

„Recruiting Generation Z“:

**Die unternehmensseitige Social-Media-Kommunikation der für
Generation Z bedeutenden Merkmale der Arbeitgeberattraktivität.
Eine qualitative Befragung von Personalberater*innen.**

Masterarbeit

am

**Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH**

Name des Autors: Clemens Riebl

Matrikelnummer: 00748540

Begutachter: DI (FH) Florian Halm, MA

Wien, Juni 2022

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.

02.06.2022

Unterschrift:

Zusammenfassung

Durch den zunehmenden Fachkräftemangel sowie demografische Veränderungen in der österreichischen Bevölkerung kämpfen Arbeitgeber immer mehr um qualifizierte Arbeitskräfte. Im Zuge dessen wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und verschiedene Merkmale der eigenen Arbeitgeberattraktivität hervorzuheben. Die Generation Z stellt dabei jene Personengruppe dar, die derzeit als jüngste Generation neu in den Arbeitsmarkt eintritt. Wie vielfältige Studien zeigen, bringen spezifisch diese jungen Menschen spezielle Anforderungen an einen Arbeitgeber mit, wobei Digitalisierung sowie Social Media wichtige Teilbereiche des Lebens dieser jungen Personen darstellen.

Um eine Lücke im aktuellen Stand der Forschung zu schließen, wird in dieser Arbeit erhoben, welche Merkmale der Arbeitgeberattraktivität tatsächlich für Personen der Generation Z im Zusammenhang mit deren Rekrutierung von Bedeutung sind, und wie Unternehmen diese in den Social-Media-Beiträgen auf LinkedIn und Xing passend kommunizieren können. Dazu wurden qualitative Interviews mit Personalberatungs-Expert*innen durchgeführt und das erhobene Datenmaterial mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

Als für Personen der Generation Z wesentliche Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale konnten Flexibilität, Individualität, Image, Betriebsklima sowie soziale und ökologische Themen erhoben werden. Laut den Ergebnissen dieser Studie sollten Unternehmen weiters in ihren Social-Media-Beiträgen auf die gewählte sprachliche und inhaltliche Ebene achten; auch spielen die Visualisierung und Darstellungsform der Informationen in den Social-Media-Beiträgen eine Rolle. Ebenso ist zu berücksichtigen, wie gebrauchstauglich der Beitrag aufgebaut ist, um die Aufmerksamkeit von Personen der Generation Z erhalten zu können.

Schlüsselbegriffe: Generation Z, Rekrutierung, Personalbeschaffung, Arbeitgeberattraktivität, Social Media, LinkedIn, Xing, Social Media Kommunikation

Abstract

Based on labor shortage and demographical changes in the Austrian population, employers have to contest more and more for qualified workforce. As a result, it becomes more essential for companies to have a market-position as an attractive employer and to present its different attractive employer features.

Nowadays, Generation Z is the youngest group of people, which joins the current job market. Especially these young people have specific requirements for their future employers and, as previous studies show, digitalization and social media play important roles in their lives.

To fill a gap in the current state of research, this thesis focuses on which employer attributes actually are the most important ones within recruiting this young generation. Also it is surveyed how to communicate these features through the companies postings on the social media-platforms LinkedIn and Xing.

In this regard, recruiting experts were interviewed and the upraised data material was analyzed through qualitative content analyses by Mayrings method. The evaluation shows flexibility, individuality, image, working atmosphere, and social and ecological topics as Generation Z' most important employer features. Also, the results of this study show that companies should focus within their social media postings on specific linguistic and content-related criteria. Furthermore, the visualization and form of presentation of the content within the social media postings were important elements. As last result, with the goal to gain attention of persons of generation Z, it also seems to be important to achieve a convenient usability within the appearance of the social media postings.

Keywords: generation Z, recruiting, employer attractiveness, social media, LinkedIn, Xing, social media communication, employer branding

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
2	THEORIETEIL	7
	2.1 Generationenkonzept	7
	2.2 Arbeitgeberattraktivität.....	18
	2.3 Personalberatung und Rekrutierung.....	33
	2.4 Social Media.....	38
3	EMPIRISCHER TEIL	52
	3.1 Auswahl der Methodik.....	52
	3.2 Stichprobe und Auswahl der Expert*innen.....	52
	3.3 Datenerhebung.....	56
	3.4 Durchführung der Interviews, Beschreibung der Expert*innen.....	61
	3.5 Auswertung der Daten.....	68
	3.6 Methodenkritik.....	78
4	DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	82
	4.1 Beantwortung der Forschungsfrage.....	82
	4.2 Beantwortung der Unterfrage 1.....	96
	4.3 Beantwortung der Unterfrage 2.....	105
5	DISKUSSION UND AUSBLICK	111
	5.1 Kritischer Rückblick.....	122
	LITERATURVERZEICHNIS	127
	TABELLEN-/ABBILDUNGSVERZEICHNIS	135
	ANHANG	136

1 EINLEITUNG

Im Zuge des demografischen Wandels verändert sich auch der Arbeitsmarkt im deutschsprachigen Raum fortlaufend (Grabavac, 2009, S. 2). Medial wird hierzu immer häufiger der Begriff „War of Talents“ aufgegriffen. Darunter wird verstanden, dass es für Unternehmen zunehmend schwieriger wird, qualifizierte Arbeitskräfte als neue Mitarbeiter*innen zu erhalten, und dass das stetige Konkurrieren mit anderen Arbeitgebern um diese qualifizierten Arbeitskräfte vermehrt in den Mittelpunkt rückt (Schmidt, 2004, S. 23). In diesem Zusammenhang spielen der Aufbau einer Arbeitgebermarke und die klare Positionierung und Differenzierung von anderen Unternehmen – zusammengefasst unter dem Begriff „Employer Brand“ und „Employer Branding“ – eine immer bedeutendere Rolle (Grabavac, 2009, S. 4; Polomski, 2005, S. 476). Um sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen, wird es in diesem Zusammenhang immer bedeutsamer, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 501ff.). Huf (2007, S. 58f.) bezeichnet dabei Arbeitgeberattraktivität als jenes Ausmaß, in dem potenzielle oder aktuelