeitsethik zählen die Werte Harte Arbeit und Work-Life-Balance.

#### **Harte Arbeit**

Das Konstrukt „Harte Arbeit“ beschreibt das Ausmaß, in dem eine Person daran glaubt, dass harte Arbeit der Schlüssel zum Erfolg ist. Während die Babyboomer Generation harte Arbeit noch mit Erfolg gleichgesetzt hat, und deren Ziele durch harte Arbeit erreichen wollten, verliert dieser Wert immer mehr an Bedeutung. Erfolg im Beruf definiert sich für die Generation Y nunmehr mit Flexibilität und Work-Life Balance, nicht jedoch durch harte Arbeit. Cugin sieht in diesem Wandel den Beweis für den Rückgang der Arbeitsethik der Generation Y (Cugin, 2012, S. 2287 f.).

Zu gänzlich anderen Ergebnissen kamen Krahn und Galambos in ihrer, 2013 veröffentlichten, Studie über die unterschiedlichen Arbeitswerte der Generation Y und der Generation X. Unter anderem konnten sie im Gegensatz zu den bereits genannten Ergebnissen nachweisen, dass die Generation Y eher daran glaubt, dass harte Arbeit, beispielsweise im Studium, sich bezahlt macht, wobei weibliche Personen signifikant mehr daran glauben.

Die genannten Studien sind in ihren Ergebnissen widersprüchlich zueinander. Während Krahn und Galambos (2013) nur High School SchülerInnen der Generation X und Generation Y in Kanada befragten, liefert Cugin (2012) Daten von vier verschiedenen Generationen aus Australien, China, Deutschland, Singapur und den USA wodurch knapp ein Viertel der befragten Personen somit aus Europa stammen. Aufgrund der Tatsache, dass Cugin auch Europa in ihrer Befragung berücksichtigt hat und somit die räumliche Nähe gegeben ist, wird innerhalb dieser Masterarbeit Cugin als Referenz zur Bildung der Hypothese verwendet. Ein weiterer Grund ist das junge Alter der High School-SchülerInnen in der Studie von Krahn und Galambos. Es ist anzunehmen, dass SchülerInnen, die noch keine Arbeitserfahrungen gemacht haben, sondern lediglich die Ergebnisse ihres Fleißes in der Schule sehen, noch eine optimistischere Grundhaltung zu diesem Thema haben. Daher leitet sich folgende Hypothese 1 ab:

*H1: Die Generation Y misst dem Wert Harte Arbeit signifikant weniger Wert bei als die Generationen davor.*

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

Nach Hill, Hawkins, Ferris und Weitzman (2001, S. 49) bezeichnet die Work-Life-Balance den Grad, zu dem es einer Person möglich ist, gleichzeitig die zeitlichen, emotionalen und verhaltensorientierten Anforderungen der Arbeits- und Familiendomäne zu balancieren.

Das Konzept der Work-Life-Balance gewinnt immer mehr an Bedeutung für die junge Generation, da mehr Zeit für Familie und Freunde gefordert wird (Ng, Schweitzer und Lyons, 2010, S. 282). In diversen Studien zu Unterschieden in den Werten der Generationen, konnte nachgewiesen werden, dass Work-Life-Balance einen zentralen Wert für die Generation Y einnimmt und ausschlaggebend für die Wahl des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin ist (Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, 2010; sowie Guillot-Soulez und Soulez, 2013; sowie Luscombe, Lewis und Biggs, 2012). Crumpacker und Crumpacker (2007) gehen sogar so weit und behaupten, dass die Generation Y sich für Familie und Freunde anstatt für die Arbeit entscheiden würde, wenn sie in eine solche Situation käme.

Die Ergebnisse unterschiedlicher Studien zeigen, dass der Wert „Freizeit“ bei der Generation Y im Vergleich zu anderen Generationen am stärksten ausgeprägt ist (Cogin, 2012, S. 2287; sowie Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, 2010, S. 1133), und Erfolg sogar mit Work-Life-Balance gleichgesetzt wird (Cogin, 2012, S. 2287 f.).

Für diese Kohorte stehen Erfolg und Karriere als Werte nicht mehr an oberster Stelle, Zeit für Privates wird dagegen immer wichtiger. 71 % der StudienteilnehmerInnen nennen Familie und Freunde als wichtigen Wert, im Gegensatz dazu nimmt der subjektiv empfundene Wert der Befragten für Materielles immer mehr ab. Ausschlaggebend für die Wahl des künftigen Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin ist zu 56 % die Möglichkeit für eine ausgewogene Work-Life-Balance (Ernst & Young, 2013).

Auch die Agentur ohne Namen hat in ihrer Studie aus dem Jahr 2014 aufgezeigt, dass einer der drei wichtigsten Anforderungen an ArbeitgeberInnen die Work-Life-Balance ist, und Luscombe, Lewis und Biggs (2012) geben an, dass die Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeiten bei den Ergebnissen ihrer Studie herausgestochen sind, da die Generation Y sie als sehr wichtig empfindet.

Daher wird folgende Hypothese 2 abgeleitet:

*H2: ArbeitnehmerInnen, die der Generation Y angehören, wünschen sich mehr Work-Life-Balance, als ArbeitnehmerInnen, die nicht der Generation Y angehören.*

### 2.3.2.2 Extrinsische Werte

Extrinsische Werte beschreiben Werte, die nicht mit der Handlung oder der Tätigkeit selbst in Verbindung stehen, sondern mit den Konsequenzen oder dem Ergebnis der Tätigkeit zusammenhängen. Extrinsische Werte sind also messbare, oft quantifizierbare, Belohnungen wie beispielsweise Einkommen, Bonus, Status oder Gehaltserhöhungen. Der Generation Y sind, Studien wie jene von Twenge Campbell, Hoffman und Lance zufolge, extrinsische Werte wichtiger als den Generationen davor (2010, S. 1121). Unter den Begriff Extrinsische Werte fallen die Werte Einkommen und Status.

#### **Einkommen und Status**

Trotz des Wunsches nach mehr Freizeit gewinnt auch der Wert Einkommen für die Generation Y an Bedeutung. Extrinsische Faktoren, wie etwa das Gehalt oder der Status, ist der Generation Y wichtiger als den Generationen davor (Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, 2010, S. 1126 ff.). Die Ergebnisse von Krahn und Galambos (2013, S. 100 ff.) zeigen, dass extrinsische Werte bei der Generation Y ausgeprägter sind als bei der Generation X und sogar mit höherem Alter ansteigen und dabei der Unterschied noch größer wird. Extrinsische Werte beinhalten hierfür jeweils das Konstrukt Einkommen als auch das Konstrukt Status.

Eine Studie der Kienbaum Management Consultings GmbH aus dem Jahr 2010 zeigt, dass 56,6 % aller befragten Personen der Generation Y in dem Punkt zustimmen, dass eine angemessene Vergütung einen Arbeitgeber attraktiv macht. Wobei sich hier ein sehr hohes Ungleichgewicht zwischen Frauen und Männern hinsichtlich des Wertes, dem Gehalt beigemessen wird, zeigt. Männer empfinden ein hohes Gehalt als weitaus wichtiger und erwarten sich auch eine höhere Entwicklung in den Jahren nach dem Einstieg ins Unternehmen als Frauen (Agentur ohne Namen, 2013).

Daraus leiten sich die folgenden Hypothesen 3 und 4 ab:

*H3: Der Generation Y ist ein hohes Gehalt wichtiger als den Generationen davor.*

*H4: Der Generation Y ist der Status im Unternehmen wichtiger als den Generationen davor.*

### 2.3.2.3 Intrinsische Werte

Im Gegensatz zu den extrinsischen Werten beschreibt der intrinsische Wert das Ausmaß, in dem jemand der Tätigkeit um ihrer selbst gern nachgeht. Dabei geht es

nicht um messbare Belohnungen, hierbei ist die Tätigkeit selbst die Belohnung. Das Interesse an der Tätigkeit selbst, das Lernpotenzial oder die Möglichkeit der Entfaltung stehen dabei im Vordergrund (Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, 2010, S. 1121). Der Überbegriff Intrinsische Werte beinhaltet dabei die Werte Weiterbildung, Erfüllung durch die Tätigkeit sowie Feedback und Anerkennung.

### **Weiterbildung**

Luscombe, Lewis und Biggs (2012), welche die arbeitende Generation Y mit der studierenden Generation Y gegenüber gestellt haben, konnten feststellen, dass Weiterbildung für beide Gruppen sehr wichtig ist. Auch Shaw und Fairhurst (2008) stellen fest, dass das Lernen ein wesentlicher Aspekt für die jüngste Generation ist und sie somit ihren eigenen Marktwert steigern wollen. Sie unterscheiden sich zu den Generationen davor hinsichtlich ihrer Lernstrategien und erwarten, dass die ganze Palette der Technologien hierfür zur Verfügung gestellt wird. Ihre Erwartungshaltung ist es, vieles interaktiv, gemeinsam in einer Gruppe oder mittels „Learning by doing“ selbst zu erlernen.

Für die jüngste Generation ist das Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen für die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers bzw. der künftigen Arbeitgeberin ein wichtiges Kriterium, um dem Wunsch nach stetiger Weiterentwicklung nachzukommen. 41,3 % der Befragten legen auf Weiterbildung sehr großen Wert (Kienbaum, 2010). Eine der Anforderungen der jüngsten Kohorte an den künftigen Arbeitgeber bzw. die künftige Arbeitgeberin ist die Aus- und Weiterbildung im Betrieb (Luscombe, Lewis und Biggs, 2012), daher kann gesagt werden, dass der Wert Weiterbildung für diese Generation eine maßgebliche Rolle einnimmt. Selbst wenn die Generation Y zu Beginn realistische Vorstellungen an den ersten Job hat, steigen die Erwartungen nach Weiterbildung ab dem Beginn in einem Unternehmen rasch an (Ng, Schweitzer und Lyons, 2010). Die jüngsten Ergebnisse einer Studie aus dem Jahr 2014 aus Deutschland zeigen, dass 38 % der befragten ProbandInnen den Begriff „Karriere“ durch den stetigen Weg zu persönlichem Wachstum definieren (Agentur ohne Namen, 2014). Wachstum kann unter anderem nur durch Weiterentwicklung erzielt werden, hier spielt die Weiterbildung eine bedeutende Rolle. Daher leitet sich folgende Hypothese 5 ab:

*H5: Der Wert Weiterbildung ist bei der Generation Y signifikant höher ausgeprägt als bei den Generationen davor.*

### **Erfüllung durch die Tätigkeit**

Autoren wie Ng, Schweitzer und Lyons (2010, S. 283) sind der Ansicht, dass die Generation Y, im Vergleich zu ihren VorgängerInnen, nach einer sinnvollen und

erfüllenden Tätigkeit strebt. Diese Ansicht wird jedoch nicht von allen AutorInnen geteilt. Twenge, Campbell, Hoffman und Lance (2010, S. 1133 ff.) fanden heraus, dass intrinsische Werte, wie beispielsweise eine als interessant empfundene Tätigkeit, im Vergleich zur Babyboomer Generation und der Generation X, weniger stark ausgeprägt sind. Krahn und Galambos (2013) sowie Guillot-Soulez und Soulez (2013) konnten innerhalb ihrer Studien keine Unterschiede bei intrinsischen Werten zwischen der Generation X und der Generation Y aufweisen, bei Krahn und Galambos (2013) zeigte sich lediglich ein Zugewinn mit zunehmendem Alter in beiden Generationen. Studien aus Deutschland, wie jene von Kienbaum (2010) und der Agentur ohne Namen (2013), zeigen, dass der Generation Y eine sinnstiftende und herausfordernde Arbeit sehr wichtig ist. Eine herausfordernde Arbeit wurde an oberster Stelle der präferierten Attribute gereiht, die einen Arbeitgeber bzw. eine Arbeitgeberin auszeichnen. Nach Wiederholung der Studie durch die Agentur ohne Namen im Jahr 2014, zeigte das Ergebnis, dass die Generation Y den Begriff „Karriere“ zu 30 % durch ein sinnstiftendes, erfüllendes Gefühl bei der Arbeit definiert. Das Ergebnis der Studie zeigt ebenso auf, dass eine subjektiv, sinnstiftende Arbeit für 60 % der befragten Personen eine Anforderung an den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin ist und damit auf Platz zwei rangiert (Agentur ohne Namen, 2014).

Nachdem bislang transnational kein eindeutiges Ergebnis erzielt werden konnte, ist die Überprüfung dieses Konstrukts von besonderem Interesse. Es bleibt anzunehmen, dass das Ergebnis von länderspezifischen Gegebenheiten und vom Alter der ProbandInnen abhängig ist. Aufgrund der hohen Ähnlichkeit zwischen Österreich und Deutschland und der räumlichen Nähe wird angenommen, dass sich die Werte hier eher ähneln als zwischen Österreich und den USA oder Kanada. Daraus ergibt sich die folgende Formulierung der Hypothese 6 zur Überprüfung dieses Konstrukts:

*H6: Der Generation Y ist es wichtiger, dass die Tätigkeit an sich sinnstiftend und herausfordernd ist, als den Generationen davor.*

### **Feedback und Anerkennung**

Lob, als Ausdruck für Anerkennung, ist der Generation Y wichtig. 51 % der befragten Personen empfinden dies als wertschätzend und erwarten es demnach (Agentur ohne Namen, 2014). Innerhalb der Generation Y herrscht der Wunsch nach Entwicklungsgesprächen, daher fordern sie regelmäßiges Feedback von ihren Vorgesetzten ein (Schmidt et al., 2011, S. 519 f.). Auch Cogin (2012, S. 2288) kann in ihrer Studie feststellen, dass zeitnahes Feedback und Anerkennung für die jüngste Generation am Arbeitsmarkt eine wesentliche Rolle einnimmt.

Die bereits viel zitierte, deutsche Studie der Kienbaum Management Consultants GmbH aus dem Jahr 2010, befragte die Generation Y nach Attributen, die ArbeitgeberInnen attraktiv machen. Die befragten Personen platzieren den Wert „Anerkennung“ auf Platz 9 aus einer Liste von 22 Attributen, womit diesem Wert eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Daher leitet sich folgende Hypothese 7 ab:

*H7: Die Generation Y erwartet sich mehr Feedback und Anerkennung als ihre VorgängerInnen*

#### 2.3.2.4 Soziale Werte

Soziale Werte werden unterteilt in unternehmensbezogene, soziale Werte und kollegenbezogene, soziale Werte.

#### **Corporate Social Responsibility**

Das soziale Engagement eines Unternehmens, auch bekannt als Corporate Social Responsibility, ist der Generation Y deshalb wichtig, da sie nach Übereinstimmung zwischen den persönlichen Werten und den Werten, die vom Unternehmen verfolgt werden, sucht (Kring, 2013, S. 12 f.). Die eben hervorgehobene Relevanz konnte in den einzelnen, in Deutschland durchgeführten, Studien von Kienbaum, Ernst & Young und der Agentur ohne Namen nicht nachgewiesen werden. Auch die Ergebnisse von Twenge, Campbell, Hoffman und Lance (2010) weisen keinen Anstieg, eher eine Reduktion der sozialen Werte im Vergleich zu vorherigen Generationen auf. Auf die Überprüfung dieses Konstrukts wird, aufgrund des niedrigen Stellenwerts der bisher durchgeführten Studien, verzichtet.

#### **Kollegenbezogene, soziale Werte**

Kollegenbezogene, soziale Werte beinhalten zum einen die Beziehung zu direkten Vorgesetzten und zum anderen die Beziehung zu den KollegInnen, beide Aspekte sind für die Generation Y wichtig (Kring, 2013, S. 12). Die Studie der Kienbaum Management Consultants GmbH (2010) hat nachgewiesen, dass eines der drei wichtigsten Attribute an eine/n ArbeitgeberIn für die Generation Y ein kollegiales Arbeitsumfeld ist. Ebenso konnte die Agentur ohne Namen (2014) in ihrer jährlichen Student Survey aufdecken, dass das kollegiale Umfeld immer mehr an Wert dazu gewonnen hat. 2014 rangierte das Arbeitsklima auf Platz eins der wichtigsten Anforderungen an ArbeitgeberInnen. Für 55 % der Befragten ist das kollegiale Arbeitsumfeld maßgeblich bei der Entscheidung für eine/n ArbeitgeberIn, laut der Studie von Ernst & Young aus dem Jahr 2013 (S. 23). Kienbaum erklärt diese Ausprägung damit, dass die Generation Y sich im Unternehmen wohlfühlen möchte (Kienbaum, 2010). Twenge, Campbell, Hoffman und Lance (2010, S. 1133) wiederum

kamen zu dem Ergebnis, dass die Generation Y weniger Wert auf soziale Interaktion legt, als die Generationen davor, wodurch erneut Diskrepanzen zwischen den Ergebnissen der unterschiedlichen Studien bestehen. Fraglich ist, ob hier die Unternehmenskultur, in der die befragten Personen tätig waren, einen maßgeblichen Einfluss auf die Erwartungshaltung und den Wunsch der Personen genommen hat. In einem Unternehmen, in dem jeder seine eigene Aufgabe für sich bearbeitet, da das Zusammenspiel nicht gut funktioniert, würde das Ergebnis wohl anders aussehen als in einem Unternehmen mit sehr kollaborativem und interaktivem Umfeld.

Begründet durch die Annahme, dass sich die Werte im Verlauf der Zeit geändert haben und es Unterschiede zwischen Europa und den anderen Kontinenten gibt beziehungsweise auch die Unternehmenskultur eine Rolle spielt, wird die Hypothese folgendermaßen ausformuliert. Daher leitet sich folgende Hypothese 8 ab:

*H8: Der Generation Y ist ein kollegiales Arbeitsumfeld wichtiger als den Generationen davor.*

### **2.3.3 Zwischenfazit**

Der aktuelle Forschungsstand zeichnet ein sehr ambivalentes Bild von den Werten der Generation Y. Unterschiedliche Erhebungen kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen innerhalb der selben Konstrukte. So sind sich AutorInnen bezüglich der Werte Harte Arbeit und Erfüllung durch die Tätigkeit sowie den sozialen Werten uneinig, ob ihnen die Generation Y eine höhere Bedeutung beimisst oder, ob es keine Unterschiede gibt. Die genannten Studien zeigen allerdings die selben Ergebnisse innerhalb der Konstrukte Work-Life-Balance, Einkommen und Weiterbildung. Diese Werte sind bei der Generation Y stärker ausgeprägt und sind ihnen demnach wichtiger als ihren VorgängerInnen. Die unterschiedlichen Ergebnisse werden auf unterschiedliche Voraussetzungen abgeleitet, da die Erhebungen nicht im selben Umfeld, im selben Jahr, im selben Land und der selben Grundgesamtheit durchgeführt wurden. In diesem Kapitel wurde ein grober Überblick über den Stand der empirischen Forschung zu den Arbeitswerten gegeben sowie eine Zusammenfassung über die Ausprägung der Arbeitswerte zur Verfügung gestellt.

## **2.4 Personalrekrutierung**

Das letzte Kapitel des theoretischen Teils widmet sich dem Thema der Personalrekrutierung, die auch Personalbeschaffung genannt wird. Die Rekrutierung von Personal beinhaltet die Prozessschritte die geeignete/n Person/en für das Unternehmen zu finden, zu einer Bewerbung zu motivieren und letzten Endes eine

Auswahl unter den BewerberInnen zu treffen (Mayrhofer, 2009, S. 366). Nach Heinz Schuler ist die Personalauswahl eine der wichtigsten Entscheidungen und Investitionen im Unternehmen mit den meisten Auswirkungen, wie beispielsweise auf die Rentabilität des Unternehmens, und sollte demnach einen angemessenen Stellenwert erhalten (Schuler, 2013, S. 30).

Der demographische Wandel wird dazu beitragen, dass immer weniger ArbeitnehmerInnen auf den Arbeitsmarkt einströmen, gleichzeitig wird die Anzahl an bestehenden ArbeitnehmerInnen aufgrund der natürlichen Pensionierungen immer weniger werden. Dadurch wächst die Bedeutung der Personalbeschaffung für Unternehmen erneut an. Der viel zitierte „War for Talents“ hat sich bereits in der Realität niedergeschlagen und fordert ein Umdenken in den Unternehmen (Festing, Schäfer, Maßmann und Englisch, 2012, S. 52).

Eine bereits gängige Methode ist das Employer Branding, das sogenannte Personalmarketing, das die Arbeitgebermarke am Arbeitsmarkt für potentielle ArbeitnehmerInnen attraktiv machen und damit positionieren soll. Das Ziel ist es, als ArbeitgeberIn interessanter zu sein beziehungsweise ein besseres Image zu haben als die MitbewerberInnen (Kasper und Mayrhofer, 2009, S. 379). Als ein Beispiel für Employer Branding kann die Anwesenheit auf Recruiting Messen genannt werden. Das alleine würde allerdings viel zu kurz greifen. Stattdessen sind Kommunikationsmaßnahmen notwendig, wie beispielsweise Social Media Auftritte auf XING, LinkedIn, Facebook oder die Ausgestaltung eines eigenen Karrierebereichs auf der Unternehmenswebseite. Nicht zu vergessen sind Plattformen, auf denen aktuelle und ehemalige MitarbeiterInnen oder BewerberInnen das Unternehmen bewerten können wie beispielsweise Kununu. Die kommunizierten Maßnahmen und Werte sollten daher tatsächlich in der Unternehmenskultur Fuß fassen (Parment, 2013, S. 79 f.), denn aktuelle und ehemalige MitarbeiterInnen bewerten das Unternehmen auf solchen Internetseiten und decken damit Differenzen auf.

Zum einen wird die Generation Y in Österreich hinsichtlich der verfolgten Werte beleuchtet. Zum anderen soll diese Kohorte auch zu spezifischen Aspekten der Rekrutierung befragt werden. Im folgenden Teil zur Rekrutierung werden nun jene Punkte aufgezählt, die interessant erscheinen, sie aus Sicht der Generation Y zu verstehen. Die Generation Y soll ihre subjektive Wahrnehmung hinsichtlich der Beschaffungswege eines Unternehmens und der kommunizierten Werte darlegen. Dahingehend wird sie befragt, welche Kanäle sie für die Bewerbung bei einem Unternehmen verwendet hat und ob die Werte, die ein Unternehmen bei der



Rekrutierung kommuniziert hat, für die Entscheidung für ein Unternehmen, eine Rolle gespielt haben. Des Weiteren soll sie beantworten, ob es wichtig ist, dass sich die kommunizierten Werte mit ihren eigenen Interessen decken.

Die Ergebnisse werden Unternehmen und PersonalistInnen Handlungsmaßnahmen für das Personalmanagement liefern, da nunmehr bekannt wird, ob die Werte für die Entscheidung in einem Unternehmen zu arbeiten, tatsächlich relevant sind oder nicht.

### **2.4.1 Kanäle der Rekrutierung**

In der Personalrekrutierung stellt sich die entscheidende Frage, welche Kanäle zur Rekrutierung verwendet werden, um geeignete KandidatInnen anzusprechen. Da die Generation Y mit dem Internet aufgewachsen ist, und es zu ihrem täglichen Leben gehört, empfiehlt sich die Integration digitaler Kanäle in die Rekrutierung (Parment, 2013, S. 22 ff.), um diese Zielgruppe passend anzusprechen. Eine Studie aus dem Jahr 2011 der Monster Worldwide GmbH (S. 26) zeigte, dass 85,5 % der zu besetzenden Positionen auf der Unternehmenswebseite und zwei Drittel auf Portalen wie Monster.at oder karriere.at gepostet werden.

Für die vorliegende Forschungsarbeit wird zwischen den folgenden Kanälen zur Personalrekrutierung unterschieden.

#### 2.4.1.1 Printmedien

Die Relevanz und Verwendung von Printmedien, zur Veröffentlichung von freien Positionen, ist in den letzten Jahren immer mehr zurückgegangen. So zeigt sich, dass seit 2006 die Nutzung von Printmedien um 7,6 % zurückgegangen ist und, dass mittlerweile weniger als ein Drittel der Stellen über Printmedien geschaltet werden (Monster, 2011, S. 26). Auch in der Studie von StepStone (2013, S. 13) zeigt sich, dass in Österreich 44 % aller Stellensuchenden in lokalen Zeitungen nach einer Position suchen. Auf internationalem Parkett sind es lediglich 11 % der Stellensuchenden, die eine neue Position in den letzten 12 Monaten über Zeitungsannoncen suchten und der Trend ist weiterhin sinkend (Top Consultants, 2013, S. 13).

#### 2.4.1.2 Unternehmenswebseite

Eine Studie von StepStone (2013, S. 12), durchgeführt am österreichischen Arbeitsmarkt, zeigt, dass 69 % der Stellensuchenden Positionen direkt über die unternehmenseigene Webseite suchen, hier ist allerdings bereits eine Vorauswahl getroffen worden, das bedeutet der Kandidat beziehungsweise die Kandidatin haben

sich bereits entschieden nach einer Position bei einem bestimmten Unternehmen zu suchen.

Die Nutzung der Unternehmenswebseite zur Schaltung der vakanten Positionen hat in den letzten Jahren nicht etwa an Bedeutung verloren, sondern ist konstant geblieben. 85,5 % der offenen Positionen werden dort veröffentlicht (Monster, 2011, S. 27 f.). International gesehen ist der Trend sogar sinkend, unter 40 % der Stellensuchenden haben innerhalb von 12 Monaten auf der unternehmenseigenen Webseite nach einer Position gesucht und sich daraufhin beworben (Top Consultants, 2013, S. 13).

#### 2.4.1.3 Job-Portale

Der erste und effizienteste Weg zur Schaltung und Vermittlung einer offenen Position und einer geeigneten Person verläuft über Online Job-Portale. 99 % der Stellensuchenden geben an, auf Online-Stellenbörsen nach einem Job zu suchen. Passend dazu geben 90 % der Unternehmen an, dass sie Online Job-Portale zur Schaltung der offenen Positionen nutzen und 75 % geben an, dass dies der effizienteste Weg zur Personalvermittlung ist (StepStone, 2013, S. 12 f.). Der Trend war bislang steigend, im Jahr 2011 waren es noch 68,5 % der Vakanzen, die in Online Karriereportalen veröffentlicht wurden (Monster, S. 27). Einer der drei wichtigsten Kanäle der Rekrutierung ist unbestritten die Veröffentlichung und die Suche nach Positionen auf Internet-Job-Portalen, dieses Verhalten sollte sich in naher Zukunft auch nicht ändern (Top Consultants, 2013, S. 13 ff.).

#### 2.4.1.4 Soziale Netzwerke

Mit sozialen Netzwerken, auch Social Media genannt, sind Profile auf Netzwerken wie zum Beispiel Facebook, XING und LinkedIn gemeint.

Im Jahr 2011 waren es geringe 5,8 % der Vakanzen, die über Social Media veröffentlicht wurden (Monster, 2011, S. 27). StepStone zeigte 2013 (S. 12), dass 40 % der Stellensuchenden dies über soziale Netzwerke vornehmen. Als sie nach ihren Beweggründen gefragt wurden, antworteten die meisten, dass sie soziale Netzwerke nur zu privaten Zwecken nutzen wollten. Knapp unter 40 % suchen zwar Positionen über Social Media, lediglich etwas über 10 % davon bewerben sich aber dann tatsächlich auch über dieses Medium (Top Consultants, 2013, S. 15).

Aber die Bedeutung von Social Media wird für die Rekrutierung immer größer. Unternehmen nutzen Social Media nicht nur für die Personalbeschaffung, sie wollen dadurch auch das Image des Unternehmens verbessern und ihre Bekanntheit vergrößern. In der Nutzung dieser Art von Kanälen besteht allerdings die große Herausforderung, da das Unternehmen authentisch sein sollte und das Profil auch

pflegen muss, beispielsweise durch das rasche Antworten auf Postings. Jedenfalls bietet es die Möglichkeit einen Einblick in das Denken der jungen Generationen zu erhalten und am Puls der Zeit zu bleiben (Hanck, 2012, S. 35).

#### 2.4.1.5 Persönliche Kontakte

Eine ebenfalls sehr hohe Relevanz in der Rekrutierung haben persönliche Kontakte. 70 % der Befragten gaben an, innerhalb der letzten 12 Monate einen Job über persönliche Kontakte gesucht zu haben. Über diesen Kanal beworben haben sich allerdings lediglich unter 15 % der Suchenden (Top Consultants, 2013, S. 13 f.). In Österreich sind es 2013 immerhin 76 % der Stellensuchenden, die persönliche Netzwerke dafür nutzten, nach einer geeigneten Position zu suchen. Unternehmen suchen zu 83 % bei den eigenen MitarbeiterInnen und deren Kontakten nach geeigneten KandidatInnen und 46 % der Unternehmen finden, dass dieser Kanal einer der drei effizientesten bei der Personalsuche ist (StepStone, 2013, S. 13). Daher leiten sich die folgenden Hypothesen 9, 10 und 11 ab:

*H9: Die Generation Y sucht und bewirbt sich am häufigsten über Online Job-Portale.*

*H10: Soziale Netzwerke werden innerhalb der Generation Y häufiger genutzt als Printmedien.*

*H11: Die unternehmenseigene Webseite wird von der Generation Y nicht so häufig genutzt wie persönliche Kontakte zur Suche einer geeigneten Stelle.*

Die Ergebnisse zeigen auch, dass es keinen Kanal der Rekrutierung gibt, der 100 % der potentiellen KandidatInnen und Stellensuchenden anspricht, daher empfiehlt sich die Anwendung eines Multikanal-Konzepts im Unternehmen (Top Consultants, 2013, S. 13) um somit die Ansprache von KandidatInnen möglichst effizient und erfolgreich zu gestalten. Ein entscheidender Kanal, der hier keine Berücksichtigung findet, ist das Image von Unternehmen sowie die Erfahrungen und Empfehlungen von Bekannten oder Fremden aus dem Internet (Ruthus, 2014).

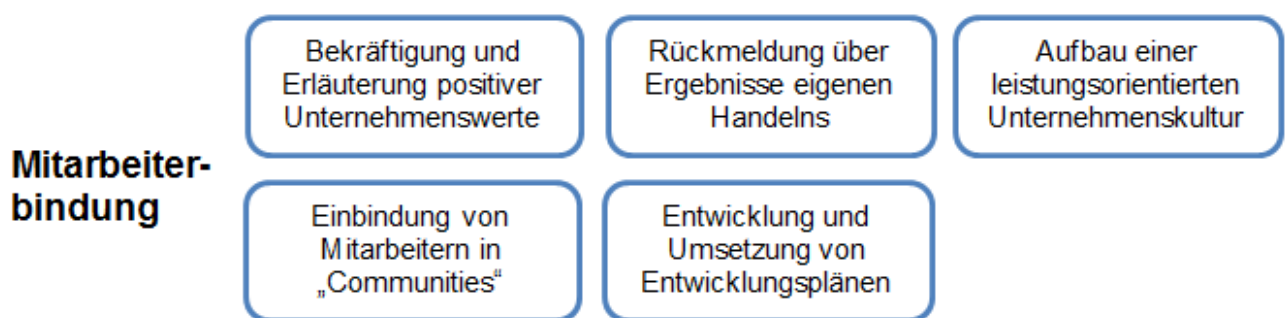
### **2.4.2 Kommunikation als eine Form von Employer Branding**

Um sich als Unternehmen von MitbewerberInnen abzuheben und eine eigene Unternehmermarke zu schaffen, werden Employer Branding Maßnahmen notwendig. Diese können weitreichend sein, haben aber ein Ziel gemeinsam. Das Unternehmen soll attraktiv für potenzielle ArbeitnehmerInnen werden und die langfristige Bedarfsdeckung an Humankapital sichern. Gerade auch in Zeiten des Fachkräftemangels spielt das Employer Branding derzeit eine tragende Rolle. Ein

Aspekt ist hier die externe Kommunikation an BewerberInnen. (Schuhmacher und Gehschwill, 2014, S. 34 f.).

Um die Generation Y erfolgreich für das Unternehmen zu gewinnen, ist auf Kommunikation zu den potentiellen, zukünftigen ArbeitnehmerInnen zu setzen (Sonntag, 2014, S. 61 ff.). Auch **Abbildung 2: Treiber für Mitarbeiterbindung** zeigt, dass Mitarbeiterbindung unter anderem durch die Erläuterung positiver Unternehmenswerte an Externe erhöht wird (Schuhmacher und Geschwill, 2014, S. 36).

**Abbildung 2: Treiber für Mitarbeiterbindung**



Quelle: Schuhmacher und Geschwill, 2014, S. 36

Im Sinne eines erfolgreichen Employer Branding ist die Kommunikation gegenüber potentiellen MitarbeiterInnen sehr wichtig und spielt eine wesentliche Rolle, daher wird versucht mit Hilfe von unterschiedlichsten Kanälen, beispielsweise Social Media und der Unternehmenswebseite, mit KandidatInnen zu kommunizieren (Grosskopf, 2013, S. 40). Die Generation Y ist mit dem Internet und permanenten Kommunikationsmöglichkeiten groß geworden, gerade dadurch verlangt sie auch rasche und ehrliche Kommunikation von Seiten der Unternehmen (Parment, 2013, S. 22 f.). Um daher erfolgreich die gewünschten KandidatInnen zu rekrutieren ist die Kommunikationsstrategie essentiell. Dies betrifft aber nicht nur die Stellenanzeigen, sondern geht über das Bewerbungsgespräch, die Mitteilung über eine Absage und die Einstellung hinaus (StepStone, 2013, S. 11).

Da sich Angehörige der Generation Y bereits beim Interview über mögliche Auszeiten, Elternteilzeit und eine vorhandene Work-Life-Balance informieren, bleibt anzuraten, hier eine transparente Kommunikation gegenüber den BewerberInnen zu leben (Unger, 2013, S. 128).

Können ArbeitgeberInnen vertrauensvoll vermitteln, dass die, von der Generation Y, gewünschten Werte in der Unternehmenskultur verankert und im Unternehmen

umgesetzt sind, gilt diese/r ArbeitgeberIn demnach als attraktiv für diese Generation. Luscombe, Lewis und Biggs (2012) stellen fest, dass die Mitarbeiterrekrutierung und –bindung erhöht werden kann, wenn die Versprechen, die im Rekrutierungsprozess gegeben werden, eingehalten werden. Dies übt sich letztlich positiv auf die Personalpolitik in einem Unternehmen aus. Im umgekehrten Fall führt die Nichteinhaltung der Versprechen aus dem Rekrutierungsprozess zu schlechter Retention und die Generation Y zeigt sich davon unbeeindruckt. Die Kommunikation der Werte kann daher als ein sehr wesentlicher Aspekt gesehen werden, von dem Unternehmen profitieren können, es ist daher wichtig kollaborativ, ehrlich und fair zu agieren.

Folglich sind zwei Konstrukte für diese Forschungsarbeit interessant, wodurch sich die Hypothesen 12 und 13 ableiten:

*H12: Für die Mehrheit der Generation Y ist bei der Wahl des Arbeitgebers ausschlaggebend, welche Werte bei der Rekrutierung kommuniziert werden.*

*H13: Für die Mehrheit der Generation ist es wichtig, dass die gelebten Werte im Unternehmen sich mit ihren Interessen decken.*

### **2.4.3 Zwischenfazit**

Der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass digitale Medien für den Bewerbungsprozess immer wichtiger werden. Online Job-Portale sind, laut aktueller Studien, der effizienteste Weg und daher auch meist genutzte Weg, um nach einer offenen Position zu suchen und sich zu bewerben. Auch soziale Netzwerke gewinnen, vorallem in der jüngsten Generation, an Bedeutung, während Printmedien in ihrer Nutzungshäufigkeit abnehmen. Die Unternehmenswebseite unterliegt weniger Schwankungen, da dieses Medium in den letzten Jahren sehr konstant für die Suche und Bewerbung genutzt wurde. Da kein Kanal zur Gänze alle potenziellen ArbeitnehmerInnen anspricht, empfiehlt es sich, ein Multikanal-Konzept anzuwenden.

Digitale Medien können auch zur Kommunikation mit den BewerberInnen und potenziellen ArbeitnehmerInnen genutzt werden, denn für die Generation Y ist die permanente Kommunikation von großer Bedeutung. Die jüngste Kohorte am Arbeitsmarkt informiert sich bereits bei Bewerbungsgesprächen über das Unternehmen und entscheidet sich bewusst für das Unternehmen, das am ehesten ihren Kriterien entspricht.

Nachdem in Kapitel 2 nun die theoretische Basis geschaffen und die Begrifflichkeiten voneinander abgegrenzt wurden, folgt im nächsten Kapitel dieser Forschungsarbeit die Darstellung der empirischen Erhebung.

### 3 Empirischer Teil

Im empirischen Teil dieser Forschungsarbeit werden nun anhand der definierten Hypothesen die Ergebnisse der Studie, die Stichprobe und die Methodik näher beleuchtet, sowie die Ergebnisse diskutiert und interpretiert. Es folgen zunächst die Darstellung der verwendeten Hypothesen, die Beschreibung des Forschungsinstruments, die vorbereitenden Analysen sowie die Durchführung der Untersuchung. Zuletzt werden die Ergebnisse dargestellt und diskutiert, gefolgt von einem Conclusio und Ausblick.

#### 3.1 Hypothesen

Auf Basis der bereits dargestellten Theorie und der bisher veröffentlichten empirischen Forschung konnten die folgenden Hypothesen aufgestellt und für die Untersuchung der Generation Y verwendet werden:

**H1:** Die Generation Y misst dem Wert Harte Arbeit signifikant weniger Wert bei als die Generationen davor.

**H2:** Personen, die der Generation Y angehören, wünschen sich mehr Work-Life-Balance, als Personen, die nicht der Generation Y angehören.

**H3:** Der Generation Y ist ein hohes Gehalt wichtiger als den Generationen davor.

**H4:** Der Generation Y ist der Status im Unternehmen wichtiger als den Generationen davor.

**H5:** Der Wert Weiterbildung ist bei der Generation Y signifikant höher ausgeprägt als bei den Generationen davor.

**H6:** Der Generation Y ist es wichtiger, dass die Tätigkeit an sich sinnstiftend und herausfordernd ist, als den Generationen davor.

**H7:** Die Generation Y erwartet sich mehr Feedback und Anerkennung als ihre VorgängerInnen.

**H8:** Der Generation Y ist ein kollegiales Arbeitsumfeld wichtiger als den Generationen davor.

**H9:** Die Generation Y sucht und bewirbt sich am häufigsten über Online Job-Portale.

**H10:** Soziale Netzwerke werden innerhalb der Generation Y häufiger genutzt als Printmedien.

**H11:** Die unternehmenseigene Webseite wird von der Generation Y nicht so häufig genutzt wie persönliche Kontakte zur Suche einer geeigneten Stelle.

**H12:** Für die Mehrheit der Generation Y ist bei der Wahl des Arbeitgebers ausschlaggebend, welche Werte bei der Rekrutierung kommuniziert werden.

**H13:** Für die Mehrheit der Generation ist es wichtig, dass die gelebten Werte im Unternehmen sich mit ihren Interessen decken.

Im nachfolgenden Kapitel sollen nun das verwendete Forschungsinstrument und die verwendete Methode im Detail dargestellt werden.

## **3.2 Methode und Instrumente**

Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, die Werte der österreichischen Generation Y, im Vergleich zu den vorhergehenden Generationen, zu untersuchen. Im zweiten Schritt werden die Erfahrungen und Einschätzungen der Generation Y hinsichtlich der Rekrutierung erfragt, um daraus Handlungsmaßnahmen für Unternehmen ableiten zu können. Um die oben erwähnten Hypothesen annehmen oder ablehnen zu können und genügend Erkenntnisse zu erzielen, bietet es sich an, eine quantitative, standardisierte Fragebogenstudie durchzuführen. Die Erhebung stellt eine nicht-experimentelle Querschnittsuntersuchung dar, die eine Momentaufnahme repräsentiert. Die Begründung für die Wahl der Methodik liegt in der Möglichkeit, die einzelnen Generationen in Relation zu den anderen Generationen zu stellen. Weiters ist es möglich, eine Vielzahl an Personen zu befragen und dadurch ein repräsentatives Ergebnis zu erhalten. Die Untersuchung hat in einer Feldumgebung stattgefunden, das bedeutet, dass die Stichprobe ein kleiner Auszug aus dem Umfeld der Autorin darstellt. Die Stichprobe wird im Detail in einem der nächsten Kapitel erläutert.

Die Fragebogenerhebung wurde mittels eines Online-Fragebogens, bestehend aus ca. 60 Fragen, über ein Umfragetool namens Soci Survey ([www.socisurvey.de](http://www.socisurvey.de)) erstellt und durchgeführt. Onlineumfragetools bieten einige Vorteile, wie beispielsweise die kostenlose beziehungsweise kostengünstige Durchführung und die einfache Handhabung. Dieses Umfragetool bietet die Möglichkeit mehrere Forschungsprojekte gleichzeitig zu verwalten und die benötigten Fragebögen in Form von Bausteinen selbst zusammenzufügen. Solche Bausteine können beispielsweise der Einleitungstext, die einzelnen Fragen oder das Layout des jeweiligen Fragebogens sein. Ein weiterer Vorteil ist die sofortige Verfügbarkeit von Statistiken wie beispielsweise die Anzahl der bereits ausgefüllten Fragebögen, also die Rücklaufquote.



Als Einleitung zur Studie wurde der folgende Text verwendet:

*Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer der Studie!*

*Als Masterstudierende an der Ferdinand Porsche FernFH untersuche ich im Rahmen meiner Masterarbeit das Thema: **Generation Y – Eine Generation verändert die Arbeitswelt.***

*Ich möchte Sie recht herzlich bitten mich mit der Teilnahme an dieser kurzen, anonymen Online-umfrage zu unterstützen. Der Fragebogen besteht aus insgesamt ca. 60 Fragen, die Beantwortung wird in etwa 10 Minuten in Anspruch nehmen. Sowohl die Beantwortung als auch die Auswertung der Fragen erfolgt **anonym**, es besteht keine Möglichkeit (und auch kein Interesse) die Antworten einzelnen Personen zuzuordnen.*

*Der Fragebogen ist bis einschließlich 30.06.2015 aktiv.  
Rückfragen stellen Sie bitte an: Aline Martinek, mailto:  
[Aline.Martinek@mail.fernfh.ac.at](mailto:Aline.Martinek@mail.fernfh.ac.at)*

*Vielen Dank für Ihre Bereitschaft und Unterstützung!  
Mit besten Grüßen, Aline Martinek*

Für die Erhebung der einzelnen Konstrukte wurden zum Teil Fragen aus bestehenden Fragebögen verwendet und zum Teil eigene Fragen erstellt. Bereits bestehende Fragen wurden von unterschiedlichen Quellen zusammengetragen. Einerseits wurden Fragen zu den Werten von Generationen von Blau und Ryan (1997) verwendet, die bereits Cogin (2012) in ihrer Fragebogenerhebung verwendete und ins Deutsche übersetzt. Andererseits wurden sowohl Fragen von Luscombe, Lewis und Biggs (2012), als auch von Ng, Schweitzer und Lyons (2010) entnommen und ebenfalls aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt. Die Fragebogenerhebung wurde in Deutsch vorgenommen. Dies wurde deshalb so gewählt, weil Personen aus allen Generationen befragt wurden und es sichergestellt sein musste, dass bei den ProbandInnen das gleiche Verständnis für die Fragen vorherrscht.

Die abgefragten Themenbereiche, also die Konstrukte der Studie gliedern sich, neben den demographischen Daten, in die Kategorien „Werte“, „Kanäle der Rekrutierung“ und „Kommunikation der Werte“. Als Antwortmöglichkeiten der Konstrukte wurde überwiegend eine 7-stufige Intervallskala (Likert-skala) gewählt, mit der Frage danach, wie sehr der/die ProbandIn der dargestellten Aussage zustimmt. Beginnend mit 1 als Antwort „ich stimme gar nicht zu“ bis hin zu 7 als Antwort „ich stimme völlig zu“.

Im Folgenden wird nun die Fragebogenerhebung anhand der gewählten Konstrukte beschrieben.

### **Konstrukt Generationen:**

Die Zugehörigkeit zu den Generationen konnte sehr einfach über die demographischen Daten erfasst werden. Es war lediglich notwendig, die StudienteilnehmerInnen zu ihrem Geburtsdatum zu befragen und ein freies Feld zur Verfügung zu stellen, in dem nur eine 4-stellige Zahl eingetragen werden konnte. Die Zugehörigkeit zu den einzelnen Kohorten kann dadurch bei der Auswertung, je nach Geburtsdatum, vorgenommen werden.

### **Konstrukt Werte:**

Die Hypothesen H1 bis H8 widmen sich gänzlich dem Vergleich der drei Generationen und deren Werte. Um dieses Konstrukt zu erheben, wurden von einer Vielzahl an vorhandenen Werten die Arbeitswerte definiert, die für die Unterscheidung der Generationen untereinander für sinnvoll erscheinen. Für jeden Wert wurde eine Hypothese erstellt, da angenommen wird, dass die Generation Y diese Werte anders priorisiert als die Generationen davor. Diese Annahme wurde durch die theoretische Basis und die bestehenden empirischen Studien gefüttert.

Um das Konstrukt Werte zu erheben, wurde auf die Fragebatterien von Blau und Ryan (1997), Ng, Schweitzer und Lyons (2010) und auf Fragen von Luscombe, Lewis und Biggs (2012) zurückgegriffen. Der Fragebogen von Blau und Ryan ist zwar bereits 1997 entstanden, allerdings weiterhin sehr etabliert und wurde beispielsweise 2012 von Cugin zur Erhebung der Werte der Generation Y verwendet. Nachdem keiner der drei Fragebögen zur Gänze alle Werte abdeckt, die für diese Forschungsarbeit relevant waren, wurde eine Kombination von Teilen der beiden Fragebögen verwendet. Die einzelnen Fragen der bestehenden Fragebögen sind im Anhang ersichtlich.

### **Konstrukt Kanäle der Rekrutierung:**

Um Handlungsmaßnahmen für das Personalmanagement aufzudecken, die die Rekrutierung der Generation Y betreffen, ist es notwendig die Erfahrungen und die Einstellung der Generation zu diesem Thema zu erfragen. Zu diesem Konstrukt finden sich 4 Items im Fragebogen. Die ProbandInnen wurden gefragt, ob sie in den letzten 12 Monaten eine offene Position gesucht haben und welche Kanäle sie hierfür verwendet haben. Weiters wurden sie gefragt welchen Kanal sie als effizientesten bewerten würden.

### **Konstrukt Kommunikation der Werte:**

Zum Konstrukt der kommunizierten Werte im Unternehmen wurden 7 Items zur Gänze selbstständig erstellt. Die TeilnehmerInnen werden zuerst gebeten, an den letzten Rekrutierungsprozess zu denken, an dem sie teilgenommen haben. Das Ziel ist es, zu verstehen, ob die Generation Y darauf achtet, welche Werte im Rekrutierungsprozess kommuniziert werden. Weiters soll erhoben werden, ob der Generation Y wichtig ist, dass sie in einem Unternehmen tätig ist, in denen sich diese Werte decken. Interessant erscheint auch der letzte Aspekt, ob die kommunizierten Werte bei der Wahl des/der Arbeitgebers/in eine Rolle spielt.

Die Konstrukte Kanäle der Rekrutierung und Kommunikation der Werte dienen zur Testung der Hypothesen H9 bis H13.

Die einzelnen Fragen finden sich im Codebook im Anhang der Forschungsarbeit, ebenso auch in den Screenshots des Fragebogens über die SosciSurvey Webseite.

### **3.3 Vorbereitende Analysen**

Bevor nun die Hypothesen anhand der Antworten der StudienteilnehmerInnen getestet werden können, verlangt es nach einer Analyse anhand der Prinzipien der deskriptiven Statistik als Ausgangspunkt. Dabei ist es das Ziel, die Daten, die aus der Studiendurchführung gesammelt werden konnten, als Gesamtes zu verstehen und zu beschreiben. Hierbei können bereits erste Anzeichen für Ausreißer oder Trends aufgezeigt werden, die möglicherweise so zu Beginn nicht erwartet wurden. Weiters ist diese Analyse notwendig, um zu erkennen, ob Items gänzlich ausgeschlossen werden müssen, wenn beispielsweise keine Reliabilität gegeben ist (Sonnentag, 2006, S. 67 f.).

Als ersten Schritt gilt es, zunächst die Häufigkeiten der Antworten der ProbandInnen zu analysieren und zu verstehen, ob die Antworten normalverteilt sind oder eine Schiefelage, nach links oder nach rechts, vorliegt. Grundsätzlich wird bei den Antworten eine Normalverteilung angenommen, das bedeutet, dass bei beispielsweise 5 Antwortmöglichkeiten die Antwort 3, also die Mitte, am häufigsten gewählt wird. Gleichzeitig fällt auf beide Seiten, also zu den beiden Antwortextremen, die Anzahl, die diese Antwort gewählt wird, ab, woraus sich grafisch dargestellt eine glockenförmige Kurve ergibt (Bortz und Schuster, 2010, S. 72).

Der nächste Schritt ist die Analyse des Mittelwerts der Antworten. „Der Mittelwert ist das gebräuchlichste Maß zur Kennzeichnung der zentralen Tendenz der Verteilung eines metrischen Merkmals.“ schreiben Bortz und Schuster (2010, S. 25), und meinen damit, dass der Mittelwert den Durchschnitt aller gegebenen Antworten angibt und

arithmetisches Mittel genannt wird. Die Standardabweichung stellt die Streuung beziehungsweise die repräsentative Abweichung vom Durchschnitt, also dem Mittelwert, dar (Bortz und Schuster, 2010, S. 31).

Zuletzt werden im Teil der deskriptiven Statistik eine Faktorenanalyse und eine Reliabilitätsprüfung vorgenommen. Die Faktorenanalyse soll Ordnung in eine Menge an Variablen bringen. Mit Hilfe der Faktorenanalyse soll von vielen Variablen auf latente Variablen geschlossen werden, da sie die Korrelation der Variablen zueinander aufzeigt (Bortz und Schuster, 2010, S. 385 ff.). Einfach formuliert heißt das, dass die Faktorenanalyse dazu dient, Variablen zu reduzieren, wenn sie die gleiche Aussage treffen, beziehungsweise zu Skalen zusammenzufassen, wenn dies sinnvoll ist. Die Reliabilitätsprüfung soll zeigen, wie reliabel, also zuverlässig, die Messung der Items ist und ob ein Item nicht zu den restlichen Items passt, und daher gelöscht werden sollte. Üblicherweise wird hierfür Cronbachs Alpha verwendet. Wünschenswert ist ein Ergebnis von 0,9, während 0 dem Minimum und 1 dem Maximum entspricht (Bortz und Schuster, 2010, S. 429 ff.).

Die genannten Analysen wurden anhand der Konstrukte durchgeführt und werden nun tabellarisch zusammengefasst beschrieben.

### **Konstrukt Werte**

Da in der Literatur die Arbeitswerte in unterschiedliche Aspekte aufgegliedert werden, erschien es interessant und sinnvoll, zunächst eine Faktorenanalyse für alle Frageitems, die die Werte abfragen, durchzuführen. Zur Freude der Autorin hat die Faktorenanalyse 9 Faktoren hervorgebracht, die kumuliert 67,8 % der Gesamtvarianz erklären. Nach eingehender Analyse der einzelnen Fragen, konnte festgestellt werden, dass exakt alle Konzepte aus der Theorie, die als Unterpunkte im Kapitel Arbeitswerte aufgegliedert sind, festgestellt und abgegrenzt werden konnten. Die einzelnen Items, bis auf einzelne Ausnahmen, korrelierten jeweils mit dem dahinterliegenden Konstrukt, wovon zu Beginn ausgegangen wurde.

Da es sinnvoller erscheint, alle Konzepte, wie beispielsweise Harte Arbeit oder Work-Life-Balance, im Einzelnen zu betrachten, wird nun auf die Darstellung der Werte gesamthaft verzichtet und die Konzepte im Folgenden im Detail dargestellt. Für jeden Arbeitswert wurden die Analysen auf Häufigkeiten, Mittelwerte, Faktorenanalyse und Reliabilität durchgeführt. Für jeden Wert finden sich zwischen 2 und 5 Items, die für die Analyse durchgeführt werden können und die anschließenden Darstellungen zeigen und erklären, welche Items für die Testung der Hypothesen ausgeschlossen wurden.

- **Harte Arbeit**

In der Analyse der Normalverteilung zeigt sich, dass die Items MA\_02-1 „Wenn ich hart arbeite, dann werde ich Erfolg haben“ und MA\_02-2 „ Wenn jemand hart arbeitet, wird er/sie ein gutes Leben führen“ recht gut normalverteilt sind und eine Schiefe zwischen +1 und -1 aufweisen und daher in der Analyse berücksichtigt werden. Das Item MA\_02-3 „Harte Arbeit macht mich zu einem besseren Menschen“ zeigt allerdings keine Normalverteilung, da die Häufigkeiten der ersten 4 Antwortmöglichkeiten (zwischen 1 „ich stimme gar nicht zu“ und 7 „ich stimme völlig zu“) jeweils zwischen 19,7 % und 23,4 % befinden. Dennoch wird auf dieses Item nicht verzichtet, da es einen wesentlichen Beitrag zur Reliabilität leistet, wie untenstehend erläutert wird.

In Folge wurde mit den Items eine Faktorenanalyse in Form von VARIMAX durchgeführt. Die **Tabelle 1: Deskriptive Statistik von Variable Harte Arbeit** zeigt die deskriptive Statistik der Variable „Harte Arbeit“ und zeigt den Mittelwert, die Standardabweichung und die Faktorenladung der Items an.

Die Items haben auf einen Faktor geladen, der etwa 63,5 % der Varianz erklärt, und die Faktorenladung beträgt mit den Werten zwischen 0,753 und 0,834 jeweils mehr als 0,5.

Nach Durchführung der Reliabilitätsanalyse zeigt sich, dass die Reliabilität nach Cronbachs Alpha mit einem Wert von 0,709 akzeptabel, wenn auch nicht sehr gut ist. Anhand der Analyse in SPSS konnte auch gezeigt werden, dass bei Weglassen eines Items die Reliabilität wesentlich sinkt und daher kein Item weggelassen werden kann. Eine Reliabilität von mindestens 0,70 ist wünschenswert für die weiteren Analysen.

**Tabelle 1: Deskriptive Statistik von Variable Harte Arbeit**

Code	Frage	Antworten	M	SD	Fakt. 1
MA_02-1	Wenn ich hart arbeite, dann werde ich Erfolg haben	297	5,24	1,150	,753
MA_02-2	Wenn jemand hart arbeitet, wird er/sie ein gutes Leben führen	294	4,00	1,301	,834
MA_02-3	Harte Arbeit macht mich zu einem besseren Menschen	295	2,85	1,461	,801
Skala			M	SD	Alpha
Harte Arbeit			4,03	1,041	,709

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

Aus Gründen des Platzmangels wird nun auf eine detaillierte Beschreibung der Analyse zu den einzelnen Werten verzichtet. Zu jedem einzelnen Wert wurde die deskriptive Statistik anhand der wichtigsten Analysen durchgeführt und die Ergebnisse nun tabellarisch aufgeführt.

Die Berechnung der Häufigkeiten zeigte, dass die Items MA\_03-2 „Ich will arbeiten um zu leben, anstatt leben um zu arbeiten“, MA\_03-3 „Ich erwarte mir im Unternehmen gute Work-Life Balance Möglichkeiten zu haben (z.B. Flexible Arbeitszeiten, Sabbatical, Betriebskindergarten, Home Office, etc..)“ und MA\_03-5 „Eine ausgeglichene Balance zwischen meinem Beruf und Privatleben ist mir wichtig „keine Normalverteilung aufweisen. Es ist nicht unüblich, dass eine Normalverteilung, gerade bei einer so hohen Anzahl an StudienteilnehmerInnen, nicht gegeben ist. Bortz und Schuster bestätigen, dass bei ausreichender Datenanzahl das Verfahren robust gegen Verletzungen der Normalverteilung ist. Mit einem Datensatz von knapp 300 ProbandInnen trifft dies jedenfalls zu, da in etwa 100 Datensätze dafür notwendig sind (2010, S. 126 ff.). Die Antworten auf diese Frageitems sind tendenziell sehr positiv, das bedeutet, dass der Großteil der Personen, mit „ich stimme völlig zu“ geantwortet haben. Ein Grund hierfür könnte auch die positive Assoziation mit dem Wort Work-Life-Balance sein. Wie auch ein Artikel aus „Die Welt“ (2014) bestätigt, geht der Trend immer mehr in Richtung Freizeit beziehungsweise eine Balance zwischen Arbeits- und Berufsleben zu schaffen. Dies betrifft dann nicht mehr nur die jüngste Generation am Arbeitsmarkt, die diesen Trend allerdings erst eingeführt hat. Aufgrund dieser Aspekte wird, trotz fehlender Normalverteilung, mit allen 5 Items weitergerechnet.

Die rotierte VARIMAX Faktorenanalyse hat ergeben, dass die Items auf 2 Faktoren geladen haben, die 42 % (Faktor 1) sowie 20 % (Faktor 2) der Gesamtvarianz erklärten. Die ersten beiden Items MA\_03-1 und MA\_03-2 korrelieren mit dem ersten Faktor, während die Items MA\_03-3, MA\_03-4 und MA\_03-5 mit dem zweiten Faktor korrelieren. In weiterer Folge wurden die ersten beiden Items „Das Leben hätte mehr Sinn, wenn wir mehr Freizeit hätten“ und „Ich will arbeiten um zu leben, anstatt leben um zu arbeiten“ ausgeschlossen, um die Reliabilität zu erhöhen, somit bleibt am Ende nur ein Faktor und eine Skala, die es hinsichtlich des Mittelwerts sowie der Standardabweichung zu analysieren gilt. Die Ergebnisse sind in **Tabelle 2: Deskriptive Statistik von Variable Work-Life-Balance** ersichtlich.

Cronbachs Alpha beträgt für die verbleibende Skala 0,664, welcher Wert prinzipiell in Ordnung ist, je mehr Items zusammengefügt sind. Es wurde entschieden nicht nur ein

einziges Item für diese Variable zu verwenden, sondern mit einer Reliabilität von 0,664 fortzufahren und stattdessen ein solch komplexes Konzept wie etwa die Work-Life-Balance anhand von 3 Items zu erheben.

**Tabelle 2: Deskriptive Statistik von Variable Work-Life-Balance**

Code	Frage	Antworten	M	SD	Fakt. 2	Fakt. 1
MA_03 -1 - d	Das Leben hätte mehr Sinn, wenn wir mehr Freizeit hätten	295	4,75	1,549		,637
MA_03 -2 - d	Ich will arbeiten um zu leben, anstatt leben um zu arbeiten	295	5,51	1,603		,888
MA_03 -3	Ich erwarte mir im Unternehmen gute Work-Life Balance Möglichkeiten zu haben (z.B. Flexible Arbeitszeiten, Sabbatical, Betriebskindergarten, Home Office, etc..)	294	5,94	1,243	,797	
MA_03 -4	Work-Life-Balance Maßnahmen sind ausschlaggebend bei der Wahl des Arbeitgebers	288	4,89	1,502	,819	
MA_03 -5	Eine ausgeglichene Balance zwischen meinem Beruf und Privatleben ist mir wichtig	298	6,29	,997	,671	
<b>Skala</b>			<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>	
Work-Life-Balance			5,70	,97	,664	

#### - Einkommen und Status

Die Häufigkeitsanalyse zeigt für die Items eine eher rechtsgelagerte, Normalverteilung. Die Schiefe beträgt zwischen -1 und +1, bis auf das Item MA\_04-4, welches in der anschließenden Analyse ohnehin noch ausgeschlossen wird. Die Faktorenanalyse mit der Rotationsart VARIMAX zeigte, dass zwei Faktoren geladen wurden. Faktor 1 erklärt 45 % der Varianz während Faktor 2 16,5 % der Varianz erklärt. Die Faktorenladung zeigte weiters, dass Item MA\_04-5 „Die Aussicht auf eine Gehaltserhöhung erhöht gleichzeitig meine Motivation“ auf beide Faktoren lädt, d.h. korreliert und daher aus der weiteren Analyse ausgeschlossen wird.

Aufgrund der analysierten Faktoren können die Skalen „Einkommen“ und „Status“ erstellt werden. Im Anschluss zeigte die Reliabilitätsprüfung der Skala Einkommen, dass die Reliabilität bis 0,814 erhöht werden konnte, wenn weiters die Items MA\_04-1 „Geld ist nicht das Wichtigste in meiner Karriere“ und Item MA\_04-4 „Eine angemessene Vergütung macht einen Arbeitgeber attraktiv“ ausgeschlossen werden.

Die Skala Status wies einen guten Alpha-Wert von 0,878 aus. Alle Mittelwerte, Standardabweichungen und Einzelheiten können in der **Tabelle 3: Deskriptive Statistik von Variable Einkommen und Status** nachgelesen werden.

**Tabelle 3: Deskriptive Statistik von Variable Einkommen und Status**

Code	Frage	Antworten	M	SD	Fakt. 1	Fakt. 2
MA_04-1 - d	Geld ist nicht das Wichtigste in meiner Karriere	298	5,02	1,521	-,678	,040
MA_04-2	ich erwarte mir gutes Einkommen zu verdienen	297	5,68	1,063	,784	,1844
MA_04-3	Ein hohes Gehalt ist mir wichtig	298	4,98	1,276	,781	,264
MA_04-4 - d	Eine angemessene Vergütung macht einen Arbeitgeber attraktiv	297	5,76	1,154	,548	,280
MA_04-5 - d	Die Aussicht auf eine Gehaltserhöhung erhöht gleichzeitig meine Motivation	295	4,98	1,506	,502	,404
MA_04-6	Welchen Status ich im Unternehmen besitze ist mir wichtig	296	4,76	1,409	,157	,925
MA_04-7	Mir ist wichtig, das eigene Ansehen im Unternehmen zu steigern	297	4,80	1,406	,179	,903
<b>Skala</b>			<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha 1</b>	<b>Alpha 2</b>
Einkommen			5,325	1,077	,814	
Status			4,780	1,330		,878

#### - Weiterbildung

Auch die Häufigkeiten der Antworten auf die Items der Weiterbildung zeigen eine sehr rechtsbündige Normalverteilung an. Es wurde nicht damit gerechnet, dass Weiterbildung für einen so großen Anteil der ArbeitnehmerInnen eine so wesentliche Rolle spielt. Weiterentwicklung kann auch mit lebenslangem Lernen gleichgesetzt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass der Mehrheit dieser Wert sehr wichtig ist. Die häufigsten Antworten finden sich über dem Median von „4“. Die einzelnen Mittelwerte und Standardabweichungen sind untenstehend in **Tabelle 4: Deskriptive Statistik von Variable Weiterbildung** ersichtlich.

Die rotierte Faktorenladung wies einen einzigen Faktor aus, der etwa 76,5 % der Varianz erklärte und die Reliabilitätsprüfung hat ein Alpha-Wert von 0,834 hervorgebracht, welcher als sehr gut interpretiert werden kann. Mit einer Faktorenladung jeweils über 0,804 korrelieren die einzelnen Items mit dem Faktor und können daher auch weiterhin für die Analyse verwendet werden.



**Tabelle 4: Deskriptive Statistik von Variable Weiterbildung**

Code	Frage	Antworten	M	SD	Fakt. 1
MA_05-1	Ich erwarte mir gute Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen	296	5,71	1,203	,804
MA_05-2	Ich erwarte mir im Unternehmen meine Fähigkeiten weiterentwickeln zu können	296	6,11	,913	,919
MA_05-3	Mich motiviert die Aussicht mich weiterzuentwickeln	297	6,08	1,008	,863
Skala			M	SD	Alpha
Weiterbildung			5,97	0,908	,834

**- Erfüllung durch die Tätigkeit**

Für die Items, die die Erfüllung durch die Tätigkeit abfragten, konnte keine Normalverteilung der Antworten festgestellt werden. Alle Items (MA\_06-1, MA\_06-2, MA\_06-3) weisen eine schiefe Lage auf und ihr Wert befindet sich unter -1. Die Items werden dennoch nicht aus der Analyse gestrichen, da sie zur Beantwortung der Hypothese H5 von Relevanz sind und daher noch benötigt werden.

Innerhalb der Faktorenanalyse resultiert ein Faktor, der ca. 67,5 % der Varianz erklärt. Nachdem das Item MA\_06-2 nur mit einem Wert von 0,586 mit diesem Faktor lädt, wurde das Item ausgeschlossen. Das ausgeschlossene Item wurde nun in MA\_06-2 d umbenannt, um den Ausschluss zu kennzeichnen. Die weitere Berechnung des Reliabilitätskoeffizienten bestätigte dies, indem Cronbachs Alpha durch Ausschluss dieses Items auf 0,750 erhöht werden konnte. Dieser Wert ist in Ordnung und es muss kein weiteres Item gelöscht werden, da der Wert von Alpha nicht mehr verbessert werden kann.

Die genannten Ergebnisse, sowie die Mittelwerte und Standardabweichungen sind in **Tabelle 5: Deskriptive Statistik von Variable Erfüllung durch die Tätigkeit** ersichtlich.

**Tabelle 5: Deskriptive Statistik von Variable Erfüllung durch die Tätigkeit**

Code	Frage	Antworten	M	SD	Fakt. 1
MA_06-1	Die Tätigkeit, der ich nachgehe, muss einen Sinn und Wert haben	298	6,29	,969	,853
MA_06-2 - d	Ich will Spaß an der Arbeit haben	298	6,26	,990	,586
MA_06-3	Ich erwarte mir eine herausfordernde Arbeit	298	5,96	,975	,729
MA_06-4	Eine sinnstiftende Arbeit ist für mich ausschlaggebend bei der Wahl des Arbeitgebers	295	5,58	1,250	,804
<b>Skala</b>			<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
Erfüllung durch Tätigkeit			5,94	0,877	,750

**- Feedback und Anerkennung**

Die Testung der Items anhand ihrer Häufigkeiten zeigte bei allen Items eine rechtsbündige Verteilung, wobei die Schiefe zwischen -1 und +1 betrug und somit die Items zur Gänze Berücksichtigung finden.

Weiters zeigte die Faktorenanalyse, dass ein Wert ausgemacht werden konnte, der 63,9 % der Varianz erklärt. Die Items laden alle zwischen 0,5 und 0,9 mit dem Faktor, welche Werte zur weiteren Analyse ausreichend sind (hier in **Tabelle 6: Deskriptive Statistik von Variable Feedback und Anerkennung** ersichtlich).

Aufgrund der Faktorenladung wurde eine Skala gebildet, dessen Reliabilität mit einem Alpha von 0,807 ausreichend ist.

**Tabelle 6: Deskriptive Statistik von Variable Feedback und Anerkennung**

Code	Frage	Antworten	M	SD	Fakt. 1
MA_07-1	Ich erwarte mir regelmäßiges Feedback für meine Arbeit	298	5,37	1,304	,860
MA_07-2	Feedback und Anerkennung ist mir wichtig	298	5,65	1,175	,905
MA_07-3	Ich erwarte mir, dass Unternehmen ihr Versprechen halten und gute Leistung mit Belohnung anerkennen	297	6,02	,944	,561
MA_07-4	Es ist mir wichtig, Lob für gute Arbeit zu erhalten	297	5,40	1,332	,827
<b>Skala</b>			<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
Feedback und Anerkennung			5,615	0,949	,807

- **Soziale Werte**

Wie in der **Tabelle 7: Deskriptive Statistik Variable soziale Werte** zu erkennen ist, liegen die Antworten im Durchschnitt sehr hoch, dies ist anhand der Mittelwerte zu erkennen. Ein Grund hierfür kann sein, dass der Wunsch nach einem positiven Arbeitsklima unter den österreichischen ArbeitnehmerInnen prinzipiell sehr hoch ist. Es ist anzunehmen, dass der Wunsch nach einem kollegialen Umfeld von allen Generationen als wichtig erachtet wird, und möglicherweise als eine Art Voraussetzung an die Arbeit angesehen wird, ganz im Sinne eines Hygienefaktors.

Die Faktorenanalyse hat einen Wert hervorgebracht, mit dem alle Items zwischen 0,655 und 0,844 korrelieren beziehungsweise laden. Der Faktor erklärt 61,7 % der Gesamtvarianz, was als gering eingestuft werden kann.

Nach Berechnung des Reliabilitätskoeffizienten zeigt sich, dass Cronbachs Alpha 0,781 beträgt. Dieser Wert könnte durch Streichen des Items MA\_08-3 „Ich erwarte mit eine gute Beziehung zu meinem Vorgesetzten“ noch geringfügig verbessert werden. Die Autorin hat sich allerdings dazu entschieden, sich nur auf ein einziges Item zur Überprüfung dieses Konstrukts zu fokussieren um messgenauere Ergebnisse zu erhalten. Das Item MA\_08-1 „Ein kollegiales Arbeitsumfeld ist mir wichtig“ ist ausreichend zur Beantwortung der Hypothesen und wird daher als einziges der 4 Items für die weiterführende Analyse verwendet. Die Skalenwerte aus **Tabelle 7: Deskriptive Statistik Variable soziale Werte** dienen daher nur dem besseren Verständnis und, damit Dritte die genannten Operationen nachvollziehen sowie selbst durchführen können.

**Tabelle 7: Deskriptive Statistik Variable soziale Werte**

Code	Frage	Antworten	M	SD	Fakt. 1
MA_08-1	Ein kollegiales Arbeitsumfeld ist mir wichtig	298	6,39	,802	,822
MA_08-2 -d	Ein gutes Arbeitsklima motiviert mich	298	6,39	,814	,807
MA_08-3 - d	Ich erwarte mir eine gute Beziehung zu meinem Vorgesetzten	296	5,82	1,020	,655
MA_08-4 - d	Ich erwarte mir eine gute Beziehung zu meinen KollegInnen	298	6,16	,902	,844
Skala			M	SD	Alpha
Kollegenbezogene soziale Werte			6,19	0,691	,781

**Konstrukt Kanäle der Rekrutierung**

Für die beiden verbleibenden Konstrukte wurde die Stichprobe auf die Generation Y reduziert und daher die Datensätze der Generation X und Babyboomer Generation

eliminiert. Grund ist, dass die Hypothesen der Konstrukte Kanäle der Rekrutierung und Kommunikation der Werte nur die Generation Y beleuchten sollen. Es gilt, zu verstehen, welche Maßnahmen im Personalmanagement gesetzt werden können, um die Generation Y erfolgreich für das eigene Unternehmen zu rekrutieren.

Der Datensatz besteht daher nur noch aus 118 Personen, nämlich alle ProbandInnen, die zwischen 1980 und 2000 geboren wurden und somit zur Generation Y zählen.

Hinsichtlich der deskriptiven Statistik dieses Konstrukts ist zu sagen, dass mit Hilfe der Items erfragt wurde, wie häufig die Generation Y die unterschiedlichen Kanäle zur Suche und zur Bewerbung verwendet wurden. Hinter den unterschiedlichen Medien wird kein latentes Konstrukt erwartet, daher ist es nicht notwendig eine Faktorenanalyse sowie eine Reliabilitätsanalyse von Skalen durchzuführen. Mit Hilfe einer Varianzanalyse, mit und ohne Messwiederholungen, werden die Hypothesen im nächsten Kapitel getestet. Innerhalb dieses Kapitels werden daher nur die Mittelwerte und Standardabweichungen grafisch dargestellt (siehe **Tabelle 8: Deskriptive Statistik von Konstrukt Kanäle der Rekrutierung**).

Die Items MA\_09-1 bis MA\_09-4 erfragen 4 wesentliche Punkte. Zuerst sollen die ProbandInnen angeben, ob sie in den letzten 12 Monaten nach einer offenen Position gesucht haben. Dies war bei 57,6 % der Personen der Fall. Weiters sollen die TeilnehmerInnen angeben wie häufig sie dabei die verschiedenen Kanäle (Printmedien, Unternehmenswebseite, Job-Portale, soziale Netzwerke, persönliche Kontakte oder Andere) einerseits für die Suche und andererseits für die Bewerbung genutzt haben. Die Antwortmöglichkeiten ist eine 7-stufige Intervallskala (1=nie, 7=immer) je Kanal, sodass auch Mehrfachantworten möglich sind weil jedes Medium einzeln bewertet wird. Dies spiegelt wider, dass mehrere Kanäle für die Suche nach einer Position verwendet werden können.

Bei der Analyse der Häufigkeiten ist hier keine typische Normalverteilung anzunehmen, dies wird, je nach Popularität, bei den einzelnen Kanälen sehr unterschiedlich ausfallen. Zuletzt wird gefragt, welcher der genannten Kanäle, für den/die Befragte/n am effizientesten erscheint. Mit 44,9 % rangiert die Antwort „Job-Portale“ auf Platz 1. Mehrfachantworten waren hier nicht möglich, es musste eine Entscheidung getroffen werden.

**Tabelle 8: Deskriptive Statistik von Konstrukt Kanäle der Rekrutierung**

Code	Frage	Antworten	M	SD
MA_09-2.1	Welchen der folgenden Kanäle verwenden Sie bei der Suche nach einer Position: Printmedien	112	3,06	1,960
MA_09-2.2	Unternehmenswebseite	111	4,41	1,713
MA_09-2.3	Job-Portale	112	5,92	1,746
MA_09-2.4	Soziale Netzwerke	112	3,96	2,037
MA_09-2.5	Persönliche Kontakte	113	4,23	2,031
MA_09-2.6	Andere	58	1,95	1,616
MA_09-3.1	Welchen der folgenden Kanäle verwenden Sie bei der Bewerbung für eine Position: Printmedien	105	3,45	2,210
MA_09-3.2	Unternehmenswebseite	108	4,89	1,831
MA_09-3.3	Job-Portale	109	5,28	2,022
MA_09-3.4	Soziale Netzwerke	107	3,21	2,106
MA_09-3.5	Persönliche Kontakte	109	3,86	2,221
MA_09-3.6	Andere	55	1,87	1,645

### **Konstrukt Kommunikation der Werte**

Die Verteilung der Antworten der Items MA\_10-2, MA\_10-3, MA\_10-5, MA\_10-6 sowie MA\_10-7 weisen eine Normalverteilung auf. Lediglich das Item MA\_10-1 „Ich erwarte mir von Unternehmen, dass sie die Versprechen halten, die sie im Rekrutierungsprozess gegeben haben“ sowie das Item MA\_10-4 „Ich informiere mich bei Rekrutierungsprozess bereits über etwaige Möglichkeiten zur Auszeit [...]“ weisen keine Normalverteilung auf. Auch hier kann dies wieder auf die Größe des Datensatzes zurückzuführen sein, wodurch eine strikte Einhaltung der Normalverteilung nicht notwendig ist (Bortz und Schuster, 2010, S. 126 ff.).

Bei dem Item MA\_10-1 ist die Erwartungshaltung, dass Unternehmen ihre Versprechen halten, sehr hoch. Der Großteil der ProbandInnen (62,7 %) stimmt dieser Aussage „völlig zu“ und hat somit die höchste Stufe der Intervallskala angeklickt.

Währenddessen verhält es sich bei Frageitem MA\_10-4 genau umgekehrt. Die meisten ProbandInnen (33,1 %) wählten hierbei „Ich stimme gar nicht zu“, danach abfallend bis hin zu verbleibenden 2,5 %, die dieser Aussage völlig zustimmten. Das bedeutet, dass sich die Mehrheit der Personen während des Rekrutierungsprozesses noch nicht über mögliche Auszeiten, wie beispielsweise Sabbatical, informiert. Diese Maßnahmen können daher keine Voraussetzung für den Beginn in einem Unternehmen sein. Dieser Aspekt sollte nicht unerwähnt bleiben.

Interessant erscheint auch der Aspekt, dass viele der befragten Personen, sich mit der Thematik beschäftigt haben. Bei der Frage danach, ob im Rekrutierungsprozess kommuniziert worden ist, welche Werte gelebt werden, haben lediglich 6 Personen (5,1 %) angeklickt, dass sie dies nicht beurteilen können. Alle anderen TeilnehmerInnen haben hierzu eine Antwort auf der Intervallskala abgegeben.

Ganze 62,7 % der Personen gaben weiters an, dass sie der Aussage, dass die kommunizierten Werte sich mit ihren Interessen decken, entweder völlig zustimmen (Stufe 7) oder zumindest eher zustimmen (Stufe 6 und Stufe 5).

Die Mittelwert sowie die Standardabweichungen der Items ist in der folgenden **Tabelle 9: Deskriptive Statistik von Konstrukt Kommunikation der Werte** zu sehen.

**Tabelle 9: Deskriptive Statistik von Konstrukt Kommunikation der Werte**

Code	Frage	Antworten	M	SD
MA_10-1	Ich erwarte mir von Unternehmen, dass sie die Versprechen halten, die sie im Rekrutierungsprozess gegeben haben	115	6,50	,810
MA_10-2	Im Rekrutierungsprozess ist klar kommuniziert worden welche Werte im Unternehmen gelebt werden	112	4,82	1,508
MA_10-3	Die kommunizierten Werte decken sich mit meinen Interessen	106	5,02	1,316
MA_10-4	Ich informiere mich beim Rekrutierungsprozess bereits über etwaige Möglichkeiten zur Auszeit (Sabbatical, Bildungskarenz, Bildungsteilzeit)	112	2,74	1,744
MA_10-5	Die Werte, die bei der Rekrutierung kommuniziert wurden, werden auch tatsächlich im Unternehmen gelebt	109	4,76	1,563
MA_10-6	Mir ist wichtig, dass die gelebten Werte sich mit meinen Interessen decken	114	5,46	1,168
MA_10-7	Für die Wahl des Arbeitgebers sind die Werte, die kommuniziert werden, ausschlaggebend	112	5,01	1,527

### 3.4 Stichprobe

Das Ziel der Studie ist der Vergleich der Werte der drei Generationen, die derzeit auf dem Arbeitsmarkt aktiv sind. Hierfür gestaltet sich die Definition und Steuerung der Stichprobe als wichtiger Aspekt, um zu sehen, ob die Ergebnisse repräsentativ für die Bevölkerung und für die einzelnen Generationen sind.

Durch aktive Distribution innerhalb des privaten und beruflichen Umfelds der Autorin wurde die Fragebogenerhebung vorangetrieben. Der Fragebogen wurde an StudienkollegInnen, FreundInnen, Verwandte, ehemalige und derzeitige

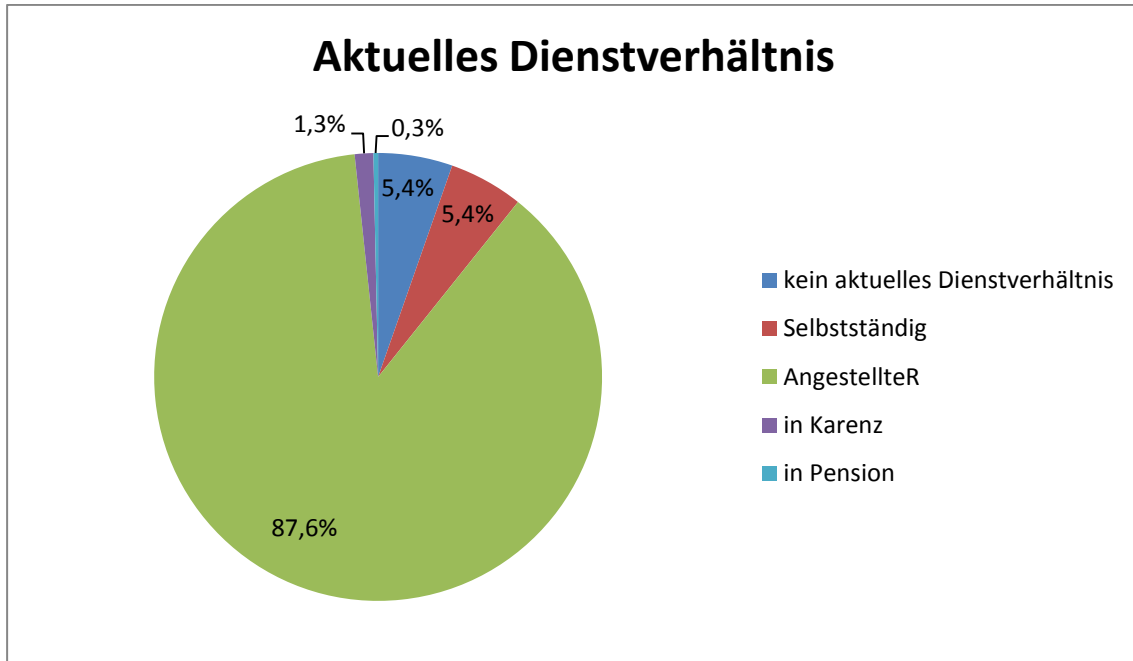
ArbeitskollegInnen sowie an unterschiedliche Foren über Social Media Netzwerke wie XING und Facebook und über den Fachhochschul-Online-Campus verbreitet. Für die Studie wurden Personen jedes Alters befragt, unabhängig davon, in welchem Arbeitsverhältnis sie sich befinden. In Summe wurden 557 Aufrufe verzeichnet, inklusive aller Doppelklicks und irrtümlicher Aufrufe, und 356 Datensätze übermittelt, wobei 298 Datensätze vollständig befüllt wurden und somit für die Datenerhebung verwendet werden können. Mit einem Anteil von 54,4 % Frauen und 45,6 % Männern ist die Verteilung der Stichprobe nach Geschlecht, über alle drei Generationen hinweg, sehr ausgeglichen. In der näheren Betrachtung zeigt sich, dass die Babyboomer Generation 74 % Männer und 26 % Frauen aufweist, während sich innerhalb der Generation Y ein gegensätzliches Bild zeigt. Hier findet sich ein Anteil von 68,6 % Frauen und ein Anteil von 31,4 % Männer. Die Generation X hingegen ist mit 52,3 % Frauen und 47,7 % Männern sehr ausgewogen.

Die StudienteilnehmerInnen sind zwischen 17 und 81 Jahre alt und teilen sich in 15,8 % Babyboomer, die zwischen 54 und 68 Jahren alt sind, 39,6 % Generation Y, die zwischen 17 und 35 Jahren alt sind, und 44,6 % Generation X, die zwischen 35 und 54 Jahren alt sind, auf. Der größte Anteil der ProbandInnen, die befragt wurden, findet sich daher in der Generation X wieder.

Von den 298 befragten Personen gaben 99 % an, schon einmal berufstätig gewesen zu sein, unabhängig davon, ob sie es derzeit sind oder nicht. Lediglich 1 % gab an, noch keiner Berufstätigkeit nachgegangen zu sein. Bei näherer Betrachtung der Daten zeigte sich allerdings, dass eine Person bei der nächsten Frage angegeben hat, aktuell in einem Unternehmen angestellt zu sein, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass sogar weniger als 1 % der Personen noch gar nicht berufstätig war.

Der Großteil der Personen (87,6 %) ist in einem Unternehmen angestellt, während sich 5,4 % der Personen derzeit in keinem aktiven Dienstverhältnis befinden und 5,4 % der Personen selbstständig tätig sind. Unter den ProbandInnen fanden sich keine ArbeiterInnen, allerdings 1,3 % Personen in Karenz sowie eine Person (0,3 %), die bereits in Pension ist. Die genannten Daten zu dem aktuellen Dienstverhältnis sind auch in der untenstehenden **Abbildung 3: Verteilung der ProbandInnen nach aktuellem Dienstverhältnis** visuell dargestellt.

**Abbildung 3: Verteilung der ProbandInnen nach aktuellem Dienstverhältnis**



Quelle: Eigene Darstellung

Aufgeteilt nach Kohorte zeigt sich hinsichtlich des Beschäftigungsverhältnisses das folgende Bild. In der Generation Y finden sich zu 7,6 % Personen ohne Dienstverhältnis, zu 4,2 % selbstständig Tätige sowie zu 1,7 % Personen, die derzeit in Karenz sind. Die verbleibenden 86,4 % sind in einem Angestelltnendienstverhältnis. Die Babyboomer Generation kann nur drei der genannten Kategorien vorweisen. 4 % der ProbandInnen sind derzeit in keinem aktuellen Dienstverhältnis, während 94 % der Personen angestellt und 2 % der Personen bereits in Pension sind. Die ProbandInnen der Generation X sind zu 5,4 % ohne Beschäftigungsverhältnis, zu 6,9 % selbstständig und zu 1,5 % derzeit in Karenz. Die restlichen 86,2 % befinden sich in einem Angestelltnendienstverhältnis.

Von den Personen, die derzeit einer Beschäftigung nachgehen, sind 72,1 % Vollzeit beschäftigt, wobei Vollzeit mit einem Ausmaß von über 35 Arbeitsstunden definiert wurde. 17,1 % gaben an, Teilzeit mit einem Ausmaß von weniger als 35 Stunden pro Woche zu arbeiten und 2 % arbeiten geringfügig. Die verbleibenden 7 % entschieden sich für die Kategorie „Andere“ und erklärten dies damit, dass sie sich derzeit arbeitssuchend oder in Karenz befinden.

Interessant erscheint, dass 31,5 % der Befragten, Führungsverantwortung in ihrem Job ausüben, 190 Personen (63,8 %) gaben an, dass sie keine Führungsverantwortung wahrnehmen, die restlichen 4,7 % haben hierzu keine Angabe gemacht. Ein Grund hierfür könnte der relativ hohe Bildungsstand der ProbandInnen sein. 0 % aller Befragten gaben an, keinen Bildungsabschluss zu besitzen. 50 % der Personen gaben



an, einen Uni- beziehungsweise Hochschulabschluss zu besitzen und 33,6 % gaben an, die Matura gemacht zu haben. Inklusive den verbleibenden 12,8 % der Personen, die eine Lehre oder berufsbildende, mittlere Schule absolviert haben, sind dies 96,3 % der Personen die einen Schulabschluss besitzen. Die restlichen, knappen 4 % gaben an, eine sehr spezielle Ausbildung zu besitzen wie beispielsweise die Ausbildung zum Fachwirt oder zum Triebfahrzeugführer.

### **3.5 Durchführung der empirischen Untersuchung**

Nach Erstellung des Fragebogens wurde ein Pre-Test mit 5 Personen durchgeführt und das Feedback der AnwenderInnen eingearbeitet und der Fragebogen nochmals adaptiert. Anschließend wurde der Fragebogen veröffentlicht und an die ProbandInnen versendet. Die Erhebung selbst hat zwischen 01.05.2015 und 30.06.2015 stattgefunden, nach Beendigung bleiben die anonymen Daten im System gespeichert. Nachfolgend wurde der vollständige Datensatz vom Online-Tool SociSurvey heruntergeladen und mittels der Statistiksoftware SPSS ausgewertet. Die ProbandInnen haben zu keiner Zeit personalisierte Daten übermittelt, durch die eine Zuordnung zu einzelnen Personen möglich gewesen wäre. Die Anonymität wurde daher zu jeder Zeit gewahrt. Befüllt wurde die Fragebogenerhebung von StudienkollegInnen, FreundInnen, Verwandten, ehemaligen und derzeitigen ArbeitskollegInnen sowie anonymen, unbekanntem Personen aus den unterschiedlichsten Foren in Netzwerken wie XING.

Durchschnittlich hat die Befüllung des Online-Fragebogens 397 Sekunden gedauert (etwa 6,5 Minuten) und lag somit unter der angegebenen Zeit. Der Zeitraum der Befragung war vorerst kürzer angedacht, allerdings konnten zu Ende des geplanten Zeitraums nicht genügend Datensätze vorgewiesen werden. Nach Verlängerung des Zeitraums bis 30.06.2015 und weiterer Maßnahmen zur Erhöhung der TeilnehmerInnen (u.a. nochmaliges Posten im Fachhochschul-Online-Campus und in XING Netzwerken) konnten letztendlich 298 Fragebögen verzeichnet werden.

## **4 Ergebnisse**

Das vorliegende Kapitel behandelt die Testung der Hypothesen, das bedeutet die Annahme oder Ablehnung der Hypothesen, und in weiterer Folge die Beantwortung der aufgestellten Forschungsfragen. Die aufgestellten Hypothesen H1 bis H9 stellen die spezifischen Werte der unterschiedlichen Generationen gegenüber. Da die Unterschiede zwischen verschiedenen Personengruppen gemessen werden sollen,

wird vorrangig auf die Methode der Varianzanalyse zurückgegriffen. Hierbei werden die Mittelwerte der einzelnen Gruppen gemessen und gegenüber gestellt.

Die Varianzanalyse hat gegenüber dem T-Test den Vorteil, dass sie mehrere Gruppen miteinander vergleichen kann und dies nicht umständlich mit dem Vergleich von zwei Gruppen hintereinander gemacht werden muss. Weiters kann es bei einer solchen Vorgehensweise zu Mess- bzw. Interpretationsfehlern kommen, diese sollen mit Hilfe der Varianzanalyse vermieden werden. Die Varianzanalyse wird daran unterschieden, wie viele Faktoren gemessen werden sollen. Faktoren stellen die unabhängige Variable dar und sind in unserem Beispiel die Generationenzugehörigkeit. Das intervallskalierte Item stellt die abhängige Variable dar. Mit dem Vergleich von Mittelwerten ist dann erkennbar, welche Gruppe dem jeweiligen Arbeitswert einen höheren Wert beimisst. Ist ein signifikantes Ergebnis messbar, wird ein Post-Hoc-Test in SPSS erstellt, der zeigt, welche Gruppen sich worin unterscheiden (Bortz und Schuster, 2010, S. 206 ff.). Sollten Ergebnisse nicht eindeutig interpretierbar sein, oder tiefergehende Analyse notwendig sein, wird noch von der Methode des Korrelationskoeffizienten Gebrauch gemacht, der Zusammenhänge misst, oder ein T-Test vorgenommen. Ein Zusammenhang, sei dieser positiv oder negativ, zwischen zwei Faktoren, wird mittels des Korrelationskoeffizienten gemessen. Dieser misst, ob, eine Beziehung zwischen zwei Variablen besteht und sie sich entweder wechselseitig beeinflussen oder zumindest eine Variable die andere beeinflusst (Bortz und Schuster, 2010, S. 153 ff.).

Im Sinne der einfachen Lesbarkeit werden nun die Überprüfungen der Hypothesen der Reihe nach chronologisch aufgeführt. Im Anschluss an dieses Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert und mit der Beantwortung der Forschungsfragen abgeschlossen.

## **4.1 Die Unterschiede in den Arbeitswerten zwischen den Generationen**

### **Vergleich der drei Generationen hinsichtlich des Werts Harte Arbeit**

Wie bereits zu Beginn des Kapitels Ergebnisse dargestellt, wurde für die Analyse von Vergleichen innerhalb von Gruppen die Varianzanalyse herangezogen. Benötigt wird für diese Berechnung die einfaktorielle Varianzanalyse, wobei der Faktor die Generationszugehörigkeit darstellt. Die abhängige Variable ist die Skala, die mit den drei Items über Harte Arbeit gebildet wurde.

Die einfaktorielle ANOVA zeigte keine signifikante Unterscheidung zwischen den Mittelwerten der Generation Y und der Babyboomer bzw. der Generation X. Das

Signifikanzniveau liegt mit 0,092 über den erforderlichen 0,05 um von einer signifikanten Unterscheidung zu sprechen ( $F(2;295)=2,406$ ;  $p=0,092$ ).

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass der Mittelwert der Generation Y für die Skala Harte Arbeit 4,19 beträgt, während der Mittelwert der Babyboomer Generation 4,00 und der Mittelwert der Generation X 3,90 beträgt. Die Standardabweichung sowie die Ergebnisse der Varianzanalyse sind in **Tabelle 10: Varianzanalyse für Skala Harte Arbeit** ersichtlich. Interessant ist ebenfalls, dass kein/e einzige/r ProbandIn aus der Babyboomer Generation ( $n=47$ ) die höchste Antwort (7) gegeben und den Aussagen zu dem Wert Harte Arbeit völlig zugestimmt hat. Ausgehend von der Literatur ist die Annahme entstanden, dass die Babyboomer Generation am ehesten den Wert Harte Arbeit mit Erfolg gleichsetzt und es höher bewertet.

**Tabelle 10: Varianzanalyse für Skala Harte Arbeit**

ANOVA	df	F	Signifikanz				
Zwischen den Gruppen	2	2,406	,092				
Innerhalb der Gruppen	295						
Generation	Antworten	M	SD	Vergleich zu Generation	Mittl. Differenz	Standardfehler	Signifikanz
Babyboomer (1)	47	4,00	,993	(2)	,101	,178	1,000
				(3)	-,189	,181	,895
Generation X (2)	133	3,90	1,091	(1)	-,101	,178	1,000
				(3)	-,290	,133	,089
Generation Y (3)	118	4,19	1,023	(1)	,189	,181	,895
				(2)	,290	,133	,089

Die Hypothese H1 konnte somit nicht bestätigt werden.

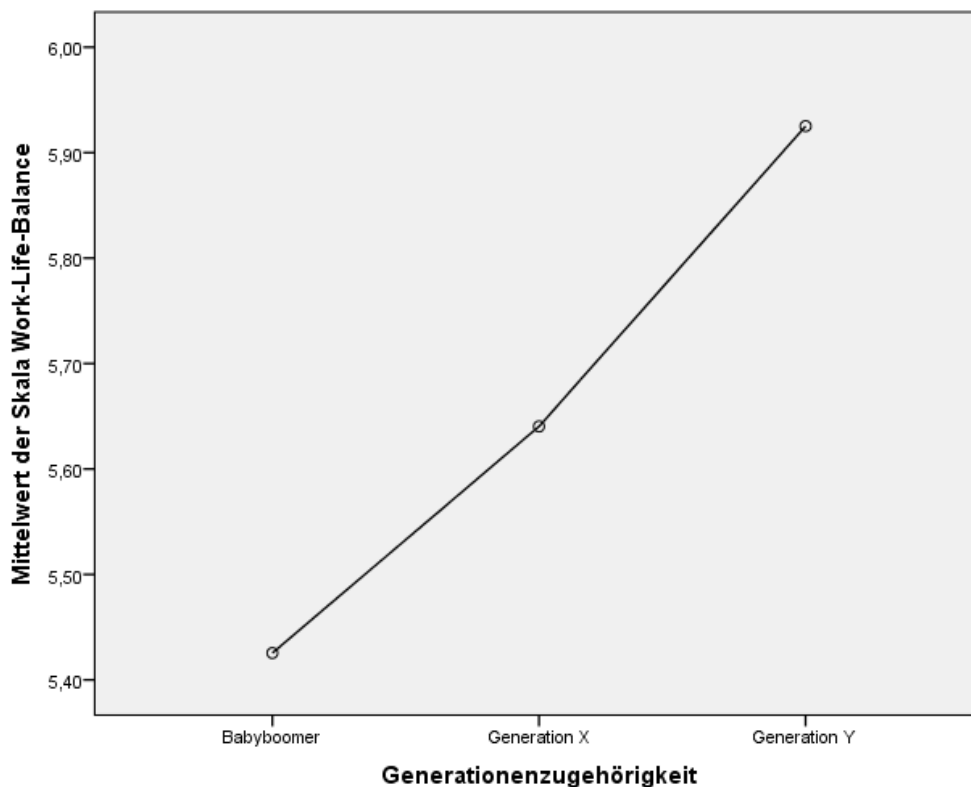
### **Vergleich der drei Generationen hinsichtlich des Werts Work-Life-Balance**

Auch für diese Hypothese wird die einfaktorielle Varianzanalyse herangezogen, da die Unterschiede zum Thema Work-Life-Balance innerhalb der drei bearbeiteten Gruppen aufgezeigt werden soll. Ausgehend von der Literatur und bestehenden, internationalen Ergebnissen, wird davon ausgegangen, dass die Generation Y einen viel höheren Mittelwert aufweist als die Generationen davor. Anhand der 7-stufigen Skala konnten die StudienteilnehmerInnen angeben, wie wichtig ihnen ein Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben ist, und ob sie sich Maßnahmen im Unternehmen erwarten, die dies ermöglichen.

Die einfaktorielle Varianzanalyse hat ein Signifikanzniveau von 0,005 ausgewiesen, was als sehr hoch signifikant eingestuft werden kann. Auf die Testung, ob überhaupt ein Unterschied vorhanden ist, folgt die Testung auf Homogenität der Varianzen, dessen Ergebnis Aufschluss auf den anzuwendenden Post-Hoc-Test geben soll und eine Voraussetzung für die weitere Analyse ist. Mit einer Signifikanz von 0,063 ist die Homogenität der Varianzen gegeben, bei einem Wert von 0,05 wäre bereits von Heterogenität zu sprechen.

Aufgrund der Homogenität der Varianzen wurde der Post-Hoc-Test von Bonferroni angewendet, weil dieser auch bei ungleich großen Stichproben angewendet werden kann und Messfehler ausbessert. Gemäß Post-Hoc-Test gibt es signifikante Unterschiede zwischen der Babyboomer Generation und der Generation Y, mit einer Signifikanz von 0,009. Die Generation Y ( $M=5,93$ ;  $SD=0,833$ ) misst demnach der Work-Life-Balance mehr Wert bei als die Babyboomer Generation ( $M=5,43$ ,  $SD=1,178$ ), während zwischen der Generation Y und der Generation X kein signifikanter Unterschied verzeichnet werden konnte ( $F(2,295)=5,320$ ;  $p=0,005$ ), wie in **Abbildung 4: Mittelwerte der Skala Work-Life-Balance** zu sehen ist.

**Abbildung 4: Mittelwerte der Skala Work-Life-Balance**



Quelle: Eigene Darstellung

Die mittlere Differenz und die Signifikanz können in **Tabelle 11: Varianzanalyse für Skala Work-Life-Balance** nachgelesen werden. Zu sagen ist weiters, dass der Wunsch nach Work-Life-Balance und Maßnahmen zur Erhöhung innerhalb aller Generationen sehr hoch ist. Keine einzige Person hat demnach „ich stimme gar nicht zu“ angegeben.

Die Hypothese 2 konnte nur teilweise bestätigt werden, da nur Unterschiede zur Babyboomer Generation verzeichnet werden konnten. Diese Generation bildet allerdings nur einen Teil der Personen ab, die nicht in die Generation Y zählen, daher kann diese Hypothese nicht bestätigt werden.

**Tabelle 11: Varianzanalyse für Skala Work-Life-Balance**

ANOVA	df	F	Signifikanz				
Zwischen den Gruppen	2	2,406	,092				
Innerhalb der Gruppen	295						
Generation	Antworten	M	SD	Vergleich zu Generation	Mittl. Differenz	Standardfehler	Signifikanz
Babyboomer (1)	47	5,43	1,178	(2)	-,215	,164	,570
				(3)	-,500	,166	,009
Generation X (2)	133	5,64	,989	(1)	,215	,164	,570
				(3)	-,285	,122	,060
Generation Y (3)	118	5,93	,978	(1)	,500	,166	,009
				(2)	,285	,121	,060

### **Vergleich der drei Generationen hinsichtlich des Werts Einkommen**

Ausgehend von der theoretischen Basis, die in der Theorie der vorliegenden Arbeit beschrieben wird, ist davon auszugehen, dass der Wert Einkommen für die Generation Y mehr Bedeutung hat, als für die Generationen davor.

Die einfaktorielle ANOVA konnte diese These allerdings nicht bestätigen. Interessanterweise weist die Babyboomer Generation die höchsten Werte innerhalb der Skala „Einkommen“ auf (M=5,45), während der Mittelwert von Generation X 5,26 und der Mittelwert von Generation Y 5,36 beträgt, allerdings sind die Ergebnisse mit einem Signifikanzniveau von 0,556 nicht signifikant und daher nicht aussagekräftig genug, da die Irrtumswahrscheinlichkeit zu hoch ist ( $F(2;295)=0,588$ ). Die Ergebnisse sind in **Tabelle 12: Varianzanalyse für Skala Einkommen** nachzulesen.

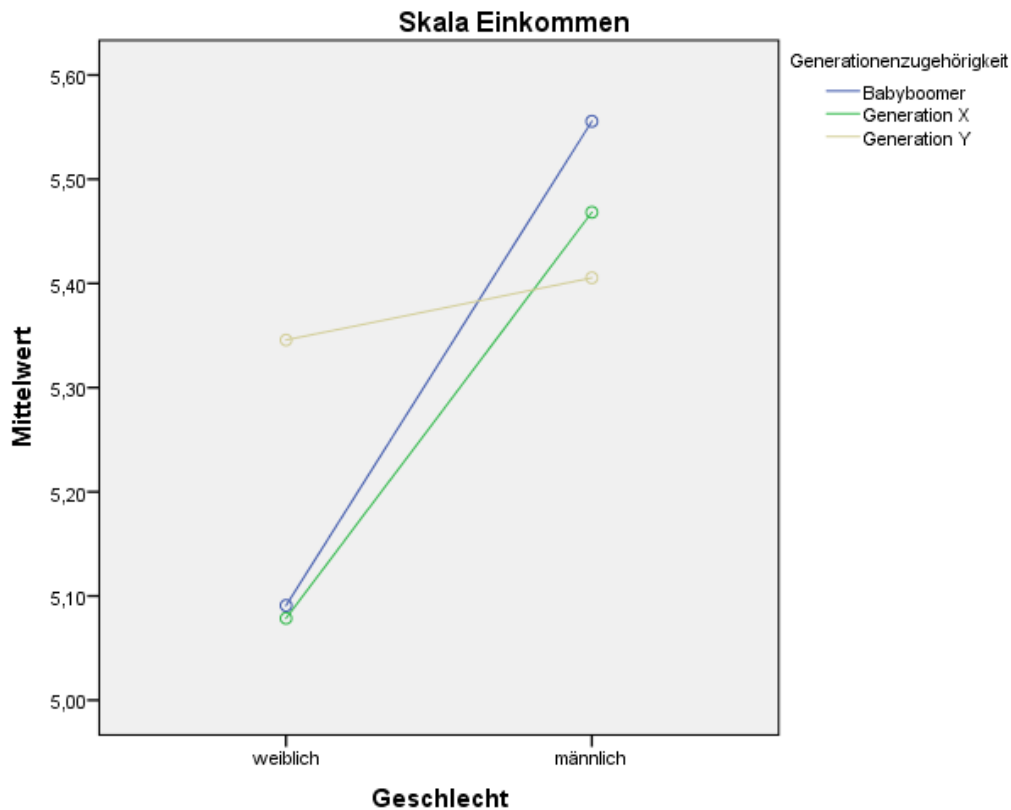
**Tabelle 12: Varianzanalyse für Skala Einkommen**

ANOVA	df	F	Signifikanz				
Zwischen den Gruppen	2	,588	,556				
Innerhalb der Gruppen	295						
Generation	Antworten	M	SD	Vergleich zu Generation	Mittl. Differenz	Standardfehler	Signifikanz
Babyboomer (1)	47	5,45	1,049	(2)	,184	,183	,953
				(3)	,082	,186	1,000
Generation X (2)	133	5,26	1,001	(1)	-,184	,183	,953
				(3)	-,101	,137	1,000
Generation Y (3)	118	5,36	1,080	(1)	-,082	,186	1,000
				(2)	,101	,137	1,000

Nachdem die Agentur ohne Namen (2013) festgestellt hat, dass es hier ein Ungleichgewicht zwischen Männern und Frauen gibt, soll nun eine zweifaktorielle Varianzanalyse mit dem weiteren Faktor Geschlecht durchgeführt werden. Hier gibt es kein Signifikanzniveau wie bei der einfaktoriellen Varianzanalyse, es wird mit der Interpretation des Levene-Tests begonnen. Dieser zeigt mit einem Signifikanzwert von 0,048, dass die Unterschiede innerhalb des Geschlechts auch nicht aussagekräftig genug sind. Die folgende **Abbildung 5: Mittelwerte der Skala Einkommen** auf der nächsten Seite zeigt, wie sich die Unterscheidung in Geschlecht und innerhalb der Generationen grafisch darstellen lässt, allerdings ist das Signifikanzniveau zu niedrig, um Aussagekraft zu besitzen.

Die Hypothese H3 konnte demnach nicht bestätigt werden, das erwartete Ergebnis ist ausgeblieben.

**Abbildung 5: Mittelwerte der Skala Einkommen**



Quelle: Eigene Darstellung

### **Vergleich der drei Generationen hinsichtlich des Werts Status**

Das Konstrukt der Extrinsischen Werte umfasst nicht nur Einkommen, sondern auch den Status, den eine Person im Unternehmen hat. Auch hier ist davon auszugehen, dass die Generation Y höhere Werte als ihre VorgängerInnen aufweist.

Ident zur Vorgehensweise davor, wurde auch hier mittels der einfaktoriellen Varianzanalyse gemessen, ob innerhalb der Stichprobe eine relevante, sprich signifikante, Unterscheidung nachgewiesen werden kann. Demnach ist festzustellen, ob es einer der drei Generationen wichtiger ist als den anderen, den eigenen Status bzw. das Ansehen im Unternehmen zu steigern.

Das Ergebnis der einfaktoriellen ANOVA zeigt keine signifikante Unterscheidung zwischen der Generation Y ( $M=4,87$ ), der Generation X ( $M=4,74$ ) und der Babyboomer Generation ( $M=4,66$ ), mit einem Signifikanzniveau von 0,603 ( $F(2,294)=0,507$ ). Dieser Wert ist zu hoch um von einer Unterscheidung sprechen zu können.

Die Varianzanalyse sowie die Mittelwerte der einzelnen Gruppen für das Konstrukt Status ist in der untenstehenden **Tabelle 13: Varianzanalyse der Generationen für Variable Status** angeführt.

**Tabelle 13: Varianzanalyse der Generationen für Variable Status**

ANOVA	df	F	Signifikanz				
Zwischen den Gruppen	2	,507	,603				
Innerhalb der Gruppen	294						
Generation	Antworten	M	SD	Vergleich zu Generation	Mittl. Differenz	Standardfehler	Signifikanz
Babyboomer (1)	47	4,66	1,225	(2)	-,083	,226	1,000
				(3)	-,209	,230	1,000
Generation X (2)	132	4,74	1,268	(1)	,083	,226	1,000
				(3)	-,126	,169	1,000
Generation Y (3)	118	4,87	1,434	(1)	,209	,230	1,000
				(2)	,126	,169	1,000

Die aufgestellte Hypothese H4 kann dementsprechend nicht bestätigt werden.

### **Vergleich der drei Generationen hinsichtlich des Werts Weiterbildung**

Aus den bestehenden Studien und der Literatur ist abzuleiten, dass Weiterbildung für die Generation Y einen sehr hohen Stellenwert einnimmt. Dies ist unbestritten, der Mittelwert für die Skala „Weiterbildung“ der Generation Y beträgt 6,05 auf einer 7-stufigen Intervallskala. Der erwartete Unterschied zu den Generationen bleibt allerdings aus. Die Generation X weist einen Mittelwert von 5,90 und die Babyboomer Generation einen Mittelwert von 5,96 aus ( $F(2;294)=0,723$ ;  $p=0,486$ ).

Die Hypothese H5 kann aufgrund der Berechnungen der einfaktoriellen Varianzanalyse nicht bestätigt werden, da die Ergebnisse mit einem Wert von 0,486 nicht signifikant genug sind.

Die Varianzanalyse und die Mittelwerte der Generationen können in **Tabelle 14: Varianzanalyse der Generationen für Variable Weiterbildung** auf der nächsten Seite eingesehen werden.



**Tabelle 14: Varianzanalyse der Generationen für Variable Weiterbildung**

ANOVA	df	F	Signifikanz				
Zwischen den Gruppen	2	,723	,486				
Innerhalb der Gruppen	294						
Generation	Antworten	M	SD	Vergleich zu Generation	Mittl. Differenz	Standardfehler	Signifikanz
Babyboomer (1)	46	5,96	,830	(2)	,057	,155	1,000
				(3)	-,081	,158	1,000
Generation X (2)	133	5,90	,934	(1)	-,057	,155	1,000
				(3)	-,138	,115	,692
Generation Y (3)	118	6,05	,907	(1)	,081	,158	1,000
				(2)	,138	,115	,692

Wie ersichtlich ist, unterscheiden sich die Mittelwerte nicht gravierend zwischen den einzelnen Generationen. Selbst die Babyboomer Generation, in der die jüngste Person 54 Jahre und die älteste Person 68 Jahre alt sind, gibt an, dass Weiterbildung immer noch sehr wichtig für sie ist und sie sich weiterentwickeln möchte. Der Wert Weiterbildung ist daher bei der Generation Y nicht höher ausgeprägt als bei den Generationen davor.

### **Vergleich der drei Generationen hinsichtlich des Werts Erfüllung durch die Tätigkeit**

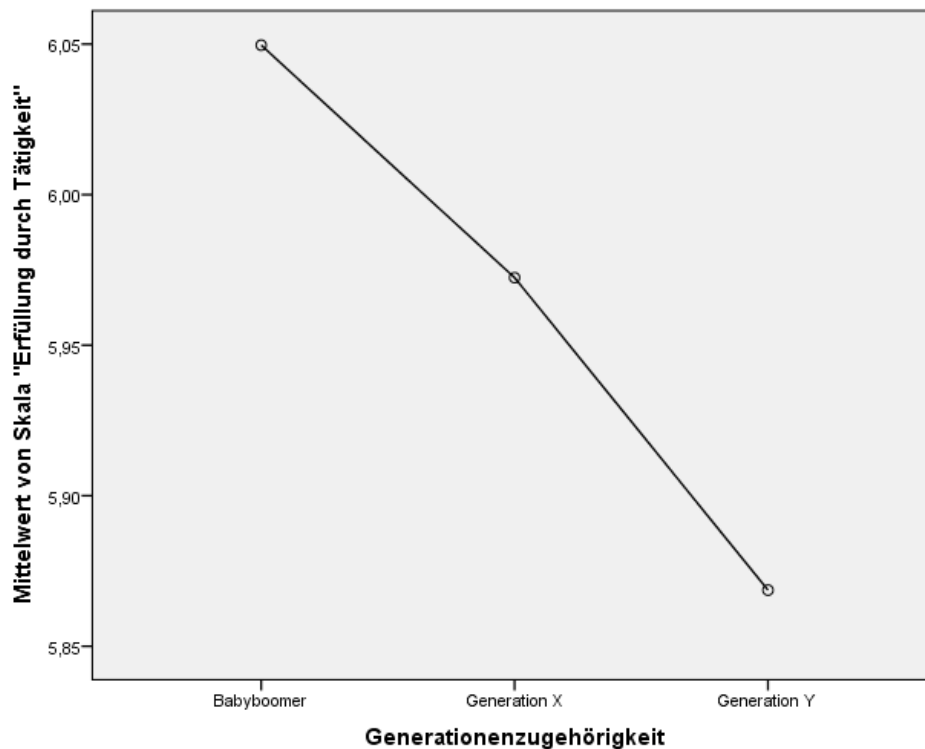
Aufgrund der nicht eindeutigen, theoretischen Basis ist die Überprüfung dieser Hypothese von besonderem Interesse. Aufgrund dessen wurde die einfaktorielle Varianzanalyse der drei Gruppen einerseits mit der Skala „Erfüllung durch Tätigkeit“ und andererseits mit den einzelnen Items vorgenommen, aus denen diese Skala besteht. Hiermit soll sichergestellt sein, dass nicht etwa durch eine andere Formulierung ein Unterschied zwischen den Gruppen abhanden geht beziehungsweise nicht erkannt wird.

Die Berechnung der Varianzanalyse hat gezeigt, dass die Unterscheidung zwischen den Gruppen, hinsichtlich des Wunsches, einer erfüllenden und sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen, nicht gegeben ist. Die Gruppen unterscheiden sich nicht signifikant ( $p=0,429$ ) voneinander und auch die nähere Betrachtung der Mittelwerte (Generation Y:  $M=5,87$ ,  $SD=0,977$ ; Generation X:  $M=5,97$ ,  $SD=0,835$ ; Babyboomer:  $M=6,05$ ,  $SD=0,698$ ) zeigt eher ein Abnehmen dieses Wertes ausgehend von der Babyboomer Generation bis hin zur Generation Y ( $F(2;295)=0,849$ ), wie in **Abbildung 6:**

Mittelwerte der Skala Erfüllung durch die Tätigkeit sichtbar wird. Die Tabelle 15: Varianzanalyse für Variable Erfüllung durch die Tätigkeit zur Testung der Hypothese dieses Konstrukts findet sich untenstehend.

Die aufgestellte Hypothese H6 kann also nur widerlegt werden, da der erwartete Unterschied zwischen den Generationen nicht festgemacht werden konnte.

**Abbildung 6: Mittelwerte der Skala Erfüllung durch die Tätigkeit**



Quelle: Eigene Darstellung

**Tabelle 15: Varianzanalyse für Variable Erfüllung durch die Tätigkeit**

ANOVA	df	F	Signifikanz				
Zwischen den Gruppen	2	,849	,429				
Innerhalb der Gruppen	295						
Generation	Antworten	M	SD	Vergleich zu Generation	Mittl. Differenz	Standardfehler	Signifikanz
Babyboomer (1)	47	6,05	,698	(2)	,077	,149	1,000
				(3)	,181	,151	,695
Generation X (2)	133	5,97	,835	(1)	-,077	,149	1,000
				(3)	,104	,110	1,000
Generation Y (3)	118	5,87	,977	(1)	-,181	,151	,695
				(2)	-,104	,110	1,000

## Vergleich der drei Generationen hinsichtlich des Werts Feedback und Anerkennung

Die Theorie besagt, dass die Generation Y regelmäßiges Feedback verlangt und Anerkennung für deren Tätigkeit erfahren möchte. Ein Mittelwert von 5,73 (SD=0,994) auf einer 7-stufigen Intervallskala zeigt, dass die befragten Personen tendenziell Feedback und Anerkennung als sehr wichtig erachten wodurch die Theorie anhand dieser simplen Betrachtungsweise bestätigt werden kann. Betrachtet man nun die Generation Y im Vergleich zu den vorherigen Generationen, so ist erneut der Vergleich der Mittelwert anhand der einfaktoriellen ANOVA von Nöten.

Aufgrund einer Signifikanz von 0,167 ( $F(2;295)=1,804$ ) musste festgestellt werden, dass sich der Wert „Feedback und Anerkennung“ innerhalb der Generationen nicht signifikant unterscheidet. Die Analyse erfolgt mit Hilfe der gebildeten Skala „Feedback und Anerkennung“, die 4 Items einschließt. Der Überblick der Ergebnisse der Varianzanalyse ist in der **Tabelle 16: Varianzanalyse für Variable Feedback und Anerkennung** ersichtlich.

**Tabelle 16: Varianzanalyse für Variable Feedback und Anerkennung**

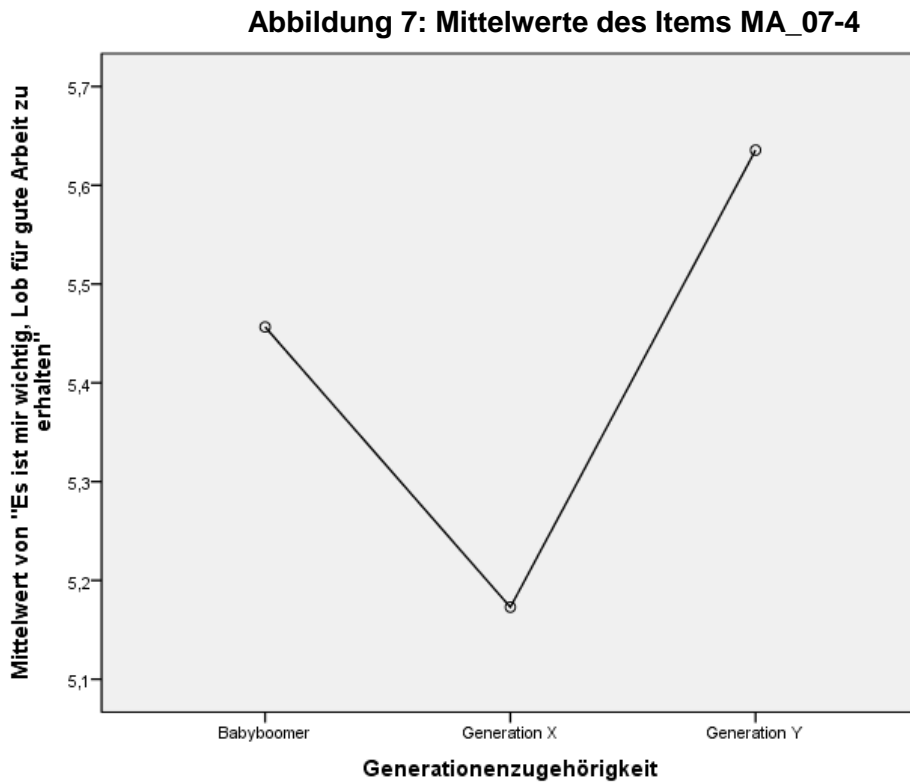
ANOVA	df	F	Signifikanz				
Zwischen den Gruppen	2	1,804	,167				
Innerhalb der Gruppen	295						
Generation	Antworten	M	SD	Vergleich zu Generation	Mittl. Differenz	Standardfehler	Signifikanz
Babyboomer (1)	47	5,64	,915	(2)	,147	,161	1,000
				(3)	-,079	,164	1,000
Generation X (2)	133	5,49	,923	(1)	-,147	,161	1,000
				(3)	-,226	,120	,183
Generation Y (3)	118	5,72	,994	(1)	,079	,164	1,000
				(2)	,226	,120	,183

In der separaten Betrachtungsweise und Aufspaltung der Skala auf einzelne Items zeigte sich allerdings, dass es einen Aspekt gibt, mit dem sich die Gruppen voneinander unterscheiden lassen.

Als die Generationen gefragt wurden, ob es ihnen wichtig ist, Lob für gute Arbeit zu erhalten, haben sie signifikant unterschiedlich geantwortet ( $p=0,021$ ). Dank der Bestätigung der Homogenität der Varianzen durch den Levene-Test (Signifikanz von 0,555), konnte in weiterer Folge der Bonferroni Post-Hoc-Test durchgeführt werden. Eine signifikante Unterscheidung zeigte sich zwischen der Generation X und der

Generation Y, mit einem sehr guten Signifikanzniveau von 0,018, die mittlere Differenz beträgt 0,463.

Die folgende **Abbildung 7: Mittelwerte des Items MA\_07-4** zeigt, dass es der Generation Y deutlich wichtiger ist, Lob für gute Leistung zu erhalten, als der Generation X.



Quelle: Eigene Darstellung

Dies kann auch anhand der folgenden **Tabelle 17: Varianzanalyse für Item MA\_07-4** nachvollzogen werden.

**Tabelle 17: Varianzanalyse für Item MA\_07-4**

ANOVA	df	F	Signifikanz				
Zwischen den Gruppen	2	3,893	,021				
Innerhalb der Gruppen	294						
Generation	Antworten	M	SD	Vergleich zu Generation	Mittl. Differenz	Standardfehler	Signifikanz
Babyboomer (1)	46	5,46	1,187	(2)	,284	,226	,630
				(3)	-,179	,229	1,000
Generation X (2)	133	5,17	1,311	(1)	-,284	,226	,630
				(3)	-,463	,167	,018
Generation Y (3)	118	5,64	1,375	(1)	,179	,229	1,000
				(2)	,463	,167	,018

Die erwarteten Ergebnisse zu Feedback und Anerkennung als Konstrukt, in dem sich die Generationen unterscheiden, bleiben aus und die Hypothese H7 kann nicht bestätigt werden. Lediglich Lob als eigene Variable weist einen deutlichen Unterschied in zwei der drei Generationen auf.

### Vergleich der drei Generationen hinsichtlich des sozialen, kollegenbezogenen Werts

Die Bedeutung der Beziehung zu anderen Personen im Unternehmen und des Arbeitsumfelds soll im Laufe der Generationen immer mehr zugenommen haben. Die Beziehung der einzelnen Generationen zu dem Item, das abfragt, wie wichtig einer Person das kollegiale Umfeld ist, wurde wieder mit der einfaktoriellen Varianzanalyse beleuchtet. Mit einem Signifikanzwert von 0,041 ist das Ergebnis signifikant genug um spezifische Aussagen treffen zu können ( $F(2;295)=3,239$ ). Weiters zeigt der Levene-Test, dass die Varianzen homogen sind, da der Signifikanzwert 0,309 beträgt. Der daran angehängte Post-Hoc-Test nach Bonferroni zeigte, dass sich die Generation X hier entscheidend (bzw. signifikant) von der Generation Y unterscheidet. Die vorliegende **Tabelle 18: Varianzanalyse für das Item MA\_08-1** zeigt, dass der Generation Y ein kollegiales Arbeitsumfeld wesentlich wichtiger ist als der Generation X, dies trifft allerdings nicht auf die Babyboomer Generation zu.

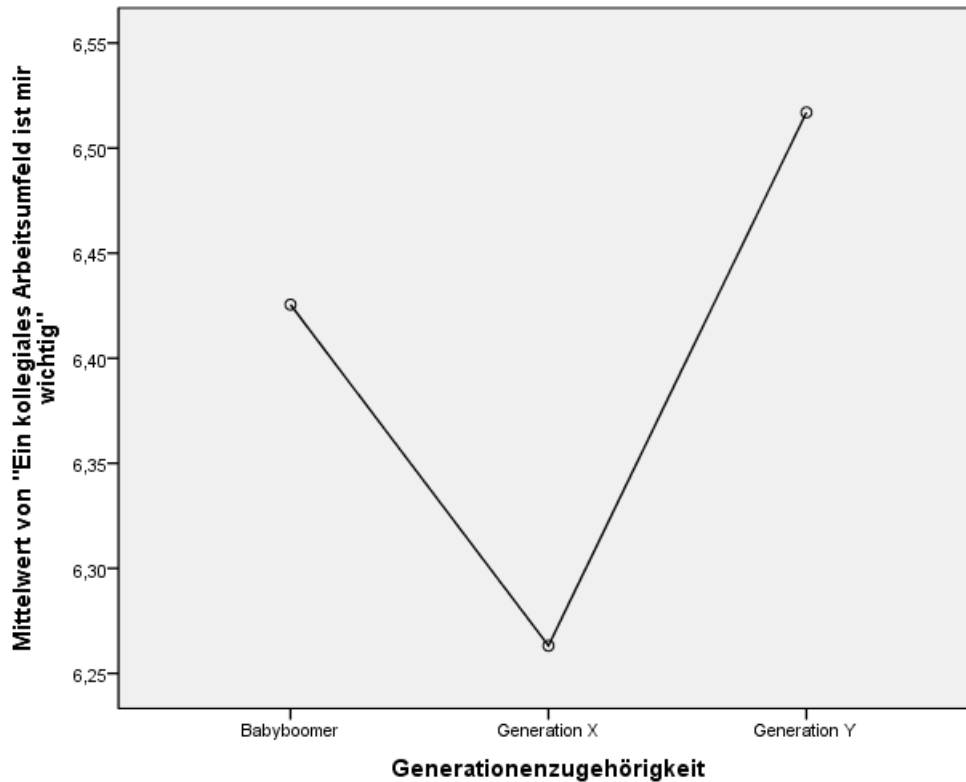
**Tabelle 18: Varianzanalyse für das Item MA\_08-1**

ANOVA	df	F	Signifikanz				
Zwischen den Gruppen	2	3,239	,041				
Innerhalb der Gruppen	295						
Generation	Antworten	M	SD	Vergleich zu Generation	Mittl. Differenz	Standardfehler	Signifikanz
Babyboomer (1)	47	6,43	,801	(2)	,162	,135	,690
				(3)	-,091	,137	1,000
Generation X (2)	133	6,26	,887	(1)	-,162	,135	,690
				(3)	-,254	,101	,037
Generation Y (3)	118	6,52	,676	(1)	,091	,137	1,000
				(2)	,254	,101	,037

Anhand der Grafik in **Abbildung 8: Mittelwerte des Items MA\_08-1** kann der Verlauf innerhalb der Generationen beobachtet werden. Ausgehend davon, dass der Mittelwert in allen drei Generationen sehr hoch ist, kann gesagt werden, dass sich die Relevanz zwischen der Babyboomer Generation hin zur Generation X sogar verschlechtert hat,

um im Anschluss daran bei der jüngsten Generation wieder zuzunehmen. Die Hypothese kann nur teilweise bestätigt werden, da nur der Vergleich zur Generation X signifikant ist, nicht allerdings der Vergleich der Babyboomer Generation zur Generation Y.

**Abbildung 8: Mittelwerte des Items MA\_08-1**



Quelle: Eigene Darstellung

## **4.2 Das Nutzungsverhalten der unterschiedlichen Kanäle der Generation Y**

Wird der, im Theorieteil bearbeiteten, Literatur und den empirischen Studien Glauben geschenkt, sind Online Job-Portale das Medium, das am häufigsten zur Suche und zur Bewerbung genutzt wird. Die, für diese Masterarbeit, durchgeführte Fragebogenstudie soll diese Fragestellung beantworten und hat dahingehend die österreichische Generation Y befragt. Der Datensatz wurde für diese Analyse auf die Generation Y (N=118) reduziert. In der unten angeführten **Tabelle 19: Häufigkeit der Nutzung der Kanäle der Generation Y bei Suche** sind die Angaben der Generation Y zur Suche über die Medien sowie in **Tabelle 20: Häufigkeit der Nutzung der Kanäle der Generation Y bei Bewerbung** zur Bewerbung über die Medien ersichtlich. Für jeden Kanal konnte angegeben werden, wie häufig dieser für a) die Suche und b) die

Bewerbung genutzt wird. Nachdem jedes Medium einzeln abgefragt wird, können auch mehrere Kanäle gleich gewertet werden. Dies soll die Realität abbilden, da bei der Suche nach einer Position auch mehrere Medien verwendet werden können, beispielsweise die Suche über ein Online Job-Portal sowie die unternehmenseigene Webseite.

Bei Betrachtung der Mittelwerte der Antworten, wird ersichtlich, dass sowohl bei der Suche nach einer offenen Position (M=5,92, SD=1746), als auch bei der Bewerbung für eine Position (M=5,28, SD=2,022), Online Job-Portale die häufigste Nutzung aufweisen.

**Tabelle 19: Häufigkeit der Nutzung der Kanäle der Generation Y bei Suche**

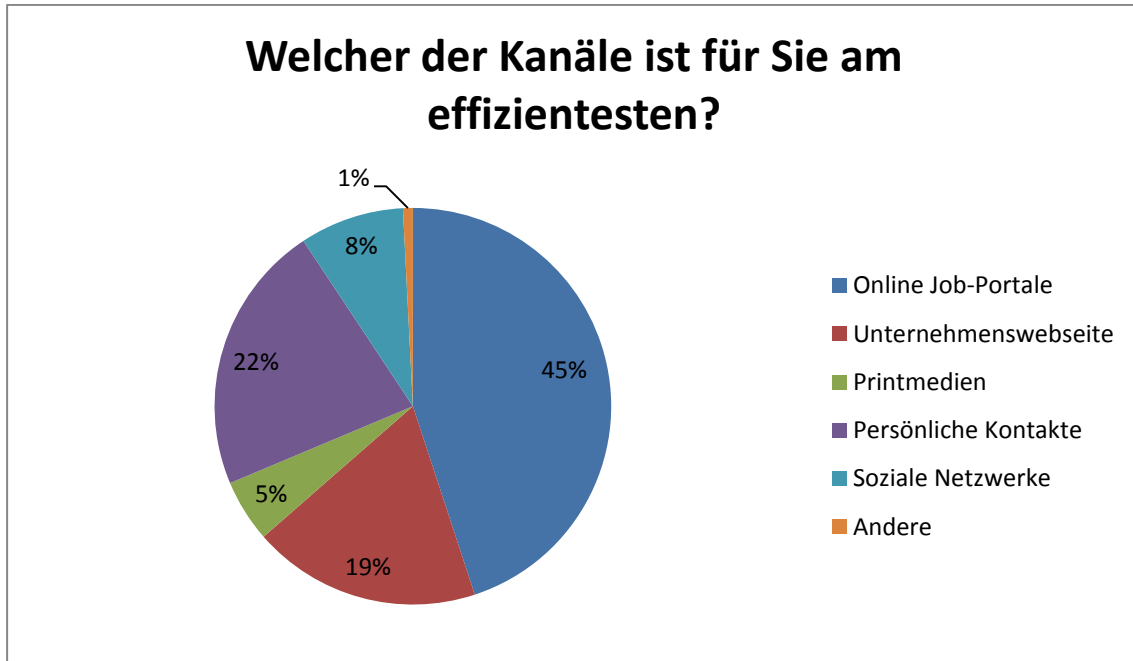
Medium	Antworten	M	SD
Printmedium	112	3,06	1,960
Unternehmenswebseite	111	4,41	1,713
Online Job-Portale	112	5,92	1,746
Soziale Netzwerke	112	3,96	2,037
Persönliche Kontakte	113	4,23	2,031
Andere	58	1,95	1,616

**Tabelle 20: Häufigkeit der Nutzung der Kanäle der Generation Y bei Bewerbung**

Medium	Antworten	M	SD
Printmedium	105	3,45	2,210
Unternehmenswebseite	108	4,89	1,831
Online Job-Portale	109	5,28	2,022
Soziale Netzwerke	107	3,21	2,106
Persönliche Kontakte	109	3,86	2,221
Andere	55	1,87	1,645

Auf die Frage „Welcher der folgenden Kanäle ist für Sie am effizientesten?“ haben 44,9 % geantwortet, dass Online Job-Portale für sie am effizientesten sind, die Antworthäufigkeit der weiteren Medien ist in **Abbildung 9: Verteilung der Einschätzung der Effizienz der Kanäle** ersichtlich. Lediglich eine Person hat auf diese Frage mit „Andere“ geantwortet und im Kommentarfeld „firmeninterne Jobbörse“ angegeben.

**Abbildung 9: Verteilung der Einschätzung der Effizienz der Kanäle**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Hypothese H9 kann somit bestätigt werden, da Online Job-Portale tatsächlich am häufigsten von der Generation Y zur Suche und Bewerbung genutzt wird.

Als Basis zur Testung von Hypothese H10 können die obenstehenden Auswertungen herangezogen werden. Weiters wird ein T-Test bei einer verbundenen Stichprobe gewählt, da die Generation Y nicht in weitere Untergruppen unterteilt werden soll, sondern einfach zwei Werte, hier Mittelwerte, einer Stichprobe verglichen werden sollen. Der T-Test, hat eine signifikante Unterscheidung ergeben und gezeigt, dass soziale Netzwerke ( $M=3,96$ ;  $SD=2,037$ ) häufiger verwendet werden als Printmedien ( $M=3,06$ ;  $SD=1,960$ ), wenn auch nur geringfügig.

Die Hypothese H10 kann somit auch bestätigt werden.

Für die Testung der H11 kann das gleiche Verfahren wie für H10 angewendet werden, das bedeutet, dass ein T-Test für eine verbundene Stichprobe gewählt wird. Der Mittelwert der Unternehmenswebseite ist mit 4,41 ( $SD=1,713$ ) größer als der Mittelwert der persönlichen Kontakte mit 4,25 ( $SD=2,038$ ). Der T-Test hat, bei einem Signifikanzniveau von 0,529, keine signifikante Unterscheidung ergeben. Ohnehin wurde die Nutzung der Unternehmenswebseite häufiger gewählt als die persönlichen Kontakte womit die Hypothese H11 verworfen werden muss.



### 4.3 Die Relevanz der Kommunikation der Werte im Rekrutierungsprozess für die Generation Y

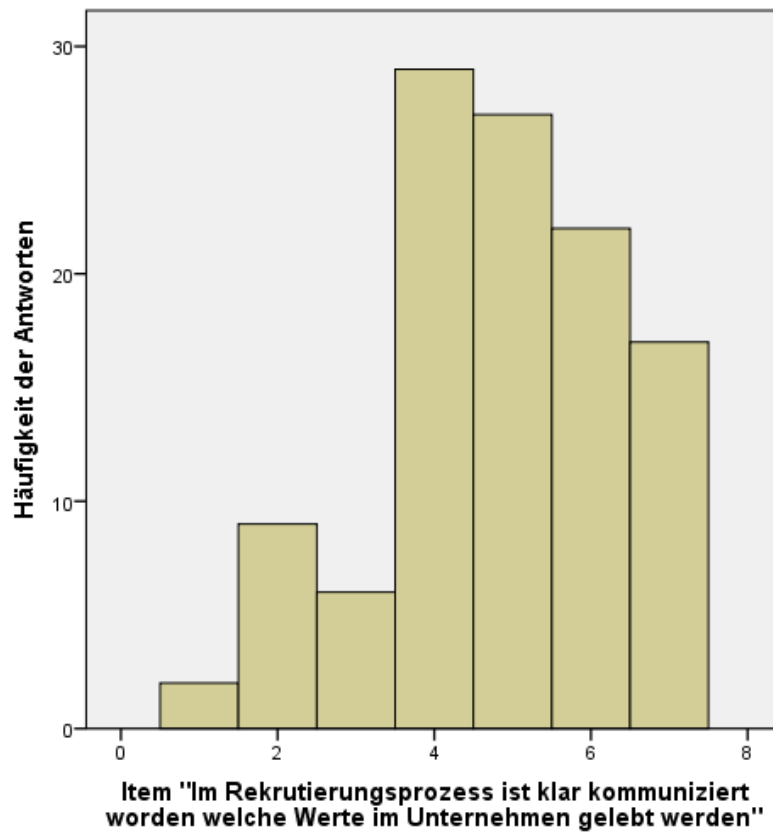
Die Analysen zur Beantwortung der Hypothesen H12 und H13 sind, statistisch gesehen, recht simpel, hierzu wird die Häufigkeit der beiden Items analysiert, die diese Aspekte abgefragt haben. Um ein besseres Verständnis für die Erfahrungen zu erhalten, die die Generation Y gemacht hat, werden nun auch die weiteren Items angeführt, die zur Kommunikation der Werte abgefragt wurden.

**Tabelle 21: Häufigkeiten des Konstrukts Kommunikation der Werte**

Code	Frage	Antworten	M	SD
MA_10-2	Im Rekrutierungsprozess ist klar kommuniziert worden welche Werte im Unternehmen gelebt werden	112	4,82	1,508
MA_10-3	Die kommunizierten Werte decken sich mit meinen Interessen	106	5,02	1,316
MA_10-5	Die Werte, die bei der Rekrutierung kommuniziert wurden, werden auch tatsächlich im Unternehmen gelebt	109	4,76	1,563
MA_10-6	Mir ist wichtig, dass die gelebten Werte sich mit meinen Interessen decken	114	5,46	1,168
MA_10-7	Für die Wahl des Arbeitgebers sind die Werte, die kommuniziert werden, ausschlaggebend	112	5,01	1,527

Als Basis für H1 zeigt sich in **Abbildung 10: Häufigkeit des Items MA\_10-2**, dass die Mehrheit der ProbandInnen angibt, dass im Rekrutierungsprozess kommuniziert wurde, welche Werte gelebt werden. 55,9 % der Befragten (66 Personen), gaben an, dass sie der Aussage völlig zustimmen (Stufe 7 von 7 auf der Intervallskala) oder der Aussage eher zustimmen (Stufe 5 und Stufe 6). Lediglich 6 Personen konnten dies nicht beurteilen.

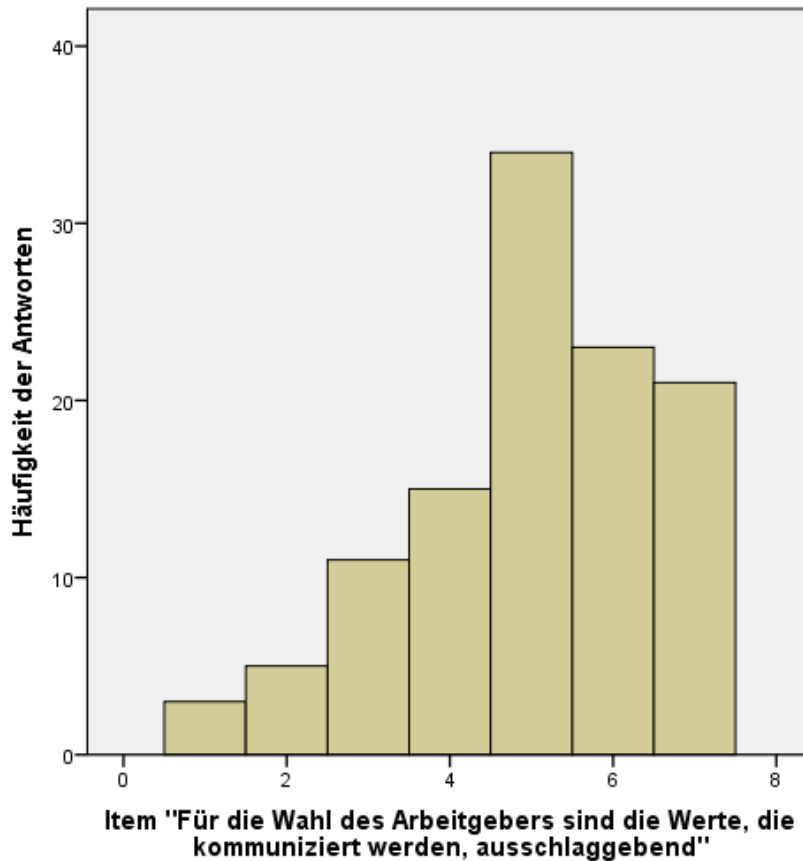
Abbildung 10: Häufigkeit des Items MA\_10-2



Quelle: Eigene Darstellung

Auf die Frage, ob für die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers bzw. der zukünftigen Arbeitgeberin, die kommunizierten Werte ausschlaggebend sind, haben 17,8 % (Personen) geantwortet, dass sie völlig zustimmen und weitere 48,3 % (57 Personen) haben hier Stufe 5 oder Stufe 6 gewählt, womit sie dieser Aussage zustimmen. Der Mittelwert beträgt 5,01 (SD=1,527), was auch grafisch in der **Abbildung 11: Häufigkeit des Items MA\_10-7** auf der nächsten Seite ersichtlich ist.

Abbildung 11: Häufigkeit des Items MA\_10-7

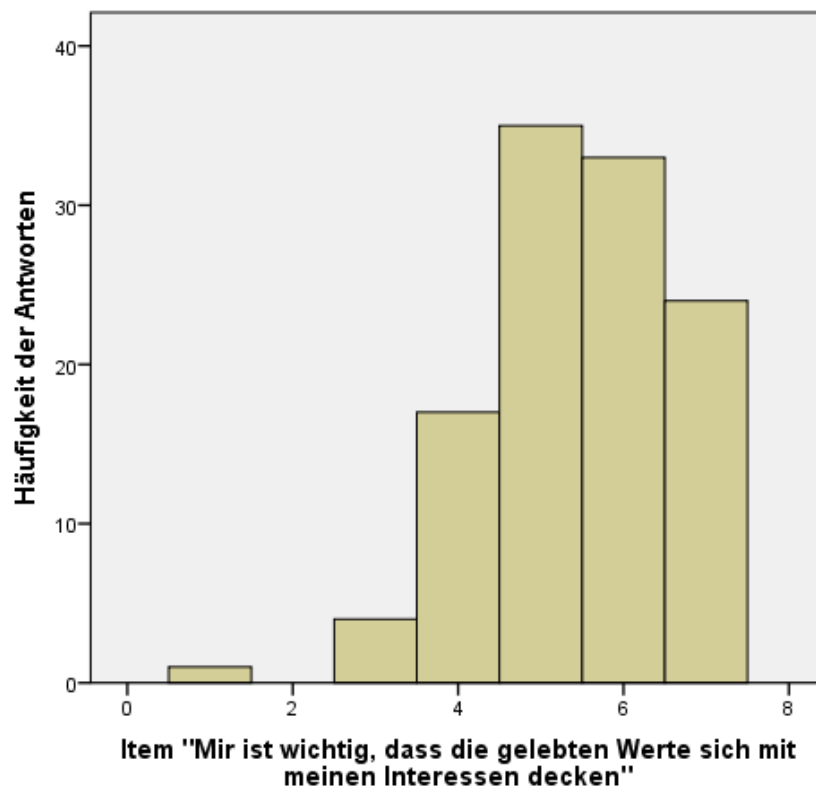


Quelle: Eigene Darstellung

Die Hypothese H12 kann somit bestätigt werden.

Zur Beantwortung von Frage 13 wird die Analyse der Häufigkeit des Frageitems benötigt, das abfragt, wie wichtig es der befragten Person ist, dass sich die gelebten Werte auch mit den eigenen Interessen decken. 20,3 % (24 Personen) haben geantwortet, dass sie dieser Aussage völlig zustimmen, während 57,7 % (68 Personen) der Aussage zustimmen (Stufe 6 und Stufe 5). Die Verteilung der Antworten ist in **Abbildung 12: Häufigkeit des Items MA\_10-6** grafisch dargestellt.

Abbildung 12: Häufigkeit des Items MA\_10-6

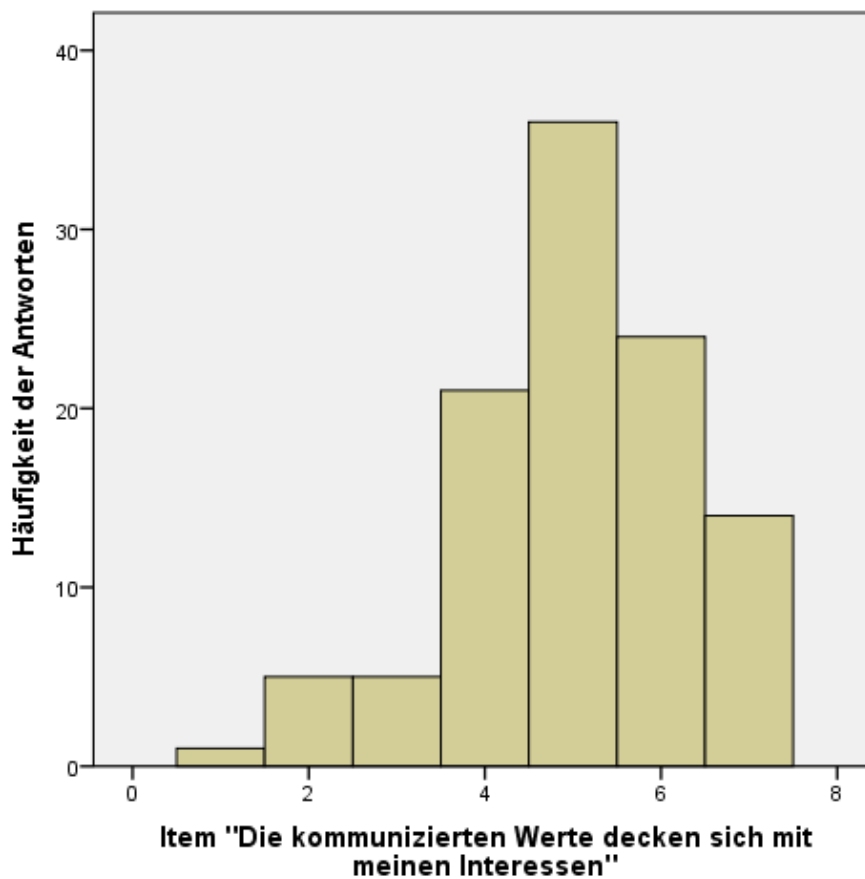


Quelle: Eigene Darstellung

Interessant erscheint allerdings auch die Frage danach, ob die kommunizierten Werte im Rekrutierungsprozess sich letztendlich auch mit den Interessen der Generation Y decken. Die Meinung der Generation Y ist, dass sich zum Großteil die Werte, die kommuniziert werden, mit ihren eigenen Interessen decken. Ganze 62,7 % der Befragten gaben an, dass sie der Aussage völlig zustimmen oder zumindest zustimmen (über Stufe 4 der 7-stufigen Intervallskala), was sich auch im Mittelwert von 5,02 (SD=1,316) und einer sehr rechtsbündigen Verteilung (siehe **Abbildung 13: Häufigkeit des Items MA\_10-3**) niederschlägt.

Auch Hypothese H13 kann somit bestätigt werden.

**Abbildung 13: Häufigkeit des Items MA\_10-3**



Quelle: Eigene Darstellung

#### **4.4 Zwischenfazit**

Anhand der Ergebnisse kann festgestellt werden, dass sich die drei Generationen in Bezug auf ihre Arbeitswerte nicht sehr voneinander unterscheiden. Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Hypothesen H1 bis H8, die sich mit den Unterschieden der drei Generationen in den einzelnen Arbeitswerten beschäftigen, nicht angenommen werden können. Für die Annahme gilt, dass ein signifikanter Unterschied zwischen der Generation Y und der Generation X sowie der Babyboomer Generation besteht. Die Hypothesen H2 und H8 können nur teilweise bestätigt werden. Die Hypothese H2 stellt die Generationen bezüglich des Werts Work-Life-Balance gegenüber, hier zeigte sich eine signifikante Unterscheidung zwischen der Generation Y und der Babyboomer Generation, da die jüngste Kohorte diesem Wert mehr Bedeutung schenkt. Die Hypothese H8 befasst sich mit den sozialen, kollegenbezogenen Werten der Generationen. Die Generation Y unterschied sich hier signifikant von der Generation X, da ihr ein kollegiales Arbeitsumfeld wichtiger ist als der älteren Generation. In den verbleibenden Arbeitswerten Harte Arbeit, Einkommen, Status, Weiterbildung,

Erfüllung durch die Tätigkeit sowie Feedback und Anerkennung haben sich die drei Generationen nicht signifikant voneinander unterschieden.

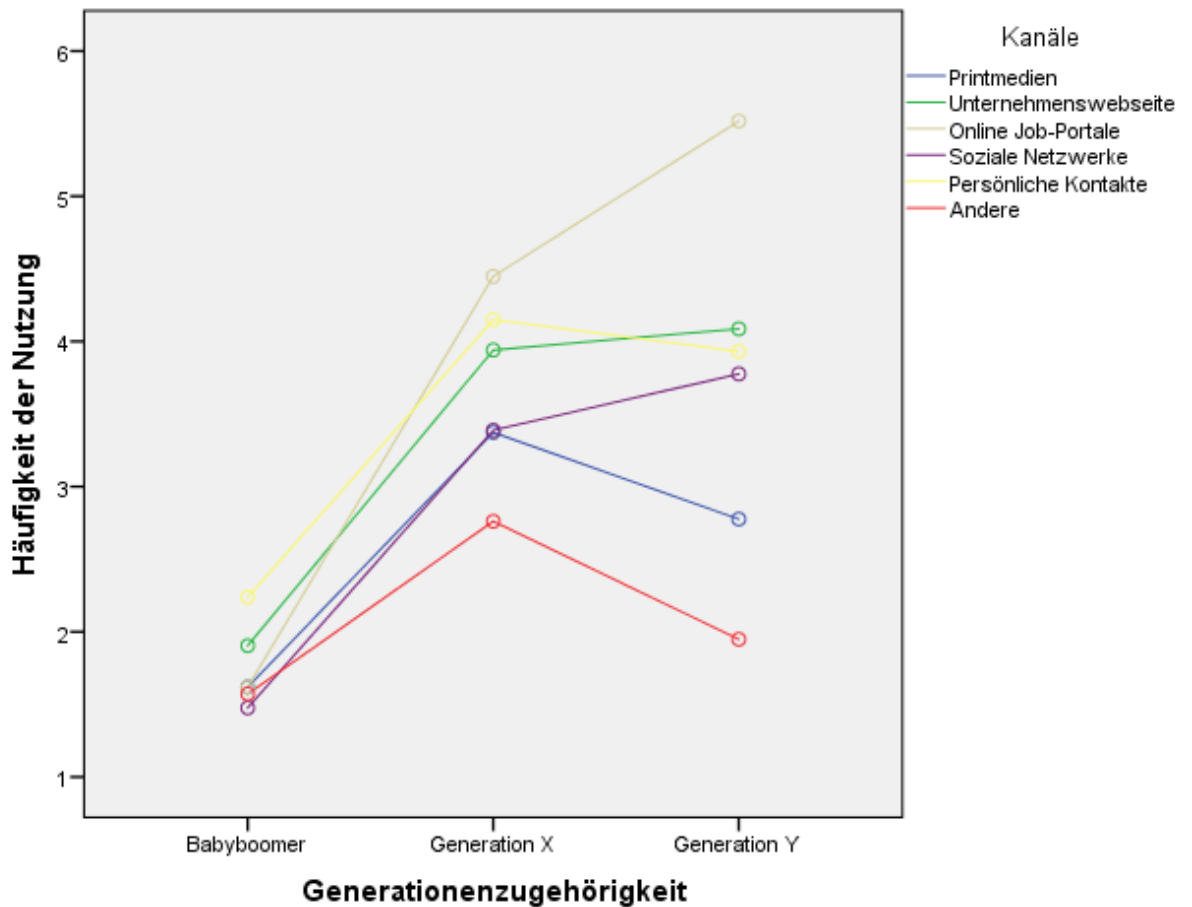
Das Konstrukt Kanäle der Rekrutierung beinhaltet die Hypothesen H9, H10 und H11, die sich mit dem Anwendungsverhalten der Kanäle der Rekrutierung der Generation Y beschäftigen. Die Hypothesen H9 und H10 können bestätigt werden, da die Generation Y am häufigsten über Online Job-Portale nach Positionen sucht und soziale Netzwerke häufiger nutzt als Printmedien. Hypothese H11 muss jedoch abgelehnt werden, da die Unternehmenswebseite häufiger genutzt wird, als persönliche Kontakte.

Auch die beiden Hypothesen H12 und H13, die, innerhalb des Konstrukts Kommunikation der Werte im Rekrutierungsprozess, die Einschätzung der Generation Y analysieren, können angenommen und bestätigt werden. Für die Mehrheit der Generation Y ist es ausschlaggebend, welche Werte bei der Rekrutierung kommuniziert werden und, dass die gelebten Werte sich mit ihren Interessen decken.

## 4.5 Weiterführende Analysen

Bei näherer Betrachtung der einzelnen Datensätze und Überlegungen, die bisher angestellt wurden, erschien ein Aspekt von Interesse. Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde die jüngste Generation am Arbeitsmarkt hinsichtlich der Nutzung einzelner Medien für die Bewerbung beleuchtet. Weiters kann der Datensatz allerdings dazu genutzt werden, die Nutzung der drei Generationen gegenüber zu stellen. Dies erfolgt anhand einer Varianzanalyse mit Messwiederholungen. Als Messwiederholungen getarnt, wurden als abhängige Variable die Häufigkeit der Nutzung der einzelnen Kanäle verwendet, die mittels Intervallskala definiert wurde. Die unabhängige Variable stellte die Generationszugehörigkeit dar. Die Ergebnisse bestätigen eine signifikante, unterschiedliche Nutzung der Medien bei der Babyboomer Generation im Vergleich zu ihren NachfolgerInnen (bei einem Signifikanzniveau von 0,000). Personen in jüngerem Alter nutzen insgesamt die Kanäle häufiger, wodurch sich die Situation am Arbeitsmarkt widerspiegelt, dass ältere ArbeitnehmerInnen tendenziell eher beim Arbeitgeber bzw. bei der Arbeitgeberin verbleiben als jüngere Personen. Die **Abbildung 14: Unterschiedliche Nutzung der Kanäle der drei Generationen** vereinfacht die Unterschiede grafisch und lässt erkennen, welche Medien jeweils von den Generationen am häufigsten genutzt werden. Die Babyboomer Generation versucht sich am häufigsten über persönliche Kontakte, während die Generation X und Generation Y am häufigsten über Online Job-Portale nach einer Position suchen.

**Abbildung 14: Unterschiedliche Nutzung der Kanäle der drei Generationen**



Quelle: Eigene Darstellung

In der

**Tabelle 22: Mittelwerte der Kanäle der Rekrutierung je Generation** wurden dem Leser bzw. der Leserin die Mittelwerte und Standardabweichungen zur Verfügung gestellt. Als Definition für die Auswahl von „Andere“ wurden beispielsweise Unternehmensberatungen, Personalvermittler beziehungsweise unternehmensinterne Jobbörsen genannt.

**Tabelle 22: Mittelwerte der Kanäle der Rekrutierung je Generation**

Kanal der Rekrutierung	Babyboomer Generation		Generation X		Generation Y	
	M	SD	M	SD	M	SD
Printmedien	2,00	1,575	3,28	1,876	3,06	1,960
Unternehmens-webseite	2,19	1,898	3,93	1,750	4,41	1,713
Online Job-Portale	1,56	1,502	4,68	2,249	5,92	1,746
Soziale Netzwerke	1,54	1,476	3,39	1,958	3,96	2,037
Pers. Kontakte	2,86	2,368	4,42	1,941	4,23	2,031
Andere	1,57	1,535	2,74	1,997	1,95	1,616

## 5 Diskussion

### 5.1 Diskussion der Ergebnisse und Conclusio

Unternehmen sehen sich derzeit mit der Problematik konfrontiert, dass eine neue Generation, namens Generation Y, in den Arbeitsmarkt eintritt, deren Werte sich, im Vergleich zu ihren VorgängerInnen, verändert haben. Um diese jüngste Generation für das eigene Unternehmen zu gewinnen und für sie als Unternehmen attraktiv zu bleiben, gilt es diese Werte und ihre Präferenzen zu verstehen, um dahingehend geeignete Personalmaßnahmen setzen zu können (Bieber, 2013, S. 227 f.; sowie Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, 2010, S. 1118; sowie Kring, 2013, S. 5). Eine Vielzahl an empirischer und theoretischer Forschung beleuchtet die gewaltigen Unterschiede in den Werten und Präferenzen der Generation Y (Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, 2010), lässt aber den Bezug zur österreichischen Generation Y vermissen. Hier können kaum empirisch fundierte Studien verzeichnet werden, die sich mit den neuen Werten auseinandergesetzt haben. Das Ziel dieser Forschungsarbeit war es somit, die Arbeitswerte der Generation Y mit denen der Babyboomer Generation und der Generation X zu vergleichen und, zu erheben, ob sich die einzelnen Werte zwischen den Generationen verändert haben. Weiters galt es zu erheben, welche Erfahrungen die Generation bisher mit Personalrekrutierung gemacht hat und, wie erheblich dieser Aspekt für sie ist.

Mittels einer Online-Umfrage wurden daher die Konstrukte der Werte, sowie der Rekrutierung erhoben. Die Rekrutierung gliedert sich wiederum in die Konstrukte Kanäle der Rekrutierung und Kommunikation der Werte. Die erhobenen Daten wurden mittels SPSS Statistics ausgewertet und die Testung der aufgestellten Hypothesen vorgenommen.

Die Studien, auf die in dem Kapitel der theoretischen Grundlagen eingegangen wird, sind sich weitestgehend uneinig, in welchen Werten sich nun die Generation Y von ihren VorgängerInnen unterscheidet. Beispielsweise will Cugin (2012) aufgedeckt haben, dass die Generation Y dem Wert Harte Arbeit als einen Aspekt der Arbeitsethik weniger Bedeutung beimisst, als die Generationen davor. Krahn und Galambos (2013) stimmen dem nicht zu, als sie mit ihrer Studie zeigen, dass die jüngste Generation davon überzeugt ist, dass sich harte Arbeit bezahlt macht. Dies gilt nicht für den Wert



Work-Life-Balance, hier sind sich alle AutorInnen einig. In allen empirischen Erhebungen zu diesem Wert zeigt sich, dass er innerhalb dieser Kohorte vergleichsweise sehr hoch ausgeprägt ist.

Im folgenden Teil soll auf die Interpretation der Ergebnisse näher eingegangen werden.

### **5.1.1 Die Werte der Generationen**

Hinsichtlich des Vergleichs der drei Generationen miteinander wurde eine Reihe an Hypothesen aufgestellt. Die bestehende Literatur hat näher gebracht, dass es einige Unterschiede in den Arbeitswerten der Generation Y und den Generationen davor gibt. AutorInnen sind sich allerdings uneinig, welche Werte dies betrifft und eine einheitliche Aussage dazu ließ der bisherige Stand der Forschung vermissen. Die Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit konnten den aktuellen Stand der Forschung nicht bestätigen, da sie zu gänzlich anderen Ergebnissen geführt haben und kaum Unterschiede zwischen den Generationen nachweisen konnten. Es zeigen sich lediglich zwei signifikante Unterschiede zwischen den Generationen, während insgesamt 8 Werte gegenüber gestellt wurden. Die Generation Y misst der Work-Life-Balance den höchsten Wert bei und unterscheidet sich dabei signifikant von der Babyboomer Generation. Ein Aspekt, der vielfach in der bestehenden Literatur bestätigt wurde (Twenge, Campbell, Hoffman und Lance, 2010; sowie Cugin, 2012; sowie Ng, Schweitzer und Lyons, 2010), kann somit auch durch die vorliegende Arbeit untermauert werden. Der zweite, wesentliche Unterschied zeigt sich in den kollegenbezogenen, sozialen Werten. Mit einem signifikanten Unterschied zwischen der Generation X und der Generation Y, konnte bestätigt werden, wie dieser Wert im Verlauf der Generationen an Bedeutung gewonnen hat. Dieses Ergebnis belegt teilweise die Studien von Kienbaum (2010) und Kring (2013), da sie zwar höhere, soziale Werte als die Generation X, nicht jedoch als die Babyboomer Generation aufweisen. Die Studie von Twenge, Campbell, Hoffman und Lance (2010) kann jedoch nicht belegt werden, da sie bei der Generation Y niedrigere, soziale Werte nachgewiesen haben.

Die verbleibenden Werte Harte Arbeit, Einkommen, Status, Weiterbildung, Erfüllung durch die Tätigkeit sowie Feedback und Anerkennung wiesen, im Gegensatz zu den bereits durchgeführten Studien, keine Unterscheidungen zwischen den Generationen auf. Hinsichtlich des Werts Harte Arbeit konnten die bestehenden Studien von Cugin (2012), die einen Rückgang nachweisen, und jene von Krahn und Galambos (2013), die eine Steigerung erkannt haben, nicht belegt werden, da innerhalb dieser Forschungsarbeit keine Unterschiede nachgewiesen wurden. Twenge, Campbell, Hoffman und Lance (2010) sowie Krahn und Galambos (2013) führen weiters an, dass

der Generation Y ein hohes Einkommen und der Status in einem Unternehmen wichtiger sind, als den Generationen davor. Auch dies konnte anhand der vorliegenden Forschungsarbeit nicht belegt werden, da sich die ProbandInnen hinsichtlich dieses Konstrukts nicht unterscheiden. Dies betrifft auch das Konstrukt Weiterbildung, da sich die Generationen hier ebenfalls nicht signifikant voneinander unterscheiden. Die Ergebnisse untermauern zwar die Thesen von Twenge, Campbell, Hoffmann und Lance (2010), Shaw und Fairhurst (2008) und Luscombe, Lewis und Biggs (2012), dass der Generation Weiterbildung sehr wichtig ist, widerlegt allerdings, dass dieser Wert für die Generation Y eine größere Rolle spielt, als für die Generationen davor. Hinsichtlich des Wertes Feedback und Anerkennung widerlegen die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit die Aussage von Cugin (2012), dass Feedback und Anerkennung der jüngsten Kohorte wichtiger sind, als den Generationen davor. Die Überprüfung des Konstrukts Erfüllung durch die Tätigkeit zeigte, dass die Studien von Krahn und Galambos (2013) und Guillot-Soulez und Soulez (2013) belegt werden können, da sie ebenfalls keine Unterscheidung dieses Wertes zwischen den Generationen nachgewiesen haben. Die Ergebnisse widerlegen allerdings die Studien von Ng, Schweitzer und Lyons (2010) sowie Twenge, Campbell, Hoffman und Lance (2010), die aussagen, dass dieser Wert bei der Generation Y höher ausgeprägt ist.

Bei den Werten Harte Arbeit, Einkommen und Status sowie Feedback und Anerkennung zeigte sich ein sehr interessantes Bild, welches hier nicht unerwähnt bleiben soll. Trotzdem die Ergebnisse zu wenig signifikant und damit zu wenig aussagekräftig sind, zeigt sich im Vergleich der drei Generationen (Babyboomer – Generation X – Generation Y) eine U-förmige Kurve. Die Generation X wies jedes Mal den niedrigsten Wert auf, gefolgt von der Babyboomer Generation, während die Generation Y die Spitze einnahm und diesen Werte am meisten Bedeutung schenkte. Aufgrund des geringen Signifikanzniveaus sind die Unterschiede innerhalb der Generationen nicht erwähnenswert. Zuletzt zeigt sich bei dem Wert Erfüllung durch die Tätigkeit, der für die intrinsischen Werte steht, dass der Generation Y eine sinnstiftende und herausfordernde Arbeit weniger wichtig ist, als ihren VorgängerInnen. Auch zu diesem Konstrukt fanden sich unterschiedliche Aussagen im aktuellen Stand der Forschung. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigen hier, wie auch zuvor, die Aussagen von Twenge, Campbell, Hoffman und Lance (2010), allerdings ist das Signifikanzniveau dieses Unterschieds zu gering und damit nicht relevant.

Die Forschungsfrage „Gibt es Unterschiede zwischen den Werten der Generation Y, der Generation X und der Babyboomer Generation?“ lässt sich somit folgendermaßen

beantworten. Die erwarteten Unterschiede zwischen den Generationen blieben aus und konnten anhand dieser Forschungsarbeit nicht bestätigt werden. Es zeigte sich in der Analyse der Auswertungen, anhand dem Vergleich der Mittelwerte, dass die Unterschiede nicht signifikant genug sind, und die Generationen gar nicht so unterschiedlich sind, wie es aufgrund der Literaturlage anzunehmen war. Es konnten allerdings zwei Ausnahmen ausgewiesen werden. Die wesentlichsten Unterschiede zeigen sich innerhalb der Work-Life-Balance und den sozialen Werten. Die jüngste Kohorte am Arbeitsmarkt legt viel mehr Wert auf eine ausgeglichene Balance zwischen Arbeits- und Privatleben als die Babyboomer Generation und der Wunsch nach einem kollegialen Arbeitsumfeld ist, im Vergleich zur Generation X, viel höher ausgeprägt.

Die Ergebnisse dieser Umfrage untermauern die Kritik, die an dem Generationenkonzept laut wird, und lassen Zweifel entstehen, ob es sinnvoll ist, Personen anhand ihrer Geburtsjahrgänge zu unterscheiden, wenn sich keine Unterscheidung in ihren Werten nachweisen lässt. Wenn nur geringe Unterschiede zwischen den Eigenschaften und Verhaltensweisen der Generationen nachgewiesen werden können, so sollten wir den Generationenbegriff nicht verwenden (Krahn und Galambos, 2013, S. 94). Guillot-Soulez und Soulez (2013, S. 328) kritisieren den Generationenbegriff und haben nachgewiesen, dass sich die Werte innerhalb einer einzigen Generation ebenfalls unterscheiden, weshalb das Generationenkonzept an sich für den Vergleich nicht geeignet ist. Vielmehr stellt sich die Frage, ob das Lebensphasenkonzept eine geeignete Form darstellt, Gruppen von Personen zu unterscheiden und ihre Werte zu beschreiben. Krahn und Galambos (2013) behaupten, dass sich im Laufe der Lebensphasen die Werte von Personen verändern und rücken damit das Lebensphasenmodell zur Beschreibung von Werten in den Vordergrund.

Es gibt unterschiedliche Gründe, die zu den Ergebnissen dieser Forschungsarbeit geführt haben könnten. Zum einen ist wiederholt zu erwähnen, dass es eine vergleichbare Studie in Österreich noch nicht gegeben hat. Da zum ersten Mal ausschließlich Datensätze aus Österreich zusammengetragen wurden, kann es hier zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen als beispielsweise in Kanada oder den USA, da auch zu erwarten ist, dass kulturelle Unterschiede eine Rolle spielen. Weiters könnte es den Trend geben, dass sowohl die Babyboomer Generation als auch die Generation X die Werte der Generation Y zu einem gewissen Grad annehmen. Stellt die jüngste Generation nun andere Forderungen als ihre VorgängerInnen, die auch für

sie sehr positiv zu sehen sind, könnte das dazu führen, dass beispielsweise die Generation X erkennt, dass es auf diesem Wege auch funktioniert und möchte daraufhin dieselben Werte durchsetzen. Wie Parment (2009) schreibt, hat die Generation X nicht den notwendigen Mut und die Energie, um andere Forderungen zu stellen und einen Bruch in den Verhaltensweisen zu ihren VorgängerInnen zu zeigen.

Die selbstbewusste Generation Y könnte somit einen Wertewandel in Gang gesetzt haben, der alle Generationen betrifft und mitreißt, womit hier von einem gesellschaftlichen Trend die Rede sein könnte.

### **5.1.2 Personalrekrutierung**

Die Generation Y wächst mit dem Internet und digitalen Medien auf, die Literatur rät daher, sich bei der Rekrutierung vorrangig auf digitale Kanäle, wie beispielsweise Online Job-Portale zu konzentrieren (Parment, 2013, S. 22 ff.). Studien zeigen, dass Printmedien gleichzeitig an Bedeutung verlieren, während Online Job-Portale als effizientester Kanal beschrieben werden (Monster, 2011 sowie StepStone, 2013). Die vorliegende Masterarbeit kann diesen Trend mit ihren Ergebnissen bestätigen. Online Job-Portale werden von der Generation Y als effizientester Kanal bei der Suche und Bewerbung gewählt. Unternehmen sei geraten, ihre offenen Positionen auch auf Online Job-Portalen, wie beispielsweise karriere.at, zu veröffentlichen, wenn hierfür auch die jüngste Generation angesprochen werden soll. Weiters wird aber auch sehr häufig die Unternehmenswebseite sowie persönliche Kontakte von der Generation Y zur Suche und Bewerbung genutzt. Wie, aufgrund der theoretischen Basis, angenommen wurde, haben soziale Netzwerke, wie beispielsweise Xing oder Facebook, mittlerweile einen höheren Stellenwert als Printmedien erhalten. Ein Ergebnis, das so nicht erwartet wurde, war die Nutzung der persönlichen Kontakte. Die jüngste Kohorte verlässt sich bei der Suche nach einer Position eher auf die unternehmenseigene Webseite als auf persönliche Kontakte.

Als Exkurs wurde weiters das Kanalnutzungsverhalten der Generationen gegenüber gestellt. Wie angenommen nutzt die Generation Y Kanäle der Rekrutierung häufiger als die Generation X oder die Babyboomer Generation (die sich zumeist schon kurz vor der Pensionierung befindet). Innerhalb dieses Vergleichs zeigt sich, dass die Babyboomer Generationen eher auf länger bestehende Medien setzt wie beispielsweise persönliche Kontakte und die Unternehmenswebseite. Soziale Netzwerke werden von Babyboomern am wenigsten oft verwendet. Die Generation X zeichnet hier ein anderes Bild. Während Online Job-Portale ebenfalls den ersten Platz ausmachen, konzentriert sie sich danach eher auf persönliche Kontakte und die

Unternehmenswebseite. Die Generation Y nutzt eher soziale Netzwerke als Printmedien, während die Generation X diese Kanäle gleich häufig verwendet.

Das Kommunikationsverhalten der jüngeren Generation soll sich, im Vergleich zu älteren Generationen, geändert haben. Nachdem sie mit permanenter Kommunikation aufwachsen, verlangen sie rasches und ehrliches Feedback (Parment, 2013, S. 22 f.). Es wird titulierte, dass es essenziell ist, dass die Werte eines Unternehmens auch im Rekrutierungsprozess kommuniziert und eingehalten werden (Luscombe, Lewis und Biggs, 2012). Wie wichtig dies für die österreichische Generation Y ist, wurde innerhalb dieser Forschungsarbeit beantwortet. Die Befragung hat hervorgebracht, dass der Großteil der Generation Y der Meinung ist, dass die Werte des Unternehmens im Rekrutierungsprozess kommuniziert wurden. Die Mehrheit der Generation Y gibt weiters an, dass es für sie ausschlaggebend ist, welche Werte an sie kommuniziert werden. Das heißt, dass die Generation Y auf die Werte achtet, die ein Unternehmen zu bieten hat und prüft, welche diese sind.

Der Großteil der jüngsten Kohorte kann weiters bestätigen, dass sich die kommunizierten Werte mit ihren Interessen decken und dies ist auch gut so, denn die Generation Y legt Wert darauf, dass sich die gelebten Werte im Unternehmen mit ihren eigenen Interessen decken.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage „Welche Maßnahmen lassen sich für das Personalmanagement hinsichtlich der Rekrutierung der Generation Y ableiten?“ lässt sich Folgendes festhalten.

Soll die Generation Y erfolgreich für das eigene Unternehmen gewonnen werden, empfiehlt es sich, die folgenden Aspekte nicht unberücksichtigt zu lassen. Die Generation Y wird am effizientesten über digitale Medien angesprochen, da sie dort vorrangig nach Positionen sucht und sich bewirbt. Digitale Medien sind hierbei vorrangig Online Job-Portale, die Unternehmenswebseite und soziale Netzwerke. Allerdings sind auch persönliche Kontakte nicht außer Acht zu lassen, die für die Generation Y nicht unbedeutend sind.

Will eine Organisation nicht nur die Generation Y attraktivieren, gilt es, auch über Printmedien offene Positionen zu schalten, da die Nutzung innerhalb der Generationen unterschiedlich ist. Es empfiehlt sich jedenfalls, in der Rekrutierung einen Medienmix anzuwenden, in dem verschiedene Kanäle für die Rekrutierung verwendet werden. Hiermit kann sichergestellt sein, dass die größtmögliche Gruppe an Personen angesprochen wird. Die Ergebnisse dieser Studie können allenfalls einen Hinweis zur Verteilung auf die verschiedenen Kanäle geben. Weiters ist es wesentlich, die Werte

des Unternehmens beim Rekrutierungsprozess zu erwähnen und auf Ehrlichkeit zu setzen. Das bedeutet, dass die Generation Y prüfen wird, ob die Werte, die angesprochen wurden, auch tatsächlich im Unternehmen gelebt werden oder nicht. Ihnen ist es wichtig, dass sich die Werte, die erwähnt werden, mit ihren eigenen Interessen decken.

## **5.2 Kritische Reflexion und Ausblick**

Einschränkungen dieser Forschungsarbeit liegen einerseits in der Zusammensetzung der Stichprobe, da die Babyboomer Generation (N=47) weit weniger Personen umfasst als die Generation X (N=133) und die Generation Y (N=118). Aufgrund dessen kann es bei der Auswertung über die Varianzanalyse zu Verzerrungen kommen, die bei einer gleich großen Stichprobe nicht der Fall gewesen wären. Es stellt sich die Frage, ob 47 Personen genug Aussagekraft besitzen, prinzipiell ist diese Größe in Ordnung, allerdings ist der Vergleich mit einer Größe von über 100 Personen nicht ratsam. In Zukunft sollte auf eine gleich große Menge an Personen der unterschiedlichen Generationen geachtet werden. Ein weiterer Faktor, der die Zusammensetzung der Stichprobe betrifft, ist der hohe Bildungsstand der ProbandInnen, der nicht den Ausbildungsstand der Gesamtbevölkerung widerspiegelt. Exakt die Hälfte der StudienteilnehmerInnen haben einen Uni- bzw. Hochschulabschluss, während 33,6 % die Schule mit Matura abgeschlossen haben. Insgesamt haben über 99 % der Personen einen Schulabschluss nachzuweisen, womit der Anteil an Personen, der keinen Schulabschluss vorzuweisen hat, unter 1 % liegt. Eine höhere Diversität des Bildungsabschlusses innerhalb der Stichprobe könnte somit die Ergebnisse der Erhebungen noch verändern.

Ein weiteres Defizit zeigt sich bei der Formulierung der Hypothesen. Hierbei wurden immer drei Generationen miteinander verglichen, womit eine positive Beantwortung schwierig erscheint. Es ist sinnvoller die Hypothesen enger abzugrenzen und nur zwei der Generationen miteinander zu vergleichen, um diese positiv zu beantworten. Denn bei drei Generationen zeigte sich, dass die Generation Y signifikant unterschiedlich antwortet als eine der Generationen, nicht jedoch als die andere. Ein möglicher Ausweg wäre auch die gesamte Fragebogenerhebung lediglich innerhalb der zwei jüngsten Kohorten durchzuführen, für die genug ProbandInnen zur Verfügung standen.

In diesem Kapitel soll auch auf Twenge, Campbell, Hoffman und Lance (2010) verwiesen werden, die Kritik an Generationsstudien üben, die nicht im Zeitverlauf stattgefunden haben. Sie behaupten, dass die Ergebnisse den Status Quo abbilden

und damit einfach nur die aktuelle Karrierephase zeigen, in der sich Personen befinden.

Als Ausblick und Anreiz für weiterführende Studien sei somit gesagt, dass dieselbe Fragebogenerhebung in einem Zeitablauf von 5 bis 10 Jahren nochmals durchgeführt werden könnte. Somit könnte aufgezeigt werden, wie sich die Werte im Laufe der Zeit verändert haben und, ob möglicherweise auch das Alter eine Rolle dabei spielt und nicht nur die Zugehörigkeit zur Generation.

Ein zusätzlicher, interessanter Aspekt ist der Einbezug der Generation Z, welche Personen umfasst, die nach 2000 geboren wurden und somit nicht mehr zur Generation Y zählen. Denn Experten sehen hier wiederum sehr viele Unterschiede zu den Generationen davor (Die Welt, 2015).

Weiters könnte die Untersuchung der Generation Y hinsichtlich der Werte, die ihnen nicht zusagen, interessant sein. Welche Werte sind nun viel weniger ausgeprägt als bei den Generationen davor und was soll in Unternehmen somit zukünftig vermieden werden.

## Literaturverzeichnis

Agentur ohne Namen (2013): Student Survey 2013. Der Generation Y sind Selbstbestimmung und Familie wichtiger als Karriere und Geld, online: [http://www.agenturohnenamen.de/fileadmin/templates/images/Downloads/Student\\_Survey\\_2013.pdf](http://www.agenturohnenamen.de/fileadmin/templates/images/Downloads/Student_Survey_2013.pdf) [Abruf am 06.10.2014].

Agentur ohne Namen (2014): Student Survey 2014. Traditionelle Familienwerte sind „in“, online: [http://www.agenturohnenamen.de/fileadmin/templates/images/Downloads/Student\\_Survey\\_2014.pdf](http://www.agenturohnenamen.de/fileadmin/templates/images/Downloads/Student_Survey_2014.pdf) [Abruf am 16.03.2015].

Appel, Michael/Michel-Dittgen, Birgit (2013): Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bennett, James/Pitt, Michael/Price, Samantha (2012): Understanding the impact of generational issues in the workplace. Emerald Insight, Vol. 30, No. 7/8, S. 278-288.

Bieber, Peter (2013): Digital Natives rekrutieren. In: Appel, Michael/Michel-Dittgen, Birgit (Hrsg.): Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Blau, Gary/Ryan, Jack (1997): On measuring work ethic: A neglected work commitment facet. Journal of Vocational Behaviour, Vol 51, S. 435 – 448.

Bortz, Jürgen/Schuster, Christof (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Büscher, Wolfgang/Schwilden, Frédéric (2014): Die neue Life-Work-Balance. Karriere? Nein danke. Junge Menschen in Deutschland streben immer seltener nach Geld und Macht. Stattdessen wollen sie privates Glück finden – und sich selbst verwirklichen. Wie soll dieses Berufsleben aussehen? Und was halten die Arbeitgeber davon?. Die Zeit, Nr. 32, S. 14, online: <http://www.welt.de/print/wams/article131061626/Die-neue-Life-Work-Balance.html> [Abruf am 11.08.2015].

Chacko, Harsha E./Williams, Kim/Schaffer, Jeffrey (2012): A conceptual framework for attracting generation Y to the hotel industry using a seamless hotel organization



structure. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 11, S. 106-122.

Cogin, Julie (2012): Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 11, S. 2268 – 2294.

Crampton, Suzanne M./Hodge, John W. (2009): Generation Y: Uncharted Territory. *Journal of Business & Economics Research*, Vol 7, Number 4.

Crumpacker, Martha/Crumpacker Jill M. (2007): Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public Personnel Management*, Vol. 36, Nr. 4, S. 349-369.

Dahrendorf, Stephan (2013): Standardinstrumente für eine innovative Personalarbeit. In: Papehl, André/Tümmers, Hans (2013): *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler.

DGFP/Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, online: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf> [Abruf am 05.10.2014].

Eisner, Susan (2005): Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 70, S. 4-12.

Ernst & Young (2013): Absolventenstudie 2012-2013, online: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung\\_2013/\\$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf) [Abruf am 30.09.2014].

Festing, Marion/Schäfer, Lynn/Maßmann, Jens/Englisch, Peter (2012): Mit vereinten Kräften. Immer mehr mittelständische Unternehmen haben Probleme qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Dabei ließe sich der „War for Talents“ durch geschicktes Netzwerken durchaus gewinnen. *Personalwirtschaft*, Vol. 2, S. 52 – 54, online: [https://www.wiso-net.de/443/document/PWI\\_\\_23543AF83029DC3C15E46BC508C6B3AF](https://www.wiso-net.de/443/document/PWI__23543AF83029DC3C15E46BC508C6B3AF) [Abruf am 15.03.2015].

- Guillot-Soulez, Chloé/Soulez, Sébastien (2014): On the heterogeneity of Generation y job preferences. *Employee Relations*, Vol. 36, No. 4, S. 319 – 332.
- Hanck, Christina (2012): Social-Media-Kanäle werden für die Personalgewinnung immer wichtiger. *Deutscher Drucker*, No. 31, S. 35, online: [https://www.wiso-net.de/document/DD\\_\\_101218031](https://www.wiso-net.de/document/DD__101218031) [Abruf am 09.03.2015].
- Hauke, Christoph/Ivanova, Flora (2008): Vier Generationen – Ein Projekt. *Personalmagazin*, Heft Nr. 09, S. 58-60.
- Hill, Jeffrey/Hawkins, Alan J./Ferris, Maria/Weitzman, Michelle (2001): Finding an extra day a week: the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, Vol. 50, No. 1, S. 49-58.
- Holste, Jan H. (2012): *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Joas, Hans (1999): *Die Entstehung der Werte*, 2. Auflage. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag.
- Jorgensen, Bradler (2003): Baby-boomers, Generation X and Generation Y?, online: <http://dx.doi.org/10.1108/14636680310494753> [Abruf am: 12.10.2014].
- Jurkiewicz, C.E./Brown, R.G. (1998): GenXers vs. Boomers vs Matures: Generational comparison of public employee motivation. *Review of public personnel administration*, Vol. 18, S. 18-37.
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2010): Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?, online: [http://www.kienbaum.at/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum\\_Studie\\_Generation\\_Y\\_2009\\_2010.pdf](http://www.kienbaum.at/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf) [Abruf am 30.09.2014].
- Krahn, Harvey J./Galambos, Nancy L. (2013): Work values and beliefs of “Generation X” and “Generation Y”. *Journal of Youth Studies*, Vol. 17, No. 1, S. 92 – 112.
- Kring, Thorn (2013): *Generation Y – Anforderungen an Personal- und Organisationsentwicklung*, Koblenz, Görres-Druckerei und Verlag GmbH.
- Luscombe, Jenna/Lewis, Ioni/Biggs, Herbert C. (2012): Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. *Education + Training*, Vol. 55, Iss. 3, S. 272 – 290.

- Mayer, Volker (2013): Irrungen und Wirrungen bei Schülern und Unternehmen. In: Appel, Michael/Michel-Dittgen, Birgit (2013): Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mayrhofer, Helene (2009): Beschaffung und Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In: Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement Führung Organisation, 4. Auflage. Wien: Linde Verlag.
- Ng, Eddy S.W./Lyons, Sean T./Schweitzer, Linda/Kuron, Lisa K.J.(2012): Comparing apples to apples. A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. Career Development International, Vol. 17, No. 4, S. 333-357.
- Ng, Eddy S.W./Schweitzer, Linda/Lyons, Sean T. (2010): New generation, great expectations: a field study of the millennial generation, online: [http://www.academia.edu/1410939/New\\_generation\\_great\\_expectations\\_A\\_field\\_study\\_of\\_the\\_millennial\\_generation](http://www.academia.edu/1410939/New_generation_great_expectations_A_field_study_of_the_millennial_generation) [Abruf am 02.02.2015].
- Parment, Anders (2009): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage.
- Parment, Anders (2013): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Ruthus, Julia (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sack-Reis, Karl (2015): Generation Z – inkontinent, kinderlos, dumm. Die Welt, Online: <http://www.welt.de/satire/article142504904/Generation-Z-inkontinent-kinderlos-dumm.html> [Abruf am 15.08.2015].
- Sacks, Danielle (2006): Scenes from the culture clash. Fast company, 102, S. 72-77.
- Schmidt, C. E./Möller, J./Schmidt, K./Gerbershagen, M. U./Wappler, F./Limmroth, V./Padosch, S. A./Bauer, M. (2011): Generation Y. Rekrutierung, Entwicklung und Bindung. Der Anaesthetist, Nr. 6, S. 517 – 524.
- Schuler, Heinz (2013): Personalauswahl. Eine eignungsdiagnostische Perspektive. In: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Shaw, Sue/Fairhurst, David (2008): Emerging a new generation of graduates. Education + Training, Vol. 50, No. 5, S.366-378.
- Sonnentag, Sabine (2006): Abschlussarbeiten und Dissertationen in der angewandten psychologischen Forschung. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Statistik Austria (2014): Lebendgeborene und Geburtenrate 1951 – 2013, online: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/geburten/022162.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/geburten/022162.html) [Abruf am 06.10.2014].
- Top Consultant (2013): Top-Consultant.com's Management Consultancy. Recruitment Channel Report 2013, online: [http://www.top-consultant.com/top-consultant\\_2013\\_recruitment\\_channel\\_report.pdf](http://www.top-consultant.com/top-consultant_2013_recruitment_channel_report.pdf) [Abruf am 10.03.2015].
- Twenge Jean M./Campbell, Stacy M. (2008): Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. Journal of Managerial Psychology, Vol. 23, No. 8, S. 862 – 877.
- Twenge, Jean M./Campbell, Stacy M./Hoffman, Brian J./Lance, Charles E. (2010): Generational differences in work values. Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. Journal of management, Vol. 36, No. 5, S. 1117 – 1142.
- Unger, Angela (2014): Gebrauchsanleitung Generation Y. Landsberg: Verlag Moderne Industrie GmbH.
- Willke, Gerhard (1999): Die Zukunft unserer Arbeit. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Abbildung des Cluster der Arbeitswerte .....	16
Abbildung 2: Treiber für Mitarbeiterbindung .....	28
Abbildung 3: Verteilung der ProbandInnen nach aktuellem Dienstverhältnis .....	48
Abbildung 4: Mittelwerte der Skala Work-Life-Balance .....	52
Abbildung 5: Mittelwerte der Skala Einkommen.....	55
Abbildung 6: Mittelwerte der Skala Erfüllung durch die Tätigkeit.....	58
Abbildung 7: Mittelwerte des Items MA_07-4.....	60
Abbildung 8: Mittelwerte des Items MA_08-1.....	62
Abbildung 9: Verteilung der Einschätzung der Effizienz der Kanäle.....	64
Abbildung 10: Häufigkeit des Items MA_10-2 .....	66
Abbildung 11: Häufigkeit des Items MA_10-7 .....	67
Abbildung 12: Häufigkeit des Items MA_10-6.....	68
Abbildung 13: Häufigkeit des Items MA_10-3.....	69
Abbildung 14: Unterschiedliche Nutzung der Kanäle der drei Generationen.....	71

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Deskriptive Statistik von Variable Harte Arbeit .....	37
Tabelle 2: Deskriptive Statistik von Variable Work-Life-Balance .....	39
Tabelle 3: Deskriptive Statistik von Variable Einkommen und Status.....	40
Tabelle 4: Deskriptive Statistik von Variable Weiterbildung .....	41
Tabelle 5: Deskriptive Statistik von Variable Erfüllung durch die Tätigkeit .....	42
Tabelle 6: Deskriptive Statistik von Variable Feedback und Anerkennung.....	42
Tabelle 7: Deskriptive Statistik Variable soziale Werte .....	43
Tabelle 8: Deskriptive Statistik von Konstrukt Kanäle der Rekrutierung.....	45
Tabelle 9: Deskriptive Statistik von Konstrukt Kommunikation der Werte .....	46
Tabelle 10: Varianzanalyse für Skala Harte Arbeit.....	51
Tabelle 11: Varianzanalyse für Skala Work-Life-Balance .....	53
Tabelle 12: Varianzanalyse für Skala Einkommen.....	54
Tabelle 13: Varianzanalyse der Generationen für Variable Status.....	56
Tabelle 14: Varianzanalyse der Generationen für Variable Weiterbildung .....	57
Tabelle 15: Varianzanalyse für Variable Erfüllung durch die Tätigkeit.....	58
Tabelle 16: Varianzanalyse für Variable Feedback und Anerkennung.....	59
Tabelle 17: Varianzanalyse für Item MA_07-4 .....	60
Tabelle 18: Varianzanalyse für das Item MA_08-1 .....	61
Tabelle 19: Häufigkeit der Nutzung der Kanäle der Generation Y bei Suche .....	63
Tabelle 20: Häufigkeit der Nutzung der Kanäle der Generation Y bei Bewerbung .....	63
Tabelle 21: Häufigkeiten des Konstrukts Kommunikation der Werte.....	65
Tabelle 22: Mittelwerte der Kanäle der Rekrutierung je Generation.....	71

# Anhang

## Online-Fragebogen



0% ausgefüllt

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer der Studie!

Als Masterstudierende an der Ferdinand Porsche FernFH untersuche ich im Rahmen meiner Masterarbeit das Thema: Generation Y – Eine Generation verändert die Arbeitswelt.

Ich möchte Sie recht herzlich bitten mich mit der Teilnahme an dieser kurzen, anonymen Onlineumfrage zu unterstützen. Der Fragebogen besteht aus insgesamt 60 Fragen, die Beantwortung wird in etwa 10 Minuten in Anspruch nehmen. Sowohl die Beantwortung als auch die Auswertung der Fragen erfolgt anonym, es besteht keine Möglichkeit (und auch kein Interesse) die Antworten einzelnen Personen zuzuordnen.

Der Fragebogen ist bis einschließlich 30.06.2015 aktiv.

Rückfragen stellen Sie bitte an: Aline Martinek, mailto: [Aline.Martinek@mail.fernfh.ac.at](mailto:Aline.Martinek@mail.fernfh.ac.at)

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft und Unterstützung!

Mit besten Grüßen, Aline Martinek

### 1. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

Wählen Sie bitte aus den folgenden Antwortmöglichkeiten.

[Bitte auswählen] ▼

### 2. Bitte geben Sie Ihr Alter an.

In dieses Feld dürfen nur zweistellige Zahlen eingegeben werden.

### 3. Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr an.

In dieses Feld dürfen nur vierstellige Zahlen eingegeben werden.

Geburtsjahr

### 4. Sind Sie derzeit berufstätig oder waren Sie bereits berufstätig?

[Bitte auswählen] ▼

### 5. In welchem Beschäftigungsverhältnis befinden Sie sich derzeit?

kein aktuelles Dienstverhältnis

SelbstständigeR

AngestellteR

ArbeiterIn

in Karenz

in Pension

keine Angabe

**6. Wie viele Jahre sind Sie bereits berufstätig?**

- 0 – 3 Jahre
- 3,1 – 5 Jahre
- 5,1 – 10 Jahre
- > 10 Jahre

**7. Üben Sie in Ihrem Job Führungsverantwortung aus?**

- Ja
- Nein
- keine Angabe

**8. In welchem Beschäftigungsausmaß arbeiten Sie derzeit?**

Achtung: Vollzeit bedeutet, dass Sie mindestens 35h/Woche oder mehr arbeiten.

- Vollzeit (mehr als 35 Std/Woche)
- Teilzeit (unter 35 Std/Woche)
- geringfügig beschäftigt
- Andere


**9. Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?**

- Pflichtschulabschluss, Hauptschulabschluss
- Lehre bzw. berufsbildende mittlere Schule
- Matura/Abitur
- Uni- bzw. Hochschulabschluss
- kein Bildungsabschluss
- Andere



### 1. Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Bitte wählen Sie zwischen den folgenden Ausprägungen von „ich stimme gar nicht zu“ bis „ich stimme völlig zu“.


	Ich stimme gar nicht zu 0 1 2 3 4 5 6 	Ich stimme völlig zu 7	kann ich nicht beurteilen					
Wenn ich hart arbeite, dann werde ich Erfolg haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn jemand hart arbeitet, wird er/sie ein gutes Leben führen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harte Arbeit macht mich zu einem besseren Menschen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Leben hätte mehr Sinn, wenn wir mehr Freizeit hätten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich will arbeiten um zu leben, anstatt leben um zu arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erwarte mir im Unternehmen gute Work-Life-Balance Möglichkeiten (z.B. flexible Arbeitszeiten, Sabbatical, Betriebskindergarten, Home Office, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work-Life-Balance Maßnahmen sind ausschlaggebend bei der Wahl des Arbeitgebers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine ausgeglichene Balance zwischen meinem Beruf und Privatleben ist mir wichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geld ist nicht das Wichtigste in meiner Karriere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erwarte mir gutes Einkommen zu verdienen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein hohes Gehalt ist mir wichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eine angemessene Vergütung macht einen Arbeitgeber attraktiv	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Aussicht auf eine Gehaltserhöhung erhöht gleichzeitig meine Motivation	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Welchen Status ich im Unternehmen besitze ist mir wichtig	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist wichtig, das eigene Ansehen im Unternehmen zu steigern	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erwarte mir gute Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erwarte mir im Unternehmen meine Fähigkeiten weiterentwickeln zu können	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mich motiviert die Aussicht mich weiterzuentwickeln	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Tätigkeit, der ich nachgehe, muss einen Sinn und Wert haben	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich will Spaß an der Arbeit haben	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erwarte mir eine herausfordernde Arbeit	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine sinnstiftende Arbeit ist für mich ausschlaggebend bei der Wahl des Arbeitgebers	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erwarte mir regelmäßiges Feedback für meine Arbeit	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback und Anerkennung ist mir wichtig	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erwarte mir, dass Unternehmen ihr Versprechen halten und gute Leistung mit Belohnung anerkennen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist mir wichtig, Lob für gute Arbeit zu erhalten	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein kollegiales Arbeitsumfeld ist mir wichtig	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein gutes Arbeitsklima motiviert mich	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erwarte mir eine gute Beziehung zu meinem Vorgesetzten	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erwarte mir eine gute Beziehung zu meinen KollegInnen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 3. Wie häufig verwenden Sie die folgenden Kanäle für die Bewerbung bei einem Unternehmen?

Bitte wählen Sie in der folgenden Intervallskala, wie häufig Sie die Kanäle verwendet haben. Bitte beachten Sie, dass es hier um die Bewerbung geht und, dass Mehrfachauswahl möglich ist.

	nie							sehr häufig	kann ich nicht beurteilen
	0	1	2	3	4	5	6		
Kontakt, der in Printmedien angegeben ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Unternehmenswebseite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Job-Portale (z.B. Karriere.at, Stepstone.at, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Soziale Netzwerke (z.B. XING, LinkedIn, Facebook, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Persönliche Kontakte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Andere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

### 4. Welcher der folgenden Kanäle ist für Sie am effizientesten?

Bitte wählen Sie eine der Antwortmöglichkeiten aus.

- Printmedien
- Unternehmenswebseite
- Job-Portale
- Soziale Netzwerke
- Persönliche Kontakte
- Andere

Weiter

Befragung unterbrechen

Abbrechen und alle Angaben löschen

**1. Bitte denken Sie an den letzten Rekrutierungsprozess, an dem Sie teilgenommen haben. Dies beinhaltet das Bewerbungsgespräch, diverse Tests, Assessment Center, etc. Wie sehr stimmen Sie den folgenden Antworten zu?**

Bitte wählen Sie eine Ausprägung von „ich stimme gar nicht zu“ bis „ich stimme völlig zu“

	stimme gar nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	stimme völlig zu	kann ich nicht beurteilen
Ich erwarte mir von Unternehmen, dass sie die Versprechen halten, die sie im Rekrutierungsprozess gegeben haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Rekrutierungsprozess ist klar kommuniziert worden welche Werte im Unternehmen gelebt werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die kommunizierten Werte decken sich mit meinen Interessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich informiere mich beim Rekrutierungsprozess bereits über etwaige Möglichkeiten zur Auszeit (Sabbatical, Bildungskarenz, Bildungsteilzeit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Bitte denken Sie nun an das Unternehmen, in dem Sie derzeit arbeiten (wenn Sie aktuell in keinem Dienstverhältnis stehen, so denken Sie bitte an das Unternehmen, in dem Sie zuletzt gearbeitet haben). Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?**

Bitte wählen Sie eine Ausprägung von „ich stimme gar nicht zu“ bis „ich stimme völlig zu“

	stimme gar nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	stimme völlig zu	kann ich nicht beurteilen
Die Werte, die bei der Rekrutierung kommuniziert wurden, werden auch tatsächlich im Unternehmen gelebt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist wichtig, dass die gelebten Werte sich mit meinen Interessen decken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für die Wahl des Arbeitgebers sind die Werte, die kommuniziert werden, ausschlaggebend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Befragung unterbrechen

Abbrechen und alle Angaben löschen

## Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Unterstützung!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken. Rückfragen stellen Sie bitte an: Aline Martinek, [mailto: aline.martinek@mail.fernfh.ac.at](mailto:aline.martinek@mail.fernfh.ac.at)

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

### Einladung zum SoSci Panel

Liebe Teilnehmerin,  
lieber Teilnehmer,

das nicht-kommerzielle [SoSci Panel](#) würde Sie gerne zu weiteren wissenschaftlichen Befragungen einladen. Das Panel achtet Ihre Privatsphäre, gibt Ihre E-Mail-Adresse nicht an Dritte weiter und wird Ihnen pro Jahr maximal vier Einladungen zu qualitativ hochwertigen Studien zusenden.

E-Mail:

Am Panel teilnehmen

Sie erhalten eine Bestätigungsmail, bevor Ihre E-Mail-Adresse in das Panel aufgenommen wird (Double Opt-In). So wird sichergestellt, dass niemand außer Ihnen Ihre E-Mail-Adresse einträgt.

**Der Fragebogen, den Sie gerade ausgefüllt haben, wurde gespeichert. Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.**

# Codebook

## A) Demographie

Code	Variable	Frage	Antwortformat
MA_01-1	Geschlecht	Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an	Dropdown Auswahl 1 = weiblich 2 = männlich 3 = keine Angabe
MA_01-2	Alter	Bitte geben Sie Ihr Alter an (In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden)	Offenes Eingabefeld, Alter zweistellig
MA_01-3	Geburtsjahr	Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr an (In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden)	Offenes Eingabefeld, Jahreszahl vierstellig; verpflichtend
MA_01-4	Beschäftigungsverhältnis	Sind Sie derzeit berufstätig bzw. waren Sie jemals berufstätig?	Filterfrage 1 = ja 2 = nein (keine weitere Frage)
MA_01-5	Beschäftigungsverhältnis	Falls Ja, In welchem Beschäftigungsverhältnis befinden Sie sich derzeit?	Dropdown Auswahl 1 = kein aktuelles Dienstverhältnis 2 = SelbstständigeR 3 = AngestellteR 4 = ArbeiterIn 5 = in Karenz 6 = in Pension 7 = keine Angabe
MA_01-6	Dienstjahre	Wie viele Jahre sind Sie bereits berufstätig?	1 = 0 – 3 Jahre 2 = 3,1 – 5 Jahre 3 = 5,1 – 10 Jahre 4 = > 10 Jahre
MA_01-7	Führung	Üben Sie in Ihrem Job Führungsverantwortung aus?	1 = ja 2 = nein
MA_01-8	Teilzeit-Dienstverhältnis	In welchem Beschäftigungsverhältnis befinden Sie sich? (Vollzeit=mindestens 35h)	1 = Vollzeit 2 = Teilzeit 3 = geringfügig beschäftigt 4 = keine Angabe
MA_01-9	Bildungsabschluss	Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?	Dropdown-Auswahl 1 = Pflichtschulabschluss, Hauptschulabschluss 2 = Lehre bzw. berufsbildende mittlere Schule 3 = Matura/Abitur 4 = Uni- bzw. Hochschulabschluss 5 = kein Bildungsabschluss 6 = Andere (offenes Feld)

## B) Konstrukt Werte

MA_02-1	Harte Arbeit	Wenn ich hart arbeite, dann werde ich Erfolg haben	<p>Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?</p> <p>Antwortmöglichkeiten: Intervallskala von 7 (ich stimme völlig zu) bis 1 (ich stimme gar nicht zu)</p>
MA_02-2	Harte Arbeit	Wenn jemand hart arbeitet, wird er/sie ein gutes Leben führen	
MA_02-3	Harte Arbeit	Harte Arbeit macht mich zu einem besseren Menschen	
MA_03-1	Work-Life-Balance	Das Leben hätte mehr Sinn, wenn wir mehr Freizeit hätten	
MA_03-2	Work-Life-Balance	Ich will arbeiten um zu leben, anstatt leben um zu arbeiten	
MA_03-3	Work-Life-Balance	Ich erwarte mir im Unternehmen gute Work-Life Balance Möglichkeiten zu haben (z.B. Flexible Arbeitszeiten, Sabbatical, Betriebskindergarten, Home Office, etc..)	
MA_03-4	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance Maßnahmen sind ausschlaggebend bei der Wahl des Arbeitgebers	
MA_03-5	Work-Life-Balance	Eine ausgeglichene Balance zwischen meinem Beruf und Privatleben ist mir wichtig	
MA_04-1	Einkommen	Geld ist nicht das Wichtigste in meiner Karriere	
MA_04-2	Einkommen	ich erwarte mir gutes Einkommen zu verdienen	
MA_04-3	Einkommen	Ein hohes Gehalt ist mir wichtig	
MA_04-4	Einkommen	Eine angemessene Vergütung macht einen Arbeitgeber attraktiv	
MA_04-5	Einkommen	Die Aussicht auf eine Gehaltserhöhung erhöht gleichzeitig meine Motivation	
MA_04-6	Status	Welchen Status ich im Unternehmen besitze ist mir wichtig	
MA_04-7	Status	Mir ist wichtig, das eigene Ansehen im Unternehmen zu steigern	
MA_05-1	Weiterbildung	Ich erwarte mir gute Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen	
MA_05-2	Weiterbildung	Ich erwarte mir im Unternehmen meine Fähigkeiten weiterentwickeln zu können	
MA_05-	Weiterbildung	Mich motiviert die Aussicht	



3		mich weiterzuentwickeln	
MA_06-1	Erfüllung	Die Tätigkeit, der ich nachgehe, muss einen Sinn und Wert haben	
MA_06-2	Erfüllung	Ich will Spaß an der Arbeit haben	
MA_06-3	Erfüllung	Ich erwarte mir eine herausfordernde Arbeit	
MA_06-4	Erfüllung	Eine sinnstiftende Arbeit ist für mich ausschlaggebend bei der Wahl des Arbeitgebers	
MA_07-1	Feedback	Ich erwarte mir regelmäßiges Feedback für meine Arbeit	
MA_07-2	Feedback	Feedback und Anerkennung ist mir wichtig	
MA_07-3	Anerkennung	Ich erwarte mir, dass Unternehmen ihr Versprechen halten und gute Leistung mit Belohnung anerkennen	
MA_07-4	Anerkennung	Es ist mir wichtig, Lob für gute Arbeit zu erhalten	
MA_08-1	Soziale Werte	Ein kollegiales Arbeitsumfeld ist mir wichtig	
MA_08-2	Soziale Werte	Ein gutes Arbeitsklima motiviert mich	
MA_08-3	Soziale Werte	Ich erwarte mir eine gute Beziehung zu meinem Vorgesetzten	
MA_08-4	Soziale Werte	Ich erwarte mir eine gute Beziehung zu meinen KollegInnen	

### C) Konstrukt Kanäle der Rekrutierung

MA_09-1	Kanäle	Haben Sie in den letzten 12 Monaten nach einer offenen Position für sich selbst gesucht?	Dropdown Auswahl 1 = ja 2 = nein
MA_09-2	Kanäle	Welche der folgenden Kanäle verwenden Sie bei der Suche nach einer offenen Position?  Printmedien Unternehmenswebseite Job-Portale Soziale Netzwerke Persönliche Kontakte Andere (offenes Textfeld)	Intervallskala (7 immer – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 - 1 nie)
MA_09-3	Kanäle	Welche der folgenden Kanäle verwenden Sie für die Bewerbung für eine offene Position?	Intervallskala (7 immer – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 - 1 nie)

		Printmedien Unternehmenswebseite Job-Portale Soziale Netzwerke Persönliche Kontakte Andere (offenes Textfeld)	
MA_09-4	Kanäle	Welche der folgenden Kanäle ist für Sie am effizientesten?	Dropdown Auswahl 1 = Printmedien 2 = Unternehmenswebseite 3 = Job-Portale 4 = Soziale Netzwerke 5 = Persönliche Kontakte 6 = Andere

#### D) Konstrukt Kommunikation der Werte

MA_10-1	Kommunikation	Ich erwarte mir von Unternehmen, dass sie die Versprechen halten, die sie im Rekrutierungsprozess gegeben haben	Bitte denken Sie an den letzten Rekrutierungsprozess, an dem Sie teilgenommen haben. Dies beinhaltet das Bewerbungsgespräch, diverse Tests, Assessment Center, etc.. Wie sehr stimmen Sie den folgenden Antworten zu?  Antwortmöglichkeiten: Intervallskala von 7(ich stimme völlig zu) bis 1 (ich stimme gar nicht zu)
MA_10-2	Kommunikation	Im Rekrutierungsprozess ist klar kommuniziert worden welche Werte im Unternehmen gelebt werden	
MA_10-3	Kommunikation	Die kommunizierten Werte decken sich mit meinen Interessen	
MA_10-4	Kommunikation	Ich informiere mich beim Rekrutierungsprozess bereits über etwaige Möglichkeiten zur Auszeit (Sabbatical, Bildungskarenz, Bildungsteilzeit)	

MA_10-5	Kommunikation	Die Werte, die bei der Rekrutierung kommuniziert wurden, werden auch tatsächlich im Unternehmen gelebt	Bitte denken Sie nun an das Unternehmen, in dem Sie derzeit arbeiten (wenn Sie aktuell in keinem Dienstverhältnis stehen, so denken Sie bitte an das Unternehmen, in dem Sie zuletzt gearbeitet haben). Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?  Antwortmöglichkeiten: Intervallskala von 7(ich stimme völlig zu) bis 1 (ich stimme gar nicht zu)
MA_10-6	Kommunikation	Mir ist wichtig, dass die gelebten Werte sich mit meinen Interessen decken	
MA_10-7	Kommunikation	Für die Wahl des Arbeitgebers sind die Werte, die kommuniziert werden, ausschlaggebend	

## Rohdaten

CASE	STARTED	MA_01-1	MA_01-2	MA_01-3	MA_01-4	MA_01-5	MA_01-6	MA_01-7	MA_01-8	MA_01-8_Andere
1	03.05.2015 13:20	1	24	1991	1	3	2	2	1	
2	03.05.2015 14:43	2	50	1965	1	2	4	1	4	
3	03.05.2015 18:12	1	24	1991	2	1	2	2	4	
4	03.05.2015 21:39	1	52	1962	1	3	4	1	4	40
5	04.05.2015 08:31	1	36	1978	1	5	4	2	1	
6	04.05.2015 08:32	2	32	1983	1	3	4	1	1	
7	04.05.2015 08:37	1	30	1985	1	3	4	2	1	
8	04.05.2015 09:02	1	33	1981	1	3	4	2	1	
9	04.05.2015 09:06	1	29	1985	1	3	3	2	1	
10	04.05.2015 09:20	1	28	1987	1	3	3	2	1	
11	04.05.2015 09:24	1	47	1968	1	3	4	2	1	
12	04.05.2015 09:38	1	39	1975	1	3	4	1	1	
13	04.05.2015 09:40	1	26	1989	1	3	1	2	1	
14	04.05.2015 09:41	2	23	1991	1	3	2	2	1	
15	04.05.2015 09:48	1	30	1984	1	3	4	2	1	
16	04.05.2015 09:48	2	31	1984	1	1	4	3	4	AMS
17	04.05.2015 10:02	1	24	1991	1	3	2	1	1	
18	04.05.2015 10:10	2	28	1987	1	3	3	2	1	
19	04.05.2015 10:13	2	36	1978	1	3	4	1	1	
20	04.05.2015 10:14	1	41	1973	1	5	4	2	4	in Karenz
21	04.05.2015 10:41	2	55	1959	1	3	4	2	1	
22	04.05.2015 10:48	1	33	1981	1	2	2	2	1	
23	04.05.2015 10:51	1	38	1976	1	3	4	2	2	
24	04.05.2015 11:04	1	25	1989	1	3	1	2	1	
25	04.05.2015 11:11	2	28	1986	1	3	3	2	1	
26	04.05.2015 11:32	1	26	1988	1	3	3	2	1	
27	04.05.2015 11:55	1	34	1981	1	3	3	2	2	

28	04.05.2015 12:02	2	44	1970	1	3	4	1	1	
29	04.05.2015 14:34	1	45	1969	1	3	4	1	2	
30	04.05.2015 16:17	2	53	1961	1	3	4	1	1	
31	04.05.2015 16:20	1	25	1989	1	3	3	2	1	
32	04.05.2015 17:45	1	38	1976	1	3	4	2	1	
33	04.05.2015 17:58	1	25	1989	1	3	3	2	1	
34	04.05.2015 18:37	1	23	1991	1	3	2	2	1	
35	04.05.2015 19:01	2	40	1975	1	2	4	2	1	
36	04.05.2015 19:10	1	26	1988	1	3	2	2	1	
37	04.05.2015 19:30	1	24	1991	1	3	3	2	1	
38	04.05.2015 19:56	1	48	1966	1	3	4	3	1	
39	04.05.2015 20:08	2	54	1960	1	3	4	1	1	
40	04.05.2015 20:21	1	28	1987	1	3	1	2	2	
41	04.05.2015 20:32	1	27	1987	1	3	2	2	2	
42	04.05.2015 21:44	1	53	1962	1	3	4	1	1	
43	04.05.2015 22:21	1	44	1971	1	3	4	3	1	
44	05.05.2015 06:27	2	40	1974	1	3	4	1	1	
45	05.05.2015 07:35	1	25	1989	1	3	2	2	2	
46	05.05.2015 08:15	1	68	1947	1	6	-9	2	-9	
47	05.05.2015 08:32	2	36	1978	1	3	4	1	1	
48	05.05.2015 09:24	2	46	1969	1	3	4	2	1	
49	05.05.2015 10:23	1	52	1962	1	3	4	2	2	
50	05.05.2015 13:59	1	39	1975	1	3	4	2	1	
51	05.05.2015 19:55	1	27	1987	1	3	3	1	1	
52	06.05.2015 13:17	1	28	1987	1	3	3	2	2	
53	06.05.2015 19:18	1	24	1991	1	3	2	2	1	
54	06.05.2015 22:23	1	30	1984	1	3	3	1	1	
55	06.05.2015 22:48	2	35	1979	1	3	4	1	1	
56	07.05.2015 08:20	2	33	1981	1	3	4	3	1	
57	09.05.2015 13:47	2	52	1963	1	3	4	2	1	

58	09.05.2015 19:05	2	23	1991	1	3	2	3	2	
59	10.05.2015 21:04	2	30	1985	1	3	2	2	1	
60	11.05.2015 13:24	2	51	1964	1	3	4	2	1	
61	12.05.2015 14:33	1	28	1986	1	3	3	2	2	
62	13.05.2015 13:36	2	35	1980	1	3	4	1	1	
63	15.05.2015 00:00	2	38	1977	1	3	4	1	1	
64	17.05.2015 22:46	2	34	1981	1	3	3	2	1	
65	19.05.2015 15:48	1	40	1974	1	3	4	2	1	
66	19.05.2015 19:29	2	26	1989	1	3	3	2	2	
67	20.05.2015 22:25	1	42	1973	1	3	4	1	1	
68	22.05.2015 07:17	2	40	1975	1	3	4	2	1	
69	22.05.2015 08:44	1	55	1960	1	3	4	2	2	
70	22.05.2015 11:26	2	58	1956	1	3	4	2	1	
71	22.05.2015 15:39	2	56	1958	1	3	4	1	1	
72	24.05.2015 09:09	1	34	1980	1	3	4	2	1	
73	26.05.2015 08:57	1	40	1975	1	3	4	2	2	
74	26.05.2015 10:37	2	30	1984	1	3	2	2	1	
75	26.05.2015 20:06	1	50	1964	1	3	4	2	1	
76	27.05.2015 07:27	1	34	1980	1	3	4	2	2	
77	27.05.2015 15:53	1	40	1975	1	3	4	2	1	
78	28.05.2015 15:46	1	24	1990	1	3	3	2	1	
79	31.05.2015 21:18	2	29	1985	1	3	3	1	1	
80	31.05.2015 21:19	1	22	1993	1	3	1	1	1	
81	31.05.2015 21:44	2	27	1988	1	3	1	1	1	
82	31.05.2015 22:39	1	25	1989	1	3	2	2	2	
83	31.05.2015 23:02	1	25	1990	1	3	1	2	2	
84	31.05.2015 23:04	1	26	1988	1	3	3	2	1	
85	31.05.2015 23:14	1	23	1991	1	3	2	2	1	
86	01.06.2015 05:49	1	23	1991	1	3	3	2	1	
87	01.06.2015 08:32	1	22	1993	1	3	3	2	3	

88	01.06.2015 09:36	1	26	1989	1	2	2	1	2	
89	01.06.2015 10:38	1	25	1989	1	3	2	2	1	
90	01.06.2015 21:53	1	25	1990	1	1	1	2	-9	
91	02.06.2015 18:53	2	48	1967	1	3	4	1	1	
92	03.06.2015 08:15	1	26	1989	1	3	3	2	2	
93	03.06.2015 08:48	1	28	1987	1	3	3	2	1	
94	03.06.2015 08:59	2	26	1989	1	3	3	2	1	
95	03.06.2015 09:00	1	23	1992	1	3	1	2	1	
96	03.06.2015 09:54	1	31	1984	1	3	4	2	1	
97	04.06.2015 07:00	2	30	1985	1	2	2	3	4	
98	05.06.2015 12:34	1	33	1981	1	3	3	2	1	
99	14.06.2015 20:14	2	27	1987	1	3	1	2	1	
100	14.06.2015 20:15	2	27	1988	1	3	1	2	1	
101	14.06.2015 20:45	1	51	1964	1	1	4	2	4	arbeitssuchend und bisher Vollzeit
102	14.06.2015 20:45	1	34	1980	1	3	3	2	2	
103	14.06.2015 20:50	2	47	1967	1	3	4	1	1	
104	14.06.2015 20:52	2	50	1964	1	3	4	2	1	
105	14.06.2015 20:54	1	25	1990	1	3	1	2	2	
106	14.06.2015 20:59	2	25	1990	1	1	2	2	4	Student
107	14.06.2015 21:01	2	52	1963	1	2	4	2	1	
108	14.06.2015 21:01	1	35	1979	1	3	4	1	2	
109	14.06.2015 21:01	2	28	1987	1	3	3	2	1	
110	14.06.2015 21:03	1	42	1972	1	3	4	1	1	
111	14.06.2015 21:05	2	45	1969	1	3	4	1	1	
112	14.06.2015 21:06	1	50	1965	1	1	4	2	4	Arbeitslos
113	14.06.2015 21:06	2	53	1962	1	3	4	1	1	
114	14.06.2015 21:10	1	36	1978	1	1	4	2	4	
115	14.06.2015 21:17	2	50	1964	1	3	4	2	1	
116	14.06.2015 21:19	1	32	1982	1	5	3	2	4	
117	14.06.2015 21:22	2	35	1980	1	3	4	1	1	

118	14.06.2015 21:29	1	25	1989	1	3	1	2	4	Werkstudent
119	14.06.2015 21:41	1	31	1984	1	3	3	2	2	
120	14.06.2015 21:43	1	35	1980	1	5	4	2	-9	
121	14.06.2015 21:45	1	52	1963	1	3	4	2	1	
122	14.06.2015 21:48	2	48	1967	1	2	4	1	1	
123	14.06.2015 21:57	1	26	1989	1	3	1	2	1	
124	14.06.2015 21:58	1	28	1986	2	1	1	2	3	
125	14.06.2015 22:06	1	54	1960	1	3	4	1	2	
126	14.06.2015 22:20	1	44	1970	1	2	4	1	2	
127	14.06.2015 22:36	1	27	1988	1	1	2	2	4	-
128	14.06.2015 22:41	1	32	1983	1	3	4	2	3	
129	14.06.2015 22:48	2	34	1980	1	3	3	2	1	
130	14.06.2015 22:59	1	46	1968	1	3	4	2	2	
131	14.06.2015 23:00	1	30	1985	1	3	2	1	4	Aushilfe
132	14.06.2015 23:31	1	21	1993	1	3	1	2	1	
133	15.06.2015 00:06	2	17	1997	1	3	1	2	3	
134	15.06.2015 00:20	2	43	1971	1	3	4	1	1	
135	15.06.2015 04:28	1	48	1967	1	3	4	1	1	
136	15.06.2015 05:52	2	81	1981	1	2	4	1	1	
137	15.06.2015 06:19	2	49	1965	1	2	4	1	1	
138	15.06.2015 06:33	2	62	1953	1	2	4	2	1	
139	15.06.2015 07:06	2	35	1980	1	3	4	2	1	
140	15.06.2015 07:08	1	26	1989	1	3	1	2	1	
141	15.06.2015 07:10	2	43	1971	1	3	4	1	1	
142	15.06.2015 07:40	2	46	1968	1	3	4	1	1	
143	15.06.2015 08:17	1	22	1992	1	1	1	2	4	Dualer Student
144	15.06.2015 08:23	2	43	1971	1	3	4	1	1	
145	15.06.2015 08:26	2	37	1978	1	3	4	1	1	
146	15.06.2015 08:39	2	57	1957	1	3	4	1	1	
147	15.06.2015 08:39	1	22	1993	1	2	1	1	3	

148	15.06.2015 08:44	1	41	1973	1	3	4	1	1	
149	15.06.2015 08:47	1	31	1983	1	3	3	2	1	
150	15.06.2015 08:50	2	36	1979	1	3	4	1	1	
151	15.06.2015 08:52	2	37	1978	1	3	4	3	2	
152	15.06.2015 08:53	2	28	1987	1	3	1	2	1	
153	15.06.2015 08:54	2	35	1980	1	3	4	1	1	
154	15.06.2015 08:59	1	40	1974	1	3	4	-9	1	
155	15.06.2015 09:04	1	23	1991	1	3	2	2	1	
156	15.06.2015 09:06	2	34	1981	1	3	4	2	1	
157	15.06.2015 09:15	1	34	1981	1	3	3	2	2	
158	15.06.2015 09:15	1	39	1976	1	3	4	2	2	
159	15.06.2015 09:18	1	37	1977	1	2	4	3	2	
160	15.06.2015 09:20	1	34	1981	1	3	4	2	1	
161	15.06.2015 09:30	1	41	1973	1	3	4	3	4	Teilzeit und Teilselbstständigkeit
162	15.06.2015 09:35	2	34	1981	1	3	3	1	1	
163	15.06.2015 09:44	2	47	1968	1	3	4	1	1	
164	15.06.2015 09:47	1	46	1969	1	3	4	1	1	
165	15.06.2015 09:53	1	27	1988	1	3	1	1	1	
166	15.06.2015 10:03	1	32	1982	1	3	3	2	2	
167	15.06.2015 10:03	2	52	1963	1	2	4	1	1	
168	15.06.2015 10:16	1	39	1976	1	3	4	2	2	
169	15.06.2015 10:40	1	41	1974	1	3	4	2	2	
170	15.06.2015 11:05	1	31	1984	1	3	2	2	1	
171	15.06.2015 11:12	1	47	1967	1	3	4	2	1	
172	15.06.2015 11:20	2	43	1972	1	3	4	2	1	
173	15.06.2015 11:41	1	56	1959	1	2	4	1	1	
174	15.06.2015 11:48	1	42	1973	1	3	4	2	1	
175	15.06.2015 11:50	1	45	1970	1	3	4	1	2	
176	15.06.2015 11:52	1	35	1979	1	1	3	2	-9	
177	15.06.2015 12:02	1	44	1970	1	3	4	1	1	



178	15.06.2015 12:04	1	49	1965	1	3	4	2	2	
179	15.06.2015 12:22	1	41	1973	1	3	4	2	2	
180	15.06.2015 12:33	1	57	1957	2	3	4	2	1	
181	15.06.2015 12:41	2	50	1965	1	1	4	3	4	artbeitslos
182	15.06.2015 12:47	1	36	1979	1	1	3	2	4	Elternzeit
183	15.06.2015 14:27	2	43	1972	1	3	4	2	1	
184	15.06.2015 14:30	2	37	1978	1	3	4	1	1	
185	15.06.2015 15:30	1	27	1988	1	3	1	2	1	
186	15.06.2015 15:48	2	38	1977	1	3	4	1	1	
187	15.06.2015 16:04	1	27	1987	1	1	3	2	4	
188	15.06.2015 16:10	1	34	1980	1	3	4	1	1	
189	15.06.2015 16:19	1	35	1979	1	3	4	2	1	
190	15.06.2015 16:20	1	48	1966	1	3	4	2	1	
191	15.06.2015 16:25	2	40	1975	1	3	4	2	1	
192	15.06.2015 16:41	1	28	1987	1	3	3	2	2	
193	15.06.2015 16:46	1	35	1979	1	3	4	2	2	
194	15.06.2015 17:03	1	48	1966	1	3	4	1	1	
195	15.06.2015 17:04	2	37	1977	1	3	4	1	1	
196	15.06.2015 17:12	1	27	1988	1	3	1	2	1	
197	15.06.2015 17:51	1	41	1973	1	1	4	2	4	gelegentl. Bürotätigkeit
198	15.06.2015 17:57	2	37	1977	1	3	4	1	1	
199	15.06.2015 17:58	2	52	1963	1	3	4	1	1	
200	15.06.2015 18:05	2	47	1968	1	3	4	2	1	
201	15.06.2015 18:43	1	51	1963	1	3	4	1	1	
202	15.06.2015 19:43	1	42	1973	1	3	4	1	1	
203	15.06.2015 19:52	1	30	1985	1	3	3	2	1	
204	15.06.2015 21:04	1	43	1972	1	3	4	2	2	
205	15.06.2015 21:11	1	41	1973	1	3	4	1	1	
206	15.06.2015 21:19	1	36	1978	1	3	4	3	3	
207	16.06.2015 06:04	2	53	1961	1	3	4	1	1	

208	16.06.2015 06:48	2	40	1974	1	3	4	1	1	
209	16.06.2015 07:39	1	34	1980	1	3	3	2	1	
210	16.06.2015 10:02	2	43	1971	1	2	4	2	1	
211	16.06.2015 10:20	2	41	1974	1	3	4	2	1	
212	16.06.2015 15:59	1	29	1986	1	3	2	2	1	
213	16.06.2015 16:03	1	23	1991	1	3	2	2	1	
214	16.06.2015 16:13	2	24	1990	1	3	3	1	1	
215	16.06.2015 18:11	2	28	1986	1	3	3	2	1	
216	16.06.2015 19:39	2	46	1969	1	3	4	1	1	
217	16.06.2015 21:38	1	25	1989	1	1	2	2	-9	
218	17.06.2015 06:26	2	40	1974	1	3	4	1	1	
219	17.06.2015 11:21	1	39	1975	1	3	4	2	1	
220	17.06.2015 11:39	1	37	1978	1	3	3	1	1	
221	17.06.2015 12:18	2	34	1980	1	3	2	2	2	
222	17.06.2015 12:35	2	48	1967	1	3	4	1	1	
223	17.06.2015 19:49	1	40	1975	1	3	4	1	1	
224	17.06.2015 21:49	1	34	1981	1	3	4	1	1	
225	18.06.2015 09:01	1	38	1977	1	3	4	1	2	
226	18.06.2015 09:54	1	56	1959	1	3	4	2	1	
227	18.06.2015 09:57	1	56	1958	1	3	4	2	1	
228	18.06.2015 09:58	2	21	1993	1	3	2	2	1	
229	18.06.2015 10:05	2	49	1966	1	3	4	2	1	
230	18.06.2015 10:07	2	51	1964	1	3	4	1	1	
231	18.06.2015 10:13	2	43	1972	1	3	4	2	2	
232	18.06.2015 10:30	2	21	1993	1	3	2	2	1	
233	18.06.2015 10:33	2	39	1976	1	3	4	2	1	
234	18.06.2015 10:41	2	46	1969	1	3	4	1	1	
235	18.06.2015 10:41	1	57	1957	1	3	4	1	1	
236	18.06.2015 10:54	1	20	1993	1	3	2	2	1	
237	18.06.2015 11:06	1	18	1996	1	3	2	2	1	

238	18.06.2015 11:22	2	52	1963	1	3	4	2	1	
239	18.06.2015 11:22	1	47	1968	1	3	4	1	1	
240	18.06.2015 11:34	2	30	1984	1	3	3	1	1	
241	18.06.2015 11:36	1	45	1970	1	3	4	2	2	
242	18.06.2015 11:59	2	47	1967	1	3	4	1	1	
243	18.06.2015 12:45	2	62	1953	1	3	4	1	1	
244	18.06.2015 16:10	1	50	1965	1	3	-9	3	2	
245	18.06.2015 17:58	2	31	1984	1	3	3	2	1	
246	19.06.2015 09:07	2	33	1982	1	3	3	2	1	
247	19.06.2015 09:43	2	51	1963	1	3	4	2	1	
248	19.06.2015 10:11	2	55	1959	1	3	4	2	1	
249	19.06.2015 14:24	1	54	1961	1	3	4	2	1	
250	20.06.2015 12:28	1	53	1962	1	3	4	2	1	
251	21.06.2015 12:06	2	40	1975	1	3	4	2	1	
252	21.06.2015 12:19	1	41	1973	1	3	4	2	1	
253	22.06.2015 09:00	1	29	1986	1	3	3	2	1	
254	22.06.2015 10:41	1	43	1972	1	3	4	2	1	
255	22.06.2015 13:42	2	50	1965	1	3	4	2	1	
256	22.06.2015 14:03	1	50	1965	1	3	4	2	1	
257	22.06.2015 15:34	1	29	1986	1	3	2	2	1	
258	22.06.2015 15:38	2	56	1958	1	3	4	2	1	
259	23.06.2015 14:16	1	39	1975	1	3	4	1	1	
260	23.06.2015 15:07	2	54	1961	1	3	4	1	1	
261	23.06.2015 16:25	1	59	1955	1	3	4	2	1	
262	23.06.2015 16:29	2	59	1956	1	3	4	2	2	
263	23.06.2015 16:34	1	59	1956	1	3	4	1	1	
264	23.06.2015 16:54	2	60	1954	1	3	4	1	1	
265	23.06.2015 16:59	1	56	1959	1	3	4	2	1	
266	23.06.2015 17:03	2	62	1953	1	3	4	3	1	
267	23.06.2015 17:56	2	56	1959	1	3	4	1	1	

268	23.06.2015 20:30	2	38	1977	1	3	3	2	1	
269	24.06.2015 07:29	2	56	1959	1	3	4	2	1	
270	24.06.2015 07:41	2	63	1952	1	3	4	2	2	
271	24.06.2015 07:49	1	59	1956	1	3	4	2	2	
272	24.06.2015 07:52	2	58	1956	1	3	4	2	1	
273	24.06.2015 07:58	2	59	1955	1	3	4	2	1	
274	24.06.2015 07:58	2	59	1956	1	3	4	2	1	
275	24.06.2015 08:05	2	61	1954	1	3	4	2	2	
276	24.06.2015 08:10	2	61	1954	1	3	4	2	4	Altersteilzeit
277	24.06.2015 08:24	2	61	1954	1	3	4	1	1	
278	24.06.2015 08:30	2	59	1956	1	3	4	2	1	
279	24.06.2015 08:44	2	61	1954	1	3	4	2	2	
280	24.06.2015 09:04	2	61	1953	1	3	4	2	1	
281	24.06.2015 10:30	2	56	1959	1	3	4	1	1	
282	24.06.2015 10:56	2	59	1955	1	3	4	2	2	
283	24.06.2015 13:44	2	43	1971	1	3	4	1	1	
284	24.06.2015 13:48	2	60	1955	1	3	4	2	1	
285	24.06.2015 17:58	2	56	1959	1	3	4	2	1	
286	25.06.2015 08:36	2	44	1971	1	3	4	2	1	
287	25.06.2015 09:19	2	62	1953	1	3	4	2	1	
288	25.06.2015 14:00	1	55	1959	1	3	4	2	1	
289	26.06.2015 13:20	1	35	1979	1	3	4	2	1	
290	26.06.2015 15:13	2	61	1954	1	3	4	1	1	
291	29.06.2015 08:48	2	63	1952	1	3	4	2	2	
292	29.06.2015 08:55	2	60	1955	1	3	-9	1	1	
293	29.06.2015 09:21	2		1956	1	3	4	1	1	
294	29.06.2015 17:08	1	47	1968	1	3	4	2	1	
295	30.06.2015 11:18	2	59	1956	1	3	4	2	1	
296	30.06.2015 12:06	2	59	1955	1	3	4	2	1	
297	30.06.2015 14:40	2	56	1959	1	3	4	2	2	

298	30.06.2015 16:45	2	59	1956	1	3	4	2	1	
-----	------------------	---	----	------	---	---	---	---	---	--

CASE	MA_01-9	MA_01-9_Andere	MA_02-1	MA_02-2	MA_02-3	MA_03-1	MA_03-2	MA_03-3	MA_03-4
1	4		5	3	4	7	7	7	5
2	3		5	4	5	5	5	-1	-1
3	4		7	4	4	6	7	7	5
4	3		3	4	3	4	6	7	6
5	4		5	5	4	6	7	6	5
6	4		6	3	2	7	7	6	5
7	4		5	7	3	7	-1	6	7
8	4		4	3	4	4	5	5	4
9	4		7	5	5	7	5	7	7
10	3		7	5	4	-1	7	3	3
11	4		3	3	2	5	4	7	6
12	3		4	4	4	4	7	5	4
13	4		6	4	3	6	6	7	5
14	3		6	3	3	6	7	6	7
15	4		4	5	5	5	6	6	5
16	4		5	4	3	4	5	5	4
17	3		7	6	4	7	6	7	7
18	3		6	4	1	7	7	6	5
19	4		6	5	3	3	6	6	6
20	3		5	2	3	5	5	7	5
21	2		6	4	6	6	7	6	3
22	4		5	3	1	4	6	6	6
23	4		5	2	1	7	4	7	6
24	4		5	4	3	6	6	6	4
25	4		6	2	1	6	7	7	6
26	4		6	6	4	5	7	7	4

27	4		4	2	2	5	6	7	7
28	4		4	2	1	6	4	5	6
29	3		5	-1	-1	6	7	6	3
30	4		5	5	4	4	5	4	4
31	3		7	3	4	3	7	6	1
32	4		6	3	1	2	5	7	6
33	3		4	2	2	5	7	5	4
34	4		7	7	6	2	7	7	5
35	4		5	4	2	6	7	6	5
36	4		6	6	5	6	7	6	5
37	4		6	5	4	3	3	3	3
38	3		3	4	3	3	6	6	3
39	3		5	2	1	7	5	7	1
40	4		6	3	2	7	6	7	7
41	4		5	3	1	7	7	7	3
42	2		4	4	2	4	4	5	3
43	3		3	2	3	4	4	7	7
44	3		6	5	3	5	2	6	4
45	3		7	6	5	4	3	7	7
46	3		4	3	2	2	5	2	-1
47	3		6	6	6	5	6	6	6
48	4		6	6	4	6	6	6	6
49	6	Handelsschule	5	1	1	2	6	6	2
50	4		6	4	2	4	6	5	4
51	4		5	4	3	6	7	7	7
52	4		4	2	3	2	4	5	5
53	4		5	4	3	5	7	6	3
54	3		7	7	7	2	6	6	6
55	4		6	5	6	4	6	7	7
56	6	Matura & Kolleg	6	5	3	4	6	5	4

57	3		5	5	3	5	5	1	3
58	3		7	4	4	7	7	7	7
59	4		3	3	2	5	7	7	4
60	6	Ausbildung zum Triebfahrzeugführer	5	4	2	5	5	4	4
61	4		4	4	3	4	6	6	6
62	3		3	3	2	4	6	6	5
63	2		4	1	1	5	1	6	6
64	4		7	6	6	3	4	6	5
65	4		4	4	1	3	4	6	4
66	2		5	4	2	2	2	4	6
67	4		5	5	2	7	6	7	6
68	4		5	1	1	6	7	6	5
69	4		5	5	1	4	7	7	5
70	3		6	4	4	5	5	6	6
71	2		5	4	1	5	1	7	7
72	2		6	3	2	4	7	6	3
73	2		5	5	4	7	7	7	5
74	4		4	3	1	7	7	7	5
75	4		3	2	1	5	5	5	5
76	3		6	5	3	5	7	6	4
77	3		5	3	2	3	3	4	3
78	4		7	-1	2	7	6	7	5
79	4		5	4	1	5	7	4	2
80	3		7	5	5	4	6	7	6
81	4		5	4	4	6	6	6	6
82	3		5	5	4	4	6	6	5
83	4		6	4	2	6	7	7	6
84	3		6	4	2	5	6	6	6
85	4		5	4	4	7	7	7	7
86	2		5	5	3	4	5	4	6

87	3		7	4	3	7	7	7	6
88	3		6	3	2	3	7	-1	6
89	4		6	4	3	4	7	6	5
90	4		6	2	2	7	7	7	6
91	4		6	5	3	6	3	6	4
92	3		5	3	4	6	6	6	4
93	3		5	6	4	6	7	6	6
94	3		5	5	3	3	3	4	4
95	4		5	4	4	6	7	6	5
96	3		5	4	5	6	6	7	7
97	4		6	-1	4	7	7	7	-1
98	4		5	5	4	7	7	7	6
99	4		4	2	2	7	7	6	7
100	4		5	3	4	6	5	5	4
101	3		5	4	4	3	5	6	5
102	4		6	4	4	6	7	7	4
103	3		6	4	1	5	5	5	3
104	2		5	3	1	5	6	6	3
105	3		5	4	3	6	7	7	6
106	4		5	3	1	5	6	7	5
107	3		5	4	4	6	5	6	5
108	4		7	6	3	2	7	7	6
109	4		6	5	6	2	3	7	7
110	4		6	4	3	4	6	5	3
111	6	Meister	5	1	1	6	4	7	5
112	4		5	2	1	5	2	6	2
113	3		6	3	3	3	2	7	5
114	4		5	5	4	6	5	6	6
115	2		5	5	4	6	5	5	4
116	3		4	4	2	5	7	6	7



117	4		5	4	3	6	7	7	6
118	4		7	5	1	4	7	7	7
119	4		6	6	4	6	7	7	7
120	4		2	2	2	6	7	5	5
121	4		3	4	2	3	3	3	4
122	4		5	4	4	3	3	-1	5
123	4		4	3	2	5	6	5	5
124	3		6	3	2	2	4	6	6
125	2		4	4	3	5	4	3	1
126	6	Abitur, Lehre, Personalmanager IHK	4	3	2	2	3	7	4
127	4		5	4	4	5	6	7	7
128	3		5	5	3	4	7	7	7
129	4		5	4	2	6	6	5	5
130	3		4	4	1	4	4	5	2
131	4		5	4	4	5	6	6	5
132	3		6	7	1	1	4	3	3
133	6	Mittlere Reife	6	1	1	5	6	4	3
134	4		5	5	1	6	7	7	6
135	4		7	7	4	4	4	6	4
136	2		7	7	7	3	4	6	6
137	4		7	5	4	3	3	3	2
138	4		5	4	1	5	-1	2	4
139	4		6	4	2	5	7	5	5
140	4		5	4	1	5	5	7	5
141	4		7	5	5	1	4	7	6
142	4		3	3	1	1	5	3	3
143	3		5	3	1	7	7	7	7
144	3		6	5	4	4	5	5	5
145	3		5	4	3	4	6	6	5
146	4		5	4	4	4	5	2	2

147	3		7	3	5	4	7	6	2
148	2		4	1	1	5	5	6	6
149	4		6	2	1	6	7	7	7
150	3		5	3	2	7	6	7	7
151	4		5	4	3	4	5	7	6
152	4		7	4	6	5	5	6	5
153	4		5	4	2	6	6	5	4
154	2		4	4	1	4	7	7	4
155	4		7	7	7	2	7	7	5
156	4		5	4	6	2	4	6	5
157	4		6	3	3	3	2	7	5
158	4		6	3	1	5	6	6	2
159	4		3	3	1	6	7	7	7
160	3		6	3	2	7	7	6	5
161	4		5	1	1	1	4	7	7
162	4		5	5	1	7	7	7	7
163	3		6	4	1	5	4	6	6
164	4		5	4	1	4	5	6	6
165	4		6	3	1	5	6	6	4
166	4		5	4	2	6	6	6	4
167	1		5	3	3	3	6	6	5
168	2		7	4	4	5	7	7	6
169	4		5	5	2	6	6	6	4
170	4		7	7	5	5	6	5	5
171	3		5	5	3	4	6	6	4
172	4		4	4	3	4	6	7	5
173	3		5	3	1	3	7	7	3
174	4		4	4	1	6	6	7	6
175	2		7	7	7	5	5	6	6
176	4		-1	1	1	4	7	6	3

177	3		6	4	2	4	7	4	5
178	4		4	5	4	4	7	7	7
179	3		7	7	5	6	5	6	5
180	2		6	4	4	5	5	6	5
181	6	Hochschullehrgang	5	5	1	4	7	6	5
182	4		5	4	2	6	6	6	5
183	3		6	6	3	2	6	6	5
184	4		7	7	2	5	4	7	7
185	4		6	4	2	4	7	7	5
186	6	Fachwirt	3	3	1	5	7	7	5
187	4		7	3	1	7	7	7	7
188	4		5	5	3	4	7	6	3
189	4		4	5	1	7	5	7	6
190	3		3	5	4	6	7	7	3
191	4		6	5	4	4	4	6	6
192	4		4	3	3	3	5	5	5
193	4		6	4	5	5	7	7	5
194	4		7	5	4	4	4	6	4
195	4		3	3	1	4	7	7	5
196	4		5	3	2	6	6	6	3
197	3		4	5	2	4	7	7	4
198	3		6	5	5	3	7	7	3
199	3		2	2	2	6	4	7	7
200	3		3	4	1	4	2	5	3
201	3		6	5	4	6	3	6	3
202	4		5	5	2	7	1	6	6
203	4		6	4	3	6	3	7	6
204	4		5	2	2	6	7	7	5
205	4		6	4	5	5	7	5	5
206	4		6	6	3	6	4	6	4

207	4		6	4	4	4	2	6	4
208	3		5	4	2	7	2	7	7
209	3		7	5	4	5	7	5	1
210	3		5	3	4	4	6	4	3
211	4		7	4	1	-1	1	6	5
212	4		5	1	5	2	6	7	5
213	3		6	5	4	4	5	6	5
214	3		6	5	3	3	4	5	3
215	2		2	2	1	6	7	6	7
216	4		7	6	5	6	3	4	2
217	4		6	3	2	4	7	6	6
218	4		5	4	1	5	6	7	4
219	4		6	3	2	4	7	5	3
220	4		7	4	2	5	5	7	4
221	4		6	4	4	6	7	7	7
222	2		4	3	3	5	6	6	5
223	4		7	5	4	5	7	5	1
224	4		5	4	3	3	4	4	4
225	4		4	4	2	6	6	6	4
226	6	Handelsschule	4	5	3	6	5	5	-1
227	3		6	6	-1	1	7	7	-1
228	2		6	3	3	6	6	6	6
229	2		6	4	2	5	6	7	6
230	4		5	5	4	3	6	5	5
231	4		4	3	1	3	7	7	5
232	3		4	3	2	5	5	2	7
233	4		4	3	6	7	7	7	7
234	3		5	5	3	7	7	4	1
235	4		6	4	4	4	5	5	5
236	2		5	3	2	7	7	7	7

237	2		7	4	3	4	7	7	7
238	3		5	4	1	5	7	6	2
239	4		5	5	4	4	7	7	4
240	4		6	4	4	6	6	6	6
241	3		4	3	1	5	1	7	5
242	3		6	5	3	4	7	5	5
243	2		6	5	2	3	4	3	2
244	3		4	2	1	4	7	7	-1
245	4		5	4	1	7	7	7	6
246	4		5	4	-1	4	7	7	5
247	2		4	3	4	6	7	5	3
248	3		5	3	3	4	7	7	4
249	3		3	2	2	6	6	6	6
250	2		5	5	3	6	7	7	-1
251	3		5	5	5	6	6	7	6
252	3		6	5	5	4	4	6	3
253	3		6	4	2	7	7	7	5
254	2		5	4	4	7	6	6	6
255	3		3	3	1	4	5	1	1
256	3		7	4	4	5	3	7	6
257	4		6	2	3	4	4	6	5
258	4		4	4	3	4	5	5	4
259	4		6	6	4	6	7	7	5
260	6	Handelsschule	7	2	1	4	2	7	5
261	3		6	5	4	2	6	6	2
262	3		6	4	4	4	3	6	6
263	2		4	3	1	3	2	7	6
264	2		6	5	2	5	3	7	7
265	3		4	3	2	3	6	7	7
266	3		4	5	5	4	5	3	4

267	2		5	5	5	7	7	7	7
268	4		4	4	4	6	5	7	7
269	2		2	2	2	6	6	-1	-1
270	4		2	2	2	6	7	7	4
271	4		6	6	4	1	1	7	-1
272	2		5	3	3	5	5	5	4
273	3		5	6	3	-1	5	7	6
274	3		6	7	4	4	4	4	6
275	3		7	4	2	7	7	6	5
276	3		5	3	1	3	3	4	3
277	2		6	5	2	3	2	6	2
278	3		4	3	2	7	1	7	6
279	3		6	5	2	4	7	7	7
280	3		5	2	4	1	7	2	4
281	4		7	5	4	2	6	4	4
282	2		6	-1	1	5	4	6	6
283	4		6	3	2	5	4	6	5
284	3		6	4	2	5	1	4	5
285	3		5	3	3	5	7	6	5
286	2		4	4	2	4	7	6	6
287	2		6	4	2	6	4	6	4
288	2		5	6	1	1	4	7	4
289	3		5	6	4	7	7	7	7
290	3		6	3	2	6	7	5	3
291	4		5	4	4	6	6	6	6
292	2		3	3	2	6	-1	2	-1
293	4		4	2	1	1	6	6	5
294	4		6	6	4	5	5	5	5
295	3		7	6	6	1	4	4	3
296	3		4	4	3	3	5	6	3

297	3		4	4	1	5	6	7	5
298	3		6	4	3	4	4	6	5

CASE	MA_03-5	MA_04-1	MA_04-2	MA_04-3	MA_04-4	MA_04-5	MA_04-6	MA_04-7	MA_05-1	MA_05-2
1	7	5	6	7	7	3	5	6	7	7
2	6	4	6	4	7	-1	-1	-1	5	5
3	7	5	6	5	7	7	7	7	5	6
4	7	5	7	6	6	7	5	7	7	7
5	6	7	5	4	5	3	5	6	4	5
6	6	7	7	5	6	3	5	6	6	6
7	7	7	6	4	7	7	7	7	7	7
8	6	6	5	4	5	5	5	6	6	6
9	7	3	5	6	7	6	6	6	6	6
10	7	7	7	5	6	1	1	3	2	5
11	7	3	5	4	6	6	4	5	7	7
12	7	6	6	6	2	4	4	4	6	6
13	7	5	5	3	6	6	5	4	5	6
14	7	4	7	6	7	6	6	6	7	7
15	6	3	6	6	6	6	4	4	4	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	7	5	6	5	7	6	7	7	7	7
18	7	5	6	6	6	4	6	5	7	7
19	7	5	6	6	6	4	6	6	4	6
20	7	6	6	4	5	5	4	4	5	6
21	7	6	7	6	7	7	6	6	6	6
22	7	7	6	5	6	4	6	6	7	7
23	7	7	6	5	7	7	6	6	7	7
24	5	4	7	7	7	7	6	6	7	7
25	7	6	7	6	6	6	6	5	6	7

26	6	6	7	7	7	5	6	6	5	6
27	6	5	5	4	6	5	3	3	7	7
28	6	7	7	5	7	4	5	5	7	7
29	4	7	3	3	7	6	4	4	4	5
30	7	6	7	6	7	4	6	6	5	7
31	7	6	4	4	4	3	2	1	7	7
32	6	6	7	6	7	5	5	6	3	7
33	6	6	3	3	4	3	2	2	4	4
34	5	2	7	7	7	7	7	7	7	7
35	6	6	6	5	6	3	5	5	6	6
36	6	6	5	4	5	3	3	4	6	7
37	4	4	5	4	6	5	4	5	5	6
38	6	6	5	5	6	4	6	6	5	5
39	7	5	7	7	7	5	5	4	4	4
40	7	6	3	3	4	4	4	4	7	7
41	7	7	7	5	5	3	5	6	6	6
42	6	4	5	4	5	5	3	3	4	4
43	7	4	7	6	4	6	5	6	7	7
44	7	5	6	6	7	5	5	5	6	6
45	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7
46	6	7	2	2	6	2	2	1	6	6
47	7	7	6	5	5	5	5	5	6	6
48	7	4	6	6	6	5	4	3	6	6
49	7	4	4	2	6	6	4	5	4	6
50	6	6	5	5	6	5	4	4	4	5
51	7	5	5	5	7	6	7	7	5	5
52	5	7	4	2	5	5	1	1	4	5
53	6	2	4	4	5	5	4	4	6	6
54	7	3	7	7	6	5	7	7	7	7
55	6	5	5	5	5	6	4	4	7	7



56	7	5	5	5	6	6	5	6	5	6
57	3	6	5	5	5	5	3	3	1	3
58	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7
59	7	3	7	6	6	6	7	7	5	6
60	7	7	5	5	6	5	5	4	7	7
61	7	6	6	6	6	5	6	6	7	7
62	6	6	7	6	7	5	6	5	5	7
63	7	4	7	5	4	1	1	1	7	7
64	5	4	5	4	5	3	6	6	6	7
65	5	5	5	4	6	6	4	4	6	5
66	6	3	7	7	7	7	5	5	7	7
67	7	6	6	6	6	6	5	5	4	5
68	6	7	5	3	4	1	5	5	4	6
69	7	4	6	5	7	7	5	4	7	6
70	6	5	5	6	6	4	5	6	5	6
71	7	5	7	5	5	5	5	5	6	6
72	7	1	6	4	7	6	3	7	6	6
73	7	6	6	2	5	6	4	4	6	6
74	6	7	4	4	4	4	4	4	6	5
75	7	6	5	3	4	3	3	3	5	6
76	6	5	5	5	5	4	5	4	5	5
77	6	3	5	5	6	6	5	4	6	6
78	7	4	5	5	6	7	6	4	5	5
79	5	7	6	4	4	3	4	4	5	4
80	7	5	6	6	5	5	5	5	6	7
81	6	5	5	4	6	5	4	5	5	7
82	6	6	4	3	5	5	5	5	5	6
83	7	6	6	5	7	6	7	6	7	7
84	6	4	6	6	6	6	5	5	5	5
85	7	2	7	7	7	7	5	5	6	7

86	5	6	5	5	6	6	6	6	4	6
87	7	3	7	6	7	7	4	4	3	6
88	7	7	4	3	5	4	4	3	3	4
89	6	4	5	5	5	5	5	5	6	6
90	7	3	5	3	4	5	3	3	7	7
91	5	5	6	5	6	4	6	6	6	6
92	7	4	7	7	7	7	5	5	6	7
93	7	6	6	5	6	6	4	4	4	5
94	7	5	6	5	5	5	5	5	6	6
95	6	5	7	7	6	5	5	6	6	6
96	6	5	6	6	6	7	6	6	6	7
97	7	7	4	1	7	7	4	4	4	4
98	6	5	6	5	7	6	5	5	5	5
99	7	7	3	2	6	5	2	5	5	5
100	5	2	6	6	6	7	6	6	6	6
101	5	3	6	5	6	6	6	6	6	6
102	7	5	7	7	7	7	6	6	7	7
103	6	5	6	5	7	4	5	5	2	6
104	6	7	5	5	5	2	2	2	4	5
105	7	4	6	5	5	4	5	5	7	7
106	6	5	5	4	5	5	2	2	7	7
107	6	4	6	6	6	5	5	5	6	6
108	2	6	6	6	4	4	5	5	6	6
109	5	6	6	5	5	4	6	6	6	5
110	5	3	6	5	6	5	5	5	5	6
111	5	6	3	3	5	1	2	3	7	7
112	7	7	4	4	6	5	2	2	5	6
113	5	4	6	5	6	2	4	3	7	6
114	6	7	5	3	5	3	5	4	4	5
115	7	6	6	5	7	6	6	6	5	5

116	7	5	6	2	7	6	3	3	6	7
117	6	6	7	5	7	5	3	4	5	6
118	7	5	6	6	3	5	5	5	5	6
119	7	5	7	5	6	6	6	6	7	7
120	5	7	6	4	5	4	5	5	7	7
121	5	5	6	5	5	4	6	5	3	5
122	6	7	5	3	7	-1	-1	4	-1	-1
123	6	6	5	3	4	3	3	3	5	6
124	4	6	6	5	7	2	2	4	5	5
125	7	1	7	7	7	7	4	6	2	6
126	7	2	7	7	7	4	5	5	6	6
127	7	5	6	6	6	6	6	6	7	7
128	7	7	7	3	5	5	3	5	7	7
129	6	5	6	5	6	6	5	4	4	5
130	6	6	5	4	5	5	4	5	6	6
131	7	6	4	5	7	7	6	4	6	6
132	7	1	7	7	1	5	6	7	7	7
133	6	3	6	5	6	7	7	7	7	7
134	7	7	6	6	6	6	6	5	7	7
135	5	4	7	7	7	4	7	4	7	7
136	6	7	5	5	6	1	6	6	6	7
137	1	3	6	6	5	4	6	6	3	7
138	7	7	4	4	4	2	2	1	5	5
139	7	5	7	7	7	5	3	6	4	5
140	7	5	6	5	5	5	5	4	6	6
141	7	1	3	2	3	5	5	5	6	7
142	4	6	5	3	2	2	6	6	5	7
143	7	5	5	4	6	7	5	4	6	7
144	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
145	5	6	6	6	6	6	4	4	6	6

146	2	4	6	5	5	4	4	5	6	6
147	5	3	7	7	7	7	7	7	7	4
148	6	6	6	4	6	4	3	4	6	6
149	7	7	5	5	7	5	3	3	3	3
150	7	6	6	6	7	5	6	6	5	6
151	6	6	6	4	6	6	5	4	6	6
152	5	6	7	6	6	7	7	7	7	7
153	5	3	7	7	6	5	3	4	4	4
154	7	2	7	6	6	7	6	5	5	6
155	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7
156	7	7	6	3	5	1	6	6	7	7
157	7	5	6	5	6	6	5	5	5	5
158	7	6	4	4	7	6	6	3	4	7
159	7	4	4	4	5	5	6	6	7	7
160	6	5	7	5	6	5	4	3	6	6
161	7	7	5	1	7	7	5	5	7	7
162	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
163	6	6	6	6	6	5	6	6	7	7
164	6	4	5	5	6	2	5	4	6	6
165	6	7	3	3	5	6	4	5	6	6
166	6	6	5	3	6	5	5	5	5	5
167	7	5	5	5	6	6	5	5	5	6
168	7	5	5	5	5	5	3	4	7	7
169	6	6	4	4	6	5	4	4	5	5
170	7	5	7	5	5	-1	4	4	5	7
171	7	6	5	5	5	6	5	4	7	7
172	7	5	6	6	5	3	4	4	6	6
173	3	7	4	4	7	4	2	1	7	7
174	7	7	4	4	5	4	5	5	6	6
175	7	5	6	5	5	5	4	4	7	7

176	7	1	7	3	7	4	2	2	5	6
177	7	5	7	5	7	5	6	5	3	6
178	7	5	6	6	7	7	5	6	7	7
179	6	4	7	7	7	7	7	6	6	7
180	7	7	6	5	6	7	5	5	7	6
181	7	4	6	6	6	7	5	5	6	7
182	6	4	6	6	6	6	6	5	6	6
183	6	7	5	5	5	5	6	6	6	7
184	7	2	7	7	7	4	7	7	7	7
185	7	5	6	6	5	5	4	5	7	7
186	7	6	6	6	5	3	3	3	6	6
187	7	5	6	6	6	6	5	6	6	6
188	6	6	5	3	6	2	5	2	6	6
189	7	7	6	5	5	4	3	3	6	6
190	6	6	5	5	7	5	6	6	6	6
191	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6
192	5	7	4	3	5	5	3	2	4	4
193	7	6	6	7	6	6	7	5	6	6
194	7	7	6	5	5	2	2	3	4	5
195	7	5	7	6	7	5	5	5	4	4
196	7	4	6	6	6	6	5	5	6	6
197	7	7	4	3	7	5	5	6	5	6
198	5	5	7	6	7	5	6	7	7	7
199	7	6	6	5	6	4	7	7	4	6
200	5	6	5	6	6	2	5	6	7	7
201	4	6	4	3	6	5	6	5	3	6
202	7	6	5	3	4	5	5	5	6	5
203	7	5	7	5	6	6	6	6	7	7
204	7	6	4	4	5	2	5	5	6	6
205	6	6	4	2	4	3	6	6	6	7

206	6	3	6	5	7	7	5	5	6	6
207	6	5	6	5	7	5	6	5	4	6
208	7	5	6	6	6	5	6	6	7	7
209	7	3	5	6	7	7	5	5	6	6
210	5	5	6	5	6	6	6	6	3	6
211	7	3	6	7	7	7	6	6	7	7
212	7	4	7	5	7	7	4	4	7	7
213	6	5	5	5	7	7	6	5	7	7
214	6	4	5	5	6	5	4	4	5	6
215	7	5	5	5	5	4	4	5	6	6
216	4	3	7	6	6	3	6	3	4	7
217	7	4	7	6	6	5	3	4	6	7
218	5	5	5	4	4	5	6	6	7	7
219	6	6	4	4	5	5	4	4	5	6
220	7	4	7	5	4	6	6	6	7	7
221	7	7	5	4	6	6	5	4	6	6
222	5	6	5	5	5	3	5	5	5	5
223	7	6	4	4	5	4	6	5	3	5
224	7	5	4	4	4	2	2	3	6	6
225	6	4	6	4	7	4	2	4	6	6
226	5	2	6	6	6	6	5	5	7	7
227	7	5	7	5	7	7	5	5	5	5
228	6	6	4	4	4	4	6	6	6	6
229	6	4	7	6	6	4	6	5	7	7
230	7	4	6	6	7	4	6	5	6	6
231	7	5	5	4	4	3	3	2	7	7
232	7	1	7	7	7	7	5	6	6	6
233	7	5	5	5	5	6	4	6	7	7
234	6	4	7	7	7	5	1	1	2	2
235	6	6	6	6	5	5	6	6	6	7

236	7	6	6	4	7	7	5	4	7	7
237	7	3	7	7	7	7	7	7	7	7
238	7	5	6	3	7	5	1	1	7	6
239	7	6	6	4	6	4	5	6	6	6
240	6	4	6	4	6	6	6	4	6	6
241	7	6	6	4	5	5	4	4	5	5
242	3	3	5	5	5	6	5	5	6	6
243	3	2	6	6	6	5	6	6	6	6
244	7	5	6	4	7	5	4	2	5	7
245	7	7	3	2	1	1	1	1	6	7
246	7	7	7	6	3	6	1	1	7	7
247	7	5	4	4	5	3	4	5	6	6
248	6	5	6	5	6	5	5	4	5	6
249	6	4	5	5	7	6	5	5	5	5
250	7	6	7	5	7	7	6	6	6	6
251	7	6	5	4	6	5	3	2	5	6
252	6	3	5	5	5	5	7	7	6	7
253	7	4	5	5	6	7	4	5	7	7
254	6	4	6	5	6	6	6	6	6	6
255	7	4	-1	7	7	7	4	6	5	4
256	5	5	5	5	7	7	5	7	5	5
257	7	4	4	4	4	5	4	6	6	6
258	6	4	6	6	7	6	5	5	5	5
259	7	3	6	6	5	6	6	6	7	7
260	7	4	6	6	1	2	3	3	7	7
261	6	3	7	6	7	5	5	5	6	6
262	6	6	5	4	5	5	4	5	5	5
263	7	6	6	5	5	5	5	5	6	6
264	7	3	5	5	7	7	7	6	7	6
265	7	7	6	5	5	6	6	5	7	7

266	4	3	6	6	6	6	4	5	5	6
267	7	4	7	7	7	7	7	7	5	7
268	7	7	5	4	7	5	2	2	6	7
269	7	6	7	6	-1	6	5	2	-1	-1
270	7	6	7	6	5	6	5	5	6	6
271	6	7	3	3	3	2	6	6	6	6
272	6	4	5	6	6	5	5	5	6	6
273	7	3	5	5	3	2	3	5	6	6
274	6	4	4	4	4	4	4	4	6	6
275	7	2	7	7	7	6	4	4	7	6
276	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5
277	7	7	6	5	3	1	4	4	7	7
278	7	3	5	5	5	5	2	2	2	2
279	7	7	6	6	6	4	4	6	7	7
280	5	3	6	6	6	2	4	5	6	6
281	7	6	7	5	6	5	6	6	7	7
282	5	6	7	7	7	5	6	6	7	7
283	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6
284	7	5	6	6	5	5	2	5	5	6
285	7	4	5	4	6	5	5	5	6	6
286	7	5	5	4	5	6	4	4	6	6
287	6	2	7	7	6	5	5	6	6	6
288	7	1	7	5	7	7	4	4	7	7
289	7	5	7	6	7	4	3	4	7	7
290	6	3	6	6	6	6	5	5	5	5
291	6	7	5	4	6	4	5	5	6	6
292	7	7	7	4	6	4	6	5	6	6
293	5	6	6	5	6	2	5	5	6	7
294	5	5	5	5	5	5	5	4	6	6
295	5	5	6	5	6	5	4	6	6	7



296	6	5	5	5	5	6	5	4	6	6
297	7	7	4	3	5	3	3	4	6	7
298	5	3	5	5	6	5	5	5	7	7

CASE	MA_05-3	MA_06-1	MA_06-2	MA_06-3	MA_06-4	MA_07-1	MA_07-2	MA_07-3	MA_07-4	MA_08-1
1	6	6	7	6	6	5	6	6	4	5
2	6	7	7	6	6	4	7	7	5	7
3	7	7	7	7	6	4	7	6	7	7
4	7	6	6	5	6	7	7	7	7	7
5	6	7	5	5	6	5	4	5	4	6
6	6	6	7	6	4	6	6	6	7	6
7	7	7	7	7	6	5	6	5	5	6
8	6	7	6	5	6	5	6	4	5	7
9	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
10	7	7	7	5	7	5	5	3	2	7
11	7	7	7	7	6	6	7	6	6	6
12	7	7	5	6	6	4	4	6	4	6
13	6	6	7	5	4	4	5	7	6	7
14	7	7	7	6	5	5	6	6	6	7
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
16	6	6	7	6	5	5	5	6	6	7
17	7	7	7	7	7	5	5	5	5	7
18	6	6	7	4	5	6	7	5	7	7
19	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6
20	6	6	6	5	5	7	7	6	6	7
21	6	6	7	7	5	6	6	7	5	6
22	7	7	7	7	6	5	6	6	5	6
23	7	7	6	6	5	6	6	7	5	7
24	7	6	5	6	6	4	6	7	6	7

25	7	6	7	5	6	4	5	6	4	6
26	7	7	7	7	5	6	6	7	6	7
27	7	6	6	6	6	6	6	7	6	7
28	7	7	7	7	7	7	6	6	5	7
29	7	6	6	6	5	5	5	6	3	5
30	7	7	7	7	7	4	5	6	4	6
31	7	7	7	7	6	1	4	7	6	7
32	7	7	7	7	7	5	6	3	6	7
33	3	4	5	5	5	3	3	4	3	6
34	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
35	7	7	5	7	6	3	4	6	4	6
36	6	6	6	5	6	7	7	6	6	7
37	7	6	6	6	6	4	4	5	5	7
38	5	6	4	6	6	6	5	6	6	6
39	2	4	7	5	2	4	4	7	4	4
40	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
41	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7
42	4	6	6	5	5	3	3	6	3	6
43	7	7	7	7	5	6	6	7	5	6
44	6	6	7	6	6	6	6	6	6	7
45	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
46	6	7	7	3	6	5	5	4	4	7
47	6	6	7	6	5	5	6	7	6	7
48	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6
49	6	6	7	5	6	6	7	7	7	7
50	4	6	6	6	6	6	6	5	5	6
51	5	5	7	5	5	4	5	7	5	7
52	4	5	7	4	5	3	4	5	4	6
53	7	7	7	6	6	4	7	6	7	7
54	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6

55	5	6	6	6	5	4	4	6	2	7
56	6	6	5	6	5	6	6	6	6	7
57	5	7	4	5	-1	5	5	-1	5	7
58	7	1	4	7	1	1	4	7	4	7
59	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6
60	7	7	6	7	6	7	7	7	4	6
61	7	7	7	6	6	7	7	6	7	7
62	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6
63	7	6	7	7	6	1	1	4	1	7
64	7	7	7	7	6	6	6	7	6	7
65	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5
66	7	7	7	7	7	5	5	5	1	7
67	6	5	6	6	5	5	5	6	5	7
68	6	7	7	6	5	6	7	5	5	6
69	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7
70	5	7	7	6	7	7	7	7	7	7
71	6	7	6	6	6	5	6	7	6	7
72	5	6	7	5	5	5	7	4	4	7
73	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7
74	5	5	6	6	5	7	7	6	7	7
75	6	6	5	4	6	5	6	5	4	7
76	6	6	7	5	6	5	6	5	6	5
77	6	6	7	6	6	5	5	6	5	7
78	6	7	7	5	5	3	5	7	5	7
79	4	5	5	5	7	7	7	4	5	5
80	7	7	7	7	7	5	5	6	6	7
81	7	6	6	6	6	6	6	5	5	5
82	6	6	7	6	6	6	6	6	6	7
83	7	6	6	6	6	6	6	6	7	7
84	5	6	6	5	5	6	6	6	6	7

85	5	6	7	5	6	6	6	7	7	6
86	6	6	6	5	5	6	6	6	6	7
87	7	5	7	4	4	5	5	7	6	7
88	6	6	7	6	6	3	4	4	4	7
89	5	5	6	6	6	5	6	6	5	6
90	7	7	7	6	7	5	6	6	5	7
91	6	6	6	6	6	4	5	6	5	6
92	7	7	7	7	6	6	6	7	5	7
93	5	4	6	4	5	6	7	7	7	7
94	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5
95	5	6	7	6	5	6	6	6	6	7
96	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7
97	4	1	7	1	1	6	7	7	7	6
98	5	5	5	5	5	5	5	7	5	5
99	5	3	2	4	5	4	6	4	7	6
100	6	4	5	5	5	6	6	6	5	6
101	6	7	6	6	6	5	6	6	6	6
102	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
103	6	6	7	6	5	6	6	7	5	6
104	5	5	5	4	2	5	5	5	7	7
105	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7
106	7	6	5	5	3	6	4	4	5	6
107	6	6	5	6	6	6	5	6	5	5
108	6	4	7	7	4	1	4	5	2	4
109	5	7	7	6	5	6	6	5	6	5
110	6	6	6	6	5	5	5	6	5	7
111	6	7	7	4	5	7	6	7	4	6
112	6	7	7	6	2	6	7	6	7	7
113	6	6	5	6	4	5	5	5	5	5
114	5	6	5	4	5	3	3	5	3	6

115	5	6	6	5	6	6	6	7	6	6
116	7	7	6	7	7	6	6	5	7	7
117	7	7	7	7	7	6	6	7	5	5
118	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6
119	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
120	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7
121	5	6	6	7	5	4	5	5	5	6
122	6	7	7	7	-1	6	6	6	5	6
123	5	7	6	5	6	6	6	5	7	6
124	3	7	6	6	7	3	3	5	1	6
125	4	7	7	6	7	5	5	7	7	7
126	7	4	2	6	1	3	3	6	3	3
127	6	6	6	7	6	6	6	7	7	7
128	7	6	2	7	6	7	7	7	7	6
129	4	5	6	5	5	4	4	5	3	5
130	6	7	7	6	7	6	6	5	6	7
131	7	6	7	6	5	7	7	7	7	6
132	7	7	7	7	5	7	7	5	5	5
133	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
134	7	7	6	5	4	4	7	7	7	6
135	7	7	7	7	7	6	6	6	5	6
136	7	7	7	7	7	4	5	7	4	7
137	6	4	4	6	4	4	4	6	5	4
138	5	7	6	4	5	6	6	5	5	6
139	6	7	6	6	6	4	3	7	4	7
140	6	7	7	6	6	7	6	6	6	7
141	7	6	7	6	4	4	4	4	5	6
142	7	7	6	7	7	5	6	6	6	6
143	6	5	7	6	3	7	7	7	7	7
144	6	7	6	6	6	5	6	6	6	6

145	6	6	7	7	6	4	4	5	3	5
146	6	6	6	6	4	4	4	6	4	3
147	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7
148	7	6	7	7	6	7	7	4	6	7
149	3	6	7	7	7	5	6	6	6	7
150	5	6	7	6	5	3	4	7	5	7
151	7	7	6	5	6	7	5	7	6	7
152	7	7	5	6	6	7	6	7	5	5
153	5	3	3	3	4	2	3	3	4	6
154	6	6	7	6	6	6	6	7	6	7
155	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
156	7	7	6	6	6	6	6	5	5	7
157	6	4	7	7	3	5	6	6	6	6
158	7	6	7	5	2	6	6	5	7	7
159	7	7	6	7	7	7	6	7	5	7
160	6	6	7	6	5	6	6	7	7	7
161	7	7	7	7	7	5	5	7	5	7
162	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
163	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7
164	6	7	6	6	6	6	5	5	6	7
165	6	6	7	7	6	6	6	5	6	7
166	5	6	6	6	5	5	5	4	5	6
167	6	7	7	7	6	6	6	7	6	6
168	7	7	6	6	6	5	5	5	6	7
169	5	6	6	5	4	6	7	6	6	7
170	7	7	5	5	6	7	7	7	7	7
171	7	7	6	6	5	6	6	6	6	7
172	6	6	5	7	5	4	4	5	4	5
173	7	7	7	7	7	4	6	7	4	7
174	7	7	7	7	7	4	5	6	3	6

175	7	7	7	7	5	4	4	7	4	7
176	6	6	2	4	3	2	2	5	2	7
177	4	5	5	5	5	5	6	6	5	7
178	7	7	6	7	7	6	6	7	6	7
179	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6
180	7	7	7	7	5	7	7	7	6	7
181	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7
182	6	6	5	5	4	5	5	5	5	6
183	7	7	3	6	6	6	6	6	3	6
184	7	7	7	7	7	7	7	7	5	6
185	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6
186	4	5	6	6	3	6	6	5	6	7
187	6	6	7	5	5	6	6	7	7	7
188	6	6	6	6	4	3	5	6	5	7
189	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6
190	7	7	4	7	7	6	6	7	6	6
191	6	7	6	6	6	6	7	7	7	7
192	3	5	7	3	5	2	2	4	4	6
193	7	7	6	7	7	7	7	7	4	6
194	5	7	7	7	6	6	6	5	5	7
195	4	7	7	7	5	4	5	5	5	6
196	5	3	6	4	3	5	6	6	6	7
197	6	6	6	5	4	7	7	6	7	7
198	7	7	6	5	3	5	7	7	6	7
199	6	7	7	7	6	4	4	7	7	4
200	6	7	6	5	6	6	6	5	6	6
201	7	6	5	7	6	5	5	3	4	6
202	7	5	6	5	3	2	6	5	3	6
203	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7
204	6	6	6	5	5	3	3	5	3	6

205	7	6	6	7	5	4	5	5	3	5
206	6	7	7	5	5	4	5	5	5	6
207	7	7	6	6	7	5	5	7	4	5
208	6	7	7	6	7	6	6	6	5	6
209	6	5	7	6	3	3	2	5	4	7
210	4	7	7	7	7	4	5	5	3	3
211	7	7	7	7	7	5	5	6	6	6
212	7	7	7	7	6	4	4	7	4	7
213	7	6	5	6	5	5	5	6	4	5
214	6	7	7	7	6	4	5	6	5	6
215	5	6	5	5	4	6	5	6	3	7
216	6	7	7	7	5	5	7	4	6	4
217	6	6	7	7	3	4	5	6	5	7
218	7	7	7	7	6	7	6	5	6	7
219	6	6	6	6	6	4	5	6	5	7
220	7	6	7	7	6	5	6	7	6	7
221	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6
222	5	6	6	6	6	6	6	6	6	7
223	5	5	6	6	2	5	7	5	5	7
224	6	6	6	6	6	6	4	6	4	6
225	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6
226	7	6	5	6	6	6	7	6	6	6
227	7	7	7	6	7	4	4	6	6	7
228	6	6	7	6	4	4	5	5	6	6
229	7	7	6	5	6	6	6	7	6	6
230	6	7	6	6	6	7	7	6	6	7
231	7	6	5	5	5	5	4	7	4	7
232	6	6	7	6	6	6	6	7	7	7
233	7	7	4	6	6	7	6	6	6	6
234	2	2	5	5	1	7	7	7	5	6



235	7	7	6	7	6	6	6	7	6	7
236	7	7	7	7	7	5	4	6	7	7
237	6	6	7	5	-1	7	7	7	7	7
238	6	7	7	5	3	4	3	7	3	6
239	6	5	6	7	7	6	7	7	7	7
240	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6
241	5	7	7	6	6	5	5	5	7	7
242	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6
243	6	6	2	6	5	6	6	6	5	7
244	7	7	5	7	5	4	5	7	5	7
245	7	7	7	7	7	5	7	6	7	7
246	7	7	7	6	5	7	5	7	1	7
247	4	6	7	6	6	5	5	6	4	6
248	5	6	5	5	4	5	5	6	5	6
249	5	6	6	6	6	6	7	7	7	7
250	7	7	7	6	7	6	6	7	6	7
251	6	6	5	6	5	6	6	6	3	5
252	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7
253	7	6	7	5	4	6	6	6	6	7
254	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
255	5	5	5	4	4	7	7	7	7	7
256	4	7	7	5	7	5	4	5	5	7
257	6	6	6	6	6	7	7	6	6	7
258	5	5	5	4	5	4	5	6	5	5
259	6	7	6	6	7	7	7	6	6	7
260	7	7	7	7	7	5	5	6	4	6
261	6	7	6	6	7	5	6	7	5	5
262	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6
263	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
264	6	7	6	5	7	5	7	7	7	7

265	7	7	7	7	7	6	6	7	6	7
266	5	7	6	6	5	3	4	6	5	7
267	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
268	7	7	7	7	7	4	4	6	4	4
269	-1	7	7	6	6	2	2	7	-1	6
270	6	6	7	6	5	6	5	4	4	7
271	6	6	6	6	7	7	7	6	6	7
272	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
273	6	7	7	6	6	6	6	6	6	7
274	4	6	6	5	7	5	5	4	4	7
275	5	4	7	2	6	6	6	7	6	7
276	6	5	6	6	5	3	4	5	4	6
277	5	7	6	6	6	6	6	6	6	7
278	2	6	6	4	4	4	4	7	7	7
279	6	7	7	7	7	6	6	7	6	7
280	6	7	6	6	6	6	5	7	4	6
281	6	7	7	7	7	6	6	6	5	6
282	7	7	6	7	5	2	2	6	1	6
283	6	6	6	6	4	6	6	6	5	6
284	5	6	6	6	6	4	5	5	4	6
285	6	7	6	6	6	6	6	7	7	7
286	6	6	6	6	5	6	6	7	6	7
287	5	6	7	5	5	6	7	6	7	7
288	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
289	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7
290	5	7	6	6	5	5	6	6	5	6
291	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6
292	6	7	7	5	6	6	6	6	7	7
293	7	7	7	7	6	6	6	5	5	5
294	6	7	5	6	6	6	6	6	5	6

295	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7
296	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6
297	5	7	5	5	5	6	5	6	5	6
298	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7

CASE	MA_08-2	MA_08-3	MA_08-4	MA_09-1	MA_09-2_Printmedien	MA_09-2_Unternehmenswebseite	MA_09-2_Job-Portale	MA_09-2_Soziale Netzwerke	MA_09-2_Persönliche Kontakte	MA_09-2_Andere
1	6	7	7	1	2	5	7	3	4	1
2	6	6	6	1	4	4	6	1	7	7
3	7	5	7	1	3	7	7	2	1	1
4	7	7	6	2	3	4	4	4	4	4
5	6	5	6	2	2	3	6	5	4	-1
6	6	5	6	2	3	5	7	3	6	1
7	7	6	7	2	2	3	5	3	7	1
8	7	5	6	1	5	4	6	2	3	-1
9	7	7	7	2	2	6	7	4	5	1
10	7	5	6	2	7	3	7	1	1	1
11	6	5	6	1	3	5	3	3	6	6
12	4	6	6	2	4	2	4	4	2	2
13	7	5	6	1	1	4	7	4	5	1
14	7	7	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
15	6	5	6	1	3	1	3	3	1	1
16	6	6	6	1	4	4	7	5	4	4
17	7	7	7	1	5	6	7	4	6	-1
18	7	6	6	2	3	6	4	2	5	-1
19	6	7	7	2	4	4	7	7	7	3
20	7	7	7	1	3	5	7	6	7	-1
21	7	7	7	2	1	1	1	1	1	1
22	7	-1	6	2	1	3	7	3	4	1

23	7	6	7	1	3	7	7	3	3	2
24	7	5	6	2	1	4	7	2	1	-1
25	6	6	6	1	2	5	7	4	3	1
26	7	5	6	1	2	4	7	6	2	1
27	7	7	7	1	2	5	7	5	3	-1
28	7	6	7	2	2	4	4	3	4	4
29	6	6	5	1	6	6	7	4	7	-1
30	5	7	7	2	4	4	6	6	7	6
31	4	4	7	1	1	7	7	7	1	7
32	7	7	7	2	5	5	3	2	5	-1
33	6	5	6	1	7	3	4	4	4	2
34	7	7	7	2	6	6	6	6	6	-1
35	6	6	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
36	6	6	6	1	2	3	7	3	6	-1
37	7	5	7	2	2	5	7	5	4	3
38	6	6	5	1	2	4	2	2	4	-1
39	7	4	4	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
40	7	6	7	1	1	6	7	4	2	-1
41	6	6	6	1	1	3	7	5	1	1
42	6	5	6	1	3	1	1	1	3	1
43	7	6	5	1	3	4	5	4	7	-1
44	7	7	6	2	4	5	6	6	4	-1
45	6	7	6	2	5	6	7	7	7	-1
46	4	4	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
47	7	5	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
48	6	6	6	2	6	5	3	3	6	2
49	7	6	6	2	1	1	1	1	1	1
50	6	6	6	1	6	4	4	3	4	4
51	7	6	7	2	7	7	7	7	6	1
52	6	5	6	2	1	1	1	1	1	1

53	7	7	7	1	4	7	7	1	7	2
54	6	7	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
55	7	4	7	2	7	3	2	2	7	-1
56	6	5	5	1	6	4	7	6	6	-1
57	6	6	6	1	3	6	1	1	1	1
58	7	1	1	1	1	7	7	1	7	1
59	6	5	6	1	5	4	7	2	3	-1
60	6	7	7	2	3	3	1	1	5	3
61	7	6	7	1	6	6	7	5	6	5
62	7	6	6	2	3	4	5	1	3	-1
63	4	5	6	2	1	2	1	4	7	-1
64	7	7	7	1	2	6	7	5	3	-1
65	7	5	5	1	2	5	7	3	3	-1
66	7	6	7	1	5	5	7	1	4	-1
67	7	5	5	1	4	6	7	2	7	7
68	6	6	5	1	3	5	6	5	7	4
69	7	7	7	2	7	6	3	1	5	2
70	7	7	7	2	1	1	1	1	7	-1
71	7	6	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
72	7	6	6	2	1	4	7	5	2	-1
73	7	7	7	2	1	6	2	1	6	-1
74	7	7	7	1	5	6	7	6	4	1
75	7	7	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
76	6	7	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
77	7	5	6	2	1	1	1	1	1	1
78	7	5	6	1	1	6	7	2	7	-1
79	5	6	4	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
80	7	7	7	2	1	1	7	5	6	1
81	5	5	5	2	2	5	6	6	5	6
82	7	6	6	2	4	4	6	3	5	2

83	7	6	6	2	4	5	6	6	4	-1
84	7	6	6	2	3	4	7	5	4	-1
85	6	5	6	1	1	3	7	6	4	-1
86	7	6	6	2	-1	-1	-1	-1	4	-1
87	7	7	7	2	1	5	7	2	7	-1
88	7	7	7	2	1	2	2	1	1	1
89	6	6	6	1	3	6	7	3	1	-1
90	7	7	7	1	7	7	7	2	3	-1
91	6	7	7	2	1	1	1	5	5	1
92	7	7	7	1	3	5	7	2	4	2
93	7	6	7	1	6	7	7	3	3	-1
94	5	5	5	2	5	5	6	3	7	-1
95	6	5	6	1	1	5	7	1	3	-1
96	6	7	7	2	1	1	1	1	1	1
97	6	4	4	1	1	1	1	1	7	3
98	6	6	6	2	2	3	7	4	7	-1
99	6	6	7	1	1	1	7	5	6	3
100	5	4	5	1	1	3	7	3	6	1
101	7	5	6	1	2	4	7	4	3	-1
102	7	7	7	2	7	7	7	7	4	-1
103	6	6	6	1	6	5	6	5	5	-1
104	7	5	6	1	3	3	6	4	2	2
105	7	7	7	1	2	4	7	7	2	-1
106	7	4	6	1	5	6	6	4	2	-1
107	6	5	5	2	5	4	5	4	6	5
108	4	5	4	2	7	6	3	1	1	-1
109	6	7	7	2	3	4	6	2	1	1
110	7	5	6	1	4	2	7	1	2	1
111	6	6	7	1	4	1	7	6	3	7
112	6	6	6	1	2	5	7	7	7	-1

113	5	4	5	1	3	3	6	6	6	4
114	5	4	5	1	2	3	7	3	2	-1
115	6	7	6	2	1	1	-1	1	1	1
116	7	6	6	1	1	6	5	6	2	1
117	7	6	6	2	7	5	7	6	5	-1
118	6	6	6	1	2	3	7	7	1	1
119	6	6	7	1	1	-1	7	2	2	-1
120	7	7	7	1	3	5	7	2	3	1
121	5	5	6	2	1	6	7	6	6	5
122	6	-1	6	2	1	1	1	1	1	1
123	6	7	6	1	1	4	7	2	3	-1
124	6	6	6	1	6	5	6	2	4	6
125	7	7	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
126	2	5	3	2	2	7	7	5	6	6
127	7	6	7	1	2	4	6	5	6	2
128	6	6	6	1	1	3	4	4	4	1
129	5	5	5	1	5	5	5	5	6	-1
130	7	6	7	1	6	7	7	1	1	4
131	7	5	6	1	1	3	7	4	1	1
132	4	5	6	1	1	1	4	6	6	4
133	7	7	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
134	7	7	7	1	7	1	1	7	5	1
135	6	6	6	1	1	7	7	7	2	1
136	7	7	7	2	1	1	1	7	7	1
137	4	4	4	2	2	3	1	3	4	-1
138	6	4	5	1	-1	-1	-1	4	6	-1
139	7	7	7	1	3	5	7	1	1	3
140	7	7	7	1	2	6	7	4	6	-1
141	6	7	6	1	1	2	5	3	2	-1
142	6	6	6	1	5	2	5	1	4	-1

143	6	5	7	2	2	7	6	4	5	-1
144	6	6	6	2	3	4	5	6	6	-1
145	6	5	6	2	5	5	5	4	5	2
146	4	5	3	1	2	2	7	5	4	4
147	7	5	7	1	2	5	4	7	7	-1
148	7	6	6	1	1	3	7	7	5	1
149	7	6	7	1	1	2	3	7	7	-1
150	7	7	7	2	2	3	2	1	2	1
151	7	6	6	1	2	4	7	3	-1	-1
152	6	6	5	1	1	5	6	4	5	-1
153	6	5	5	1	3	2	7	4	4	-1
154	7	6	7	1	1	4	7	5	6	-1
155	7	7	7	2	2	5	6	6	6	-1
156	7	6	7	1	5	6	6	7	5	-1
157	6	6	6	1	1	5	7	3	2	1
158	7	3	6	2	2	5	5	5	5	5
159	7	6	7	1	3	5	6	6	6	-1
160	6	6	6	1	4	5	7	2	4	1
161	7	7	7	1	3	7	7	6	3	-1
162	7	7	7	2	5	1	4	5	5	-1
163	7	6	7	1	2	1	5	3	2	-1
164	7	6	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
165	7	5	5	2	5	7	6	6	6	4
166	6	6	6	1	5	4	7	6	5	-1
167	7	6	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
168	7	6	6	1	7	6	7	6	4	4
169	7	4	6	1	3	6	6	5	5	1
170	7	5	4	2	4	4	4	4	5	1
171	7	5	6	2	6	4	6	4	6	-1
172	4	5	5	1	3	4	6	4	3	-1



173	7	5	5	2	4	5	5	7	7	7
174	6	5	5	1	7	5	6	3	5	3
175	7	7	7	2	7	7	7	4	7	4
176	7	5	6	1	4	4	7	4	2	-1
177	7	6	7	2	6	5	5	1	2	-1
178	7	7	7	2	1	4	5	3	5	-1
179	6	7	6	1	3	2	7	4	1	1
180	7	7	7	2	1	1	1	1	1	1
181	7	6	7	1	2	4	7	4	4	1
182	6	6	6	1	3	5	7	6	6	-1
183	6	5	5	2	7	3	3	3	5	1
184	6	6	6	1	2	1	7	4	2	1
185	6	6	6	1	1	6	7	7	4	1
186	7	7	7	1	1	5	7	7	5	5
187	7	7	7	1	7	7	7	1	1	1
188	6	6	5	1	6	2	6	2	5	-1
189	6	6	5	1	2	6	7	7	6	-1
190	7	6	6	1	3	6	3	1	2	2
191	6	7	7	2	2	5	3	2	6	2
192	6	5	6	2	4	4	6	5	4	-1
193	7	4	7	1	7	6	7	1	4	1
194	7	7	7	2	6	6	6	1	6	-1
195	6	5	6	2	6	4	6	3	5	-1
196	7	5	5	2	4	4	6	6	6	-1
197	7	7	6	1	3	3	7	1	3	2
198	6	6	7	2	2	2	7	2	2	-1
199	4	7	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
200	4	5	4	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
201	6	5	6	1	6	5	6	2	5	-1
202	6	5	4	1	1	4	5	2	7	7

203	7	6	7	1	2	5	7	7	7	-1
204	6	5	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
205	6	6	5	1	3	2	7	1	6	-1
206	6	3	5	1	3	6	7	1	3	-1
207	5	6	6	1	5	4	6	4	6	4
208	7	6	6	1	2	4	6	6	6	-1
209	7	7	7	2	1	5	7	1	1	-1
210	3	3	3	2	1	1	1	4	7	1
211	7	4	7	2	1	4	6	6	7	-1
212	7	5	6	1	3	5	7	4	3	1
213	6	5	4	2	5	5	7	7	5	-1
214	6	6	5	1	4	5	6	3	4	-1
215	7	4	6	2	1	1	1	1	1	1
216	6	4	5	1	5	5	5	5	5	5
217	6	5	6	1	1	4	5	4	7	1
218	7	5	7	2	3	1	1	5	4	1
219	7	6	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
220	7	7	6	2	6	6	4	3	3	2
221	6	6	6	1	4	6	5	2	6	-1
222	7	6	6	2	3	4	4	1	6	-1
223	7	6	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
224	6	4	6	2	7	4	7	7	7	4
225	6	4	5	1	2	5	7	6	3	1
226	6	6	6	2	1	1	1	1	1	1
227	7	7	7	2	1	1	1	1	1	1
228	6	5	6	2	6	5	1	7	6	3
229	6	5	6	2	4	1	1	4	4	1
230	7	7	7	1	3	3	4	4	7	7
231	7	6	6	2	5	5	1	5	5	-1
232	6	7	7	1	3	5	7	7	7	-1

233	6	6	6	2	3	6	5	1	5	1
234	6	3	6	2	2	1	1	1	7	-1
235	7	6	7	2	4	4	4	1	5	1
236	7	7	7	1	6	6	5	7	7	7
237	7	7	7	2	5	7	7	3	7	-1
238	6	7	6	2	3	5	1	1	5	2
239	7	7	7	2	1	6	6	4	6	-1
240	6	6	6	1	3	4	6	6	5	2
241	7	7	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
242	6	4	5	2	4	5	6	6	6	-1
243	7	7	7	2	1	1	1	1	1	1
244	7	6	7	2	1	4	1	1	7	-1
245	7	6	7	2	3	3	5	1	6	2
246	6	6	7	2	2	1	4	2	5	-1
247	6	6	7	2	5	1	1	1	2	-1
248	6	6	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
249	7	6	7	1	1	1	5	1	6	-1
250	7	7	7	2	5	2	1	3	6	-1
251	6	6	6	2	3	4	5	2	1	3
252	7	6	5	2	5	5	7	5	3	1
253	7	5	7	1	1	4	1	1	1	1
254	6	6	6	2	5	4	5	3	4	3
255	7	7	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
256	7	4	7	2	1	1	1	1	1	1
257	7	7	7	2	2	2	1	2	2	1
258	5	6	5	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
259	7	7	7	2	-1	4	4	1	4	-1
260	6	5	7	1	5	5	1	1	6	1
261	5	7	5	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
262	6	4	5	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1

263	6	4	6	2	1	1	1	1	1	1
264	7	7	7	2	-1	-1	-1	-1	5	-1
265	7	7	7	2	4	4	1	1	7	1
266	7	5	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
267	7	7	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
268	7	6	6	1	1	6	6	1	1	1
269	6	7	7	2	1	1	1	1	1	1
270	7	6	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
271	7	7	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
272	6	6	6	2	1	1	1	1	1	1
273	7	6	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
274	7	4	7	2	2	2	1	1	4	4
275	7	6	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
276	5	4	6	2	-1	-1	-1	-1	3	-1
277	7	6	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
278	7	7	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
279	6	6	7	2	1	1	1	1	1	1
280	6	5	5	2	1	1	1	1	1	1
281	7	5	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
282	6	7	6	2	3	1	1	1	1	1
283	6	6	5	2	2	2	4	5	6	-1
284	6	6	6	2	1	1	1	1	1	1
285	7	4	4	2	2	2	2	2	4	-1
286	7	7	7	2	1	3	1	1	1	1
287	7	7	7	2	4	1	1	1	1	-1
288	7	7	7	2	7	7	1	1	7	-1
289	7	7	7	2	1	3	3	4	4	1
290	6	6	6	2	1	1	1	1	1	1
291	6	6	6	2	4	6	-1	-1	-1	-1
292	7	5	7	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1

293	5	5	5	1	1	3	1	1	1	1
294	6	6	6	2	2	2	2	5	6	6
295	6	6	6	1	1	6	1	1	5	1
296	6	5	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
297	6	6	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
298	7	6	7	2	1	1	1	1	1	1

CASE	MA_09-3_Printmedien	MA_09-3_Unternehmenswebseite	MA_09-3_Job-Portale	MA_09-3_Soziale Netzwerke	MA_09-3_Persönliche Kontakte	MA_09-3_Andere	MA_09-4	MA_09-4_Andere
1	2	5	7	2	4	1	3	
2	1	4	4	1	4	4	5	
3	1	7	5	1	1	1	2	
4	4	5	5	5	5	5	5	
5	2	4	6	4	3	-1	3	
6	4	3	5	2	7	1	5	
7	3	7	6	3	7	1	3	
8	4	5	6	4	3	-1	2	
9	2	6	7	4	5	1	3	
10	7	4	7	1	1	1	3	
11	3	4	2	2	5	6	5	
12	4	2	4	4	2	2	3	
13	1	4	7	4	3	1	5	
14	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	
15	1	1	1	1	1	1	3	
16	4	4	7	6	4	4	3	
17	6	5	7	-1	5	-1	3	
18	5	7	4	1	6	-1	2	
19	4	7	7	3	7	3	2	
20	3	5	7	1	4	1	5	

21	1	1	1	1	1	1	5	
22	1	5	7	5	4	1	4	
23	7	6	7	6	6	-1	3	
24	-1	7	3	1	1	-1	3	
25	1	5	6	2	3	-1	2	
26	2	4	7	6	2	1	3	
27	-1	7	5	5	1	-1	3	
28	2	4	4	3	4	4	5	
29	7	7	7	4	7	-1	3	
30	3	4	4	3	7	4	5	
31	1	7	7	7	1	7	6	Firmeninterne Jobbörse
32	1	1	1	3	5	1	5	
33	6	4	4	4	4	2	1	
34	7	7	2	1	6	-1	2	
35	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	
36	1	3	7	3	4	-1	5	
37	3	6	6	3	3	3	3	
38	1	4	1	1	4	1	2	
39	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	
40	1	6	7	3	2	-1	3	
41	1	6	7	1	1	7	3	
42	3	1	1	1	3	1	1	
43	2	2	2	2	7	-1	5	
44	4	5	6	6	4	-1	3	
45	5	5	7	7	7	-1	5	
46	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
47	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	
48	6	5	3	2	6	2	5	
49	1	1	1	1	1	1	4	
50	4	4	4	4	4	4	1	

51	7	7	1	1	1	1	3	
52	2	7	2	2	7	-1	5	
53	7	7	7	1	7	1	3	
54	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	
55	7	7	1	1	1	-1	1	
56	4	5	6	4	5	-1	3	
57	2	4	1	1	1	1	2	
58	7	7	1	1	7	1	1	
59	6	6	5	1	1	-1	3	
60	2	2	1	1	2	2	5	
61	6	6	6	5	5	5	3	
62	5	2	4	1	3	-1	5	
63	1	2	1	4	7	-1	5	
64	5	6	7	3	2	-1	3	
65	1	5	5	1	1	-1	3	
66	6	7	7	1	1	-1	2	
67	5	6	6	2	7	7	5	
68	-1	5	4	2	6	-1	3	
69	6	6	1	1	5	2	2	
70	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	
71	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
72	5	4	7	4	3	-1	3	
73	1	4	1	1	5	-1	5	
74	4	6	7	6	5	1	3	
75	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
76	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	
77	1	1	1	1	1	1	5	
78	1	6	7	1	7	-1	5	
79	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
80	4	1	7	4	1	1	3	

81	1	7	6	4	6	-1	2	
82	2	3	5	2	5	2	5	
83	3	4	6	6	4	-1	3	
84	3	4	7	6	-1	-1	4	
85	1	3	7	7	4	-1	5	
86	-1	-1	-1	-1	4	-1	2	
87	1	7	7	1	6	-1	3	
88	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
89	4	6	7	3	1	-1	3	
90	7	7	3	1	2	1	3	
91	1	1	1	3	3	1	4	
92	4	4	7	2	3	2	3	
93	7	7	6	1	3	-1	3	
94	4	4	4	3	5	-1	5	
95	-1	5	7	1	1	1	3	
96	1	1	1	1	1	1	3	
97	4	7	1	1	7	3	5	
98	-1	-1	7	-1	7	-1	3	
99	1	1	7	4	7	3	3	
100	2	5	7	1	5	1	3	
101	4	5	6	4	3	-1	3	
102	7	4	4	4	4	-1	1	
103	6	5	5	5	2	-1	2	
104	7	4	4	4	2	2	3	
105	2	4	7	7	3	-1	2	
106	4	6	6	4	2	-1	2	
107	-1	-1	-1	-1	5	5	5	
108	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	
109	3	4	4	4	3	4	3	
110	7	3	6	1	1	1	3	



111	3	1	6	6	3	7	3	
112	1	5	7	5	5	-1	5	
113	2	4	6	6	6	5	5	
114	2	3	7	3	2	-1	3	
115	1	1	-1	1	1	1	3	
116	1	7	2	2	2	1	2	
117	7	5	5	1	5	-1	3	
118	1	4	5	5	1	1	2	
119	5	5	6	1	1	-1	3	
120	7	1	7	1	1	1	3	
121	1	5	7	7	6	1	3	
122	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
123	2	6	6	3	3	-1	2	
124	6	6	3	1	7	3	5	
125	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	
126	2	4	6	7	7	4	5	
127	2	5	6	5	7	1	3	
128	1	4	4	6	4	1	4	
129	4	4	4	4	5	-1	5	
130	4	4	4	1	1	1	3	
131	1	1	7	1	1	1	2	
132	1	1	4	6	6	4	4	
133	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	
134	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	
135	2	7	7	7	3	1	2	
136	1	1	1	4	4	1	5	
137	1	1	1	5	3	-1	4	
138	-1	-1	-1	6	6	-1	5	
139	3	5	7	1	1	1	3	
140	3	3	6	3	7	-1	3	

141	1	2	3	1	4	-1	3	
142	5	3	3	1	2	-1	1	
143	1	7	7	1	2	-1	2	
144	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	
145	6	6	6	4	5	3	2	
146	5	5	5	5	3	2	5	
147	2	6	5	7	7	-1	5	
148	1	3	7	7	4	1	3	
149	1	5	5	7	7	-1	4	
150	1	1	1	1	1	1	2	
151	2	4	7	2	4	-1	3	
152	1	5	6	3	5	-1	3	
153	7	4	4	2	6	-1	5	
154	1	4	2	1	4	-1	3	
155	4	3	6	6	-1	-1	3	
156	5	5	5	5	5	-1	2	
157	1	5	6	1	6	1	5	
158	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	
159	3	4	6	6	4	-1	4	
160	4	6	7	1	1	1	3	
161	3	6	7	7	4	-1	3	
162	7	5	5	5	7	-1	5	
163	1	2	4	1	2	-1	5	
164	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6	Unternehmensberatungen
165	1	7	6	6	1	1	2	
166	6	6	6	4	5	-1	3	
167	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	
168	7	5	7	5	5	5	3	
169	3	6	6	3	4	1	3	
170	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	

171	7	4	4	4	4	-1	3	
172	2	4	5	5	5	-1	3	
173	4	4	5	7	7	7	5	
174	1	1	1	1	1	1	1	
175	7	7	7	2	7	4	5	
176	7	7	7	1	1	-1	3	
177	7	3	6	1	2	-1	3	
178	1	3	4	4	5	-1	4	
179	4	1	7	1	1	1	3	
180	1	1	1	1	1	1	2	
181	3	6	7	3	4	1	3	
182	3	4	7	6	5	-1	3	
183	6	3	3	3	6	1	1	
184	1	1	7	2	2	1	3	
185	1	7	6	6	1	1	2	
186	1	6	7	7	5	5	3	
187	3	7	7	1	1	1	3	
188	7	7	2	1	2	-1	1	
189	3	6	7	7	6	-1	3	
190	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	
191	2	4	2	2	6	2	2	
192	5	4	5	4	4	-1	3	
193	4	4	-1	-1	-1	-1	1	
194	5	6	6	1	6	-1	5	
195	7	6	6	3	4	-1	3	
196	5	3	6	5	6	-1	5	
197	4	4	7	1	2	2	3	
198	2	2	7	6	6	-1	3	
199	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
200	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	

201	6	6	5	2	4	-1	1	
202	1	4	7	4	7	7	5	
203	2	5	7	7	7	-1	3	
204	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	
205	7	2	7	1	6	-1	3	
206	5	4	7	5	6	-1	3	
207	4	4	4	4	7	4	5	
208	2	4	6	6	6	-1	3	
209	1	5	6	1	1	-1	3	
210	1	1	1	1	7	1	5	
211	1	4	5	6	7	-1	3	
212	6	7	7	2	1	1	3	
213	6	6	7	7	5	-1	3	
214	5	4	6	2	4	-1	3	
215	1	1	1	1	1	1	5	
216	5	5	6	6	5	5	3	
217	1	6	1	1	7	1	5	
218	1	1	1	1	1	1	5	
219	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	
220	6	6	3	3	3	2	1	
221	6	6	3	2	6	-1	5	
222	3	5	3	1	5	-1	5	
223	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
224	7	4	7	7	7	4	4	
225	2	5	7	6	3	1	3	
226	1	1	1	1	1	1	3	
227	1	1	1	1	1	1	4	
228	4	4	4	4	4	4	4	
229	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	
230	3	1	1	1	7	7	5	

231	-1	-1	-1	5	5	-1	5	
232	3	6	7	7	7	-1	4	
233	1	1	1	1	1	1	2	
234	1	1	1	1	1	1	5	
235	4	4	4	1	5	1	5	
236	6	7	7	7	4	7	4	
237	5	7	7	3	7	-1	3	
238	1	4	1	1	5	1	5	
239	3	5	3	3	5	-1	5	
240	1	4	1	4	4	1	4	
241	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
242	5	5	5	5	5	-1	5	
243	1	1	1	1	1	1	6	Keine
244	1	3	1	1	7	-1	5	
245	-1	-1	-1	-1	5	1	5	
246	1	1	1	3	4	-1	5	
247	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	
248	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
249	1	1	5	1	6	-1	5	
250	5	1	2	3	6	-1	1	
251	2	7	-1	6	1	2	6	Personalvermittler
252	6	5	5	3	3	1	3	
253	1	4	1	1	1	1	2	
254	5	4	5	3	3	3	1	
255	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	
256	1	1	1	1	1	1	6	bleibe bei der Firma
257	1	1	1	1	1	1	2	
258	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	
259	-1	4	4	1	4	-1	5	
260	1	1	1	1	4	1	2	

261	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6	keine
262	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	
263	1	1	1	1	1	1	5	
264	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	
265	3	3	1	1	6	1	5	
266	1	1	1	1	1	1	5	
267	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
268	1	6	6	1	1	1	2	
269	1	1	1	1	1	1	5	
270	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	
271	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6	keine Angabe
272	1	1	1	1	1	1	5	
273	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
274	1	1	1	1	1	1	5	
275	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
276	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
277	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	
278	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	
279	1	1	1	1	1	1	5	
280	1	1	1	1	1	1	5	
281	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
282	1	1	1	1	1	1	1	
283	1	2	3	5	6	-1	5	
284	1	1	1	1	1	1	2	
285	2	2	2	2	3	-1	5	
286	1	1	1	1	1	1	2	
287	1	1	1	1	1	-1	3	
288	1	1	1	1	1	1	5	
289	1	4	4	4	4	1	3	
290	1	1	1	1	1	1	5	

291	5	6	-1	-1	4	-1	3	
292	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
293	1	3	1	1	1	1	5	
294	1	4	4	6	7	6	5	
295	1	6	1	1	5	1	2	
296	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	
297	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	
298	1	1	1	1	1	1	2	

CASE	MA_10-1	MA_10-2	MA_10-3	MA_10-4	MA_10-5	MA_10-6	MA_10-7
1	7	4	6	2	3	7	5
2	-1	-1	-1	-1	6	6	-1
3	7	2	2	1	1	6	7
4	6	7	6	7	2	3	5
5	7	6	6	2	6	6	6
6	6	5	5	3	3	6	2
7	6	4	5	1	5	6	5
8	6	4	6	4	3	6	5
9	7	6	6	1	5	5	3
10	7	5	5	1	5	6	6
11	7	5	5	4	-1	-1	-1
12	7	6	6	2	5	6	4
13	6	3	5	1	3	5	6
14	6	6	6	2	7	7	7
15	6	5	6	2	5	5	5
16	7	6	2	5	2	6	5
17	6	6	4	1	5	6	6
18	7	3	2	2	6	4	3
19	6	5	5	3	7	6	7

20	7	5	5	1	5	6	5
21	7	4	5	3	4	5	6
22	7	5	4	2	-1	6	6
23	7	7	6	3	2	-1	7
24	7	4	5	2	5	5	5
25	7	4	4	1	4	7	6
26	7	4	5	3	6	6	4
27	7	5	5	2	5	6	6
28	7	6	6	1	6	7	4
29	7	5	5	1	1	1	1
30	6	4	4	4	2	5	6
31	7	7	7	1	4	5	2
32	7	6	6	2	2	6	6
33	7	5	5	2	4	4	4
34	7	7	7	6	7	7	7
35	7	5	5	2	6	6	6
36	7	4	4	4	4	6	4
37	5	4	4	1	5	5	5
38	5	5	4	5	2	6	3
39	7	4	4	1	7	4	7
40	7	5	7	3	7	7	5
41	7	2	-1	1	-1	5	6
42	7	7	6	1	4	7	7
43	7	4	5	2	6	5	3
44	6	6	6	3	4	5	5
45	5	5	5	3	5	5	5
46	7	2	6	2	7	6	6
47	7	6	6	-1	5	6	6
48	6	3	3	2	3	5	5
49	7	2	3	3	3	6	6



50	-1	-1	-1	-1	4	5	4
51	7	2	-1	5	1	4	1
52	5	5	5	2	6	6	6
53	6	2	5	1	3	5	4
54	7	7	7	6	7	7	7
55	7	5	5	1	6	6	3
56	7	6	5	4	7	5	6
57	6	3	5	5	5	5	3
58	7	7	-1	1	7	1	7
59	7	5	5	2	6	6	5
60	7	4	4	1	5	5	6
61	7	4	4	5	3	5	5
62	7	4	5	-1	3	5	7
63	4	3	3	5	5	6	5
64	7	6	7	6	5	6	6
65	5	2	-1	4	3	6	6
66	6	6	6	5	6	6	6
67	6	5	2	-1	2	2	2
68	6	2	-1	1	-1	6	6
69	6	6	6	1	6	6	6
70	7	5	5	1	3	5	4
71	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
72	4	2	-1	1	-1	5	6
73	7	6	6	4	5	6	6
74	7	5	4	3	5	7	5
75	6	5	5	2	4	5	5
76	6	7	6	3	6	6	6
77	6	6	6	2	5	5	5
78	7	4	5	1	4	7	3
79	6	5	6	4	3	5	5

80	7	7	6	4	6	6	7
81	5	4	5	5	4	4	5
82	7	5	4	1	5	4	4
83	6	3	5	3	5	5	4
84	7	5	5	3	2	4	5
85	7	4	4	2	4	4	4
86	6	6	3	1	5	3	5
87	7	7	7	1	7	7	7
88	-1	-1	-1	-1	6	6	6
89	7	5	5	-1	5	6	5
90	7	6	5	1	-1	-1	-1
91	6	6	5	2	5	6	5
92	7	4	4	3	-1	-1	-1
93	6	5	5	-1	6	5	4
94	4	4	4	4	3	4	4
95	7	2	2	5	2	3	3
96	6	6	5	4	6	6	5
97	7	4	4	1	6	4	1
98	7	6	6	6	6	6	7
99	7	6	2	4	2	5	5
100	6	6	5	3	5	5	4
101	6	4	4	3	5	6	5
102	7	7	7	1	5	7	6
103	7	5	6	2	6	6	5
104	7	4	5	2	6	2	2
105	7	2	3	2	4	6	7
106	6	4	6	6	5	5	4
107	5	4	4	5	3	4	4
108	7	4	5	1	4	4	2
109	7	6	6	5	7	7	7

110	7	5	6	1	3	5	4
111	7	2	6	7	2	6	6
112	5	2	-1	2	4	6	4
113	6	5	4	1	4	4	5
114	6	5	4	1	6	4	4
115	7	7	6	1	6	6	6
116	7	5	5	2	5	5	5
117	7	5	6	1	4	7	7
118	7	5	5	5	7	7	6
119	7	1	-1	1	2	7	3
120	7	4	3	1	4	7	7
121	6	4	4	1	2	6	5
122	-1	-1	-1	-1	7	6	5
123	7	2	4	3	2	5	3
124	7	4	5	1	6	7	7
125	7	3	3	1	3	7	-1
126	7	6	2	7	6	6	4
127	6	4	5	5	6	6	5
128	6	7	7	5	7	7	7
129	5	3	4	4	4	4	4
130	7	7	6	6	6	7	6
131	7	6	5	1	5	4	6
132	5	4	4	4	5	3	2
133	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
134	6	4	-1	1	6	7	5
135	6	7	7	4	6	7	5
136	7	5	5	5	5	5	6
137	7	5	4	3	6	5	4
138	5	5	5	1	3	5	4
139	7	5	7	2	3	4	2

140	6	-1	-1	4	6	5	4
141	4	5	5	6	4	5	4
142	7	5	7	1	7	7	5
143	7	3	4	5	4	6	5
144	6	5	5	4	5	6	5
145	6	4	5	2	4	5	5
146	7	4	4	2	3	4	6
147	7	4	-1	1	-1	6	3
148	6	6	6	2	6	6	6
149	7	4	4	4	4	6	6
150	5	5	6	2	6	6	5
151	7	3	2	4	6	6	4
152	7	6	6	2	5	6	5
153	6	6	7	1	6	4	2
154	7	6	6	1	4	5	4
155	7	7	7	7	6	7	7
156	7	7	6	5	5	6	6
157	7	7	7	5	7	7	7
158	7	6	6	1	6	6	2
159	7	3	-1	1	2	7	6
160	6	6	6	2	4	3	1
161	7	4	7	4	3	7	6
162	7	7	7	1	7	7	7
163	7	6	4	1	3	6	4
164	7	6	7	3	7	7	7
165	4	3	5	1	4	5	3
166	6	4	6	3	5	6	5
167	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1
168	7	6	6	7	1	6	6
169	6	5	5	4	5	5	4

170	-1	-1	-1	-1	4	4	-1
171	6	2	-1	2	2	4	4
172	7	5	5	1	6	5	5
173	7	1	2	1	2	7	5
174	6	7	6	2	3	5	5
175	4	5	6	1	5	5	5
176	7	6	5	2	4	5	1
177	7	6	5	1	6	6	6
178	7	6	6	6	6	6	6
179	7	5	5	2	2	4	4
180	7	7	6	5	5	6	6
181	7	3	4	2	5	6	7
182	5	6	6	3	3	5	5
183	7	3	3	3	4	6	6
184	6	3	3	1	3	4	3
185	7	4	4	1	5	5	3
186	6	4	5	3	3	7	5
187	7	5	5	1	1	5	5
188	7	7	5	1	7	4	6
189	7	3	4	6	5	3	3
190	6	6	4	4	4	5	6
191	6	4	6	1	6	6	6
192	5	5	5	3	5	5	5
193	6	3	3	6	-1	-1	-1
194	7	7	7	-1	7	7	7
195	7	6	6	4	6	6	5
196	7	4	4	2	4	6	5
197	7	7	4	1	3	6	4
198	7	3	7	1	7	5	3
199	7	4	6	4	7	7	7

200	5	-1	-1	-1	-1	6	4
201	6	4	5	2	3	6	5
202	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
203	7	5	6	2	6	6	5
204	-1	-1	-1	-1	-1	5	5
205	7	6	6	1	6	5	5
206	7	4	4	4	7	6	5
207	7	7	7	5	3	6	6
208	5	6	6	3	6	6	6
209	6	-1	-1	1	-1	-1	-1
210	5	5	5	2	3	5	4
211	7	4	3	2	2	7	7
212	6	6	5	5	6	5	5
213	7	6	6	1	7	6	6
214	7	5	5	2	6	7	5
215	6	6	6	1	4	5	4
216	7	3	4	1	5	3	2
217	6	4	3	2	4	4	3
218	7	5	7	1	5	5	5
219	6	-1	-1	2	4	5	3
220	7	6	5	1	6	7	6
221	6	6	4	3	2	5	5
222	6	3	-1	-1	3	6	4
223	6	4	5	1	4	4	5
224	7	7	7	1	7	7	7
225	6	5	5	5	4	6	4
226	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1
227	7	4	5	-1	3	7	6
228	6	7	6	1	6	5	5
229	7	7	6	3	6	6	4

230	7	7	6	5	4	7	6
231	7	1	-1	1	-1	6	1
232	7	1	1	7	1	7	7
233	7	1	5	1	-1	5	2
234	7	4	4	2	4	2	-1
235	6	6	5	3	4	6	6
236	7	5	3	7	6	7	7
237	7	5	6	4	4	5	4
238	7	2	5	1	4	6	4
239	4	4	5	1	-1	7	-1
240	7	4	4	1	4	6	6
241	7	7	7	6	5	7	6
242	6	5	6	6	5	5	5
243	-1	-1	-1	-1	4	5	4
244	5	2	-1	1	-1	5	4
245	3	2	6	2	5	5	5
246	7	-1	-1	4	-1	4	-1
247	7	5	6	1	5	7	5
248	6	6	5	3	6	5	5
249	7	-1	-1	-1	4	6	6
250	7	6	5	2	6	6	6
251	6	5	5	1	6	5	4
252	7	5	5	1	5	5	4
253	5	4	5	1	5	5	3
254	6	6	6	5	6	6	6
255	7	1	-1	1	-1	-1	1
256	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
257	7	7	6	2	5	5	5
258	6	5	5	6	3	5	6
259	7	6	6	-1	7	7	6

260	6	3	3	6	3	5	5
261	6	-1	-1	-1	4	-1	-1
262	6	5	5	2	5	5	5
263	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1
264	7	7	7	7	3	7	7
265	7	6	6	1	6	6	6
266	6	6	5	5	5	6	5
267	7	7	7	7	4	7	4
268	7	7	7	4	4	6	5
269	7	6	7	-1	1	7	7
270	3	2	4	5	5	6	6
271	-1	-1	-1	-1	4	4	4
272	-1	-1	-1	-1	3	5	5
273	6	6	6	6	5	6	6
274	6	6	6	6	4	4	4
275	7	7	6	5	6	6	6
276	6	3	4	1	2	6	5
277	-1	-1	-1	-1	5	6	6
278	7	7	4	1	4	7	4
279	7	4	6	1	6	7	6
280	-1	-1	-1	-1	4	5	5
281	7	4	6	2	4	5	5
282	7	6	7	1	5	7	4
283	6	6	6	2	6	5	6
284	6	6	5	6	6	6	6
285	6	5	5	5	4	5	5
286	7	4	5	1	4	6	4
287	6	6	7	2	-1	7	4
288	-1	-1	-1	-1	4	7	7
289	7	4	5	3	4	7	6



290	7	7	3	4	1	6	6
291	6	6	4	4	5	5	4
292	6	6	6	2	3	6	-1
293	6	6	6	4	4	4	4
294	5	6	6	5	6	6	6
295	7	7	6	2	5	6	6
296	-1	-1	-1	-1	5	6	6
297	-1	-1	-1	-1	-1	6	6
298	7	5	5	1	5	5	5

## Fragebogen von Blau und Ryan (1997)

### Blau and Ryan's (1997) work values scale

#### *Hard work*

- (1) If you work hard you will succeed.
- (2) If one works hard enough, he or she is likely to make a good life for him or herself.
- (3) Hard work makes one a better person.

#### *Non-leisure*

- (1) People should have more time to spend in relaxation.
- (2) More leisure time is good for people.
- (3) Life would be more meaningful if we had more leisure time.

#### *Independence*

- (1) Only those who depend on themselves get ahead in life.
- (2) One should live one's life independent of others as much as possible.
- (3) To be superior a person must stand alone.

#### *Asceticism*

- (1) You cannot take it with you, so you might as well enjoy yourself.
- (2) If you have got it, why not spend it.
- (3) 'Eat, drink and be happy, because who knows what tomorrow may bring?' may be stated strongly, but nevertheless it reflects the proper orientation toward life.

## Fragebogen von Luscombe, Lewis und Biggs (2012)

Item no. <sup>a</sup>	Item description
1.	I would prefer to communicate with co-workers face-to-face
2.	I would prefer to communicate with co-workers via instant messaging (e.g. msn messenger, adium)
3.	I would prefer to communicate with co-workers via text messaging
4.	I would prefer to communicate with co-workers via e-mail
6.	I feel more comfortable using technology to communicate with co-workers than face-to-face
7.	I feel more comfortable using technology (e-mail, instant messaging, text messaging) to communicate with co-workers rather than via telephone
8.	I expect constant feedback regarding my work
9.	I expect very detailed oriented instructions regarding my work
12.	I need for my work to have meaning and value
13.	I would prefer to work for an organisation where there is collaborative decision making
14.	I would prefer to work for an organisation where there are fast-track leadership programs
15.	I would prefer to work for an organisation where managers recognise and reward contributions
16.	I would prefer to work for an organisation that had a strong commitment to a charity or similar cause
17.	I expect organisations to fulfil their promises made to employees about offering rewards for working well
18.	I would prefer to work for an organisation that is socially aware
19.	I expect organisations to fulfil their promises made to employees during the recruitment process
20.	I want to enjoy my work
21.	I want to work for employers who are fair to all employees
22.	I expect equal opportunities in my career progression
23.	I will tolerate differences in the people I work with
24.	I want to live, rather than live to work
25.	I want to work with a diverse group of people in my career
29.	Money is not everything in my career
30.	I expect the organisation to provide opportunities for training and development
31.	I expect managers to be supportive
32.	I expect job security
33.	I expect the organisation to set out clear promotion path for me
34.	I expect to have good work/life balance options
35.	I expect to earn good pay
36.	I expect to do challenging work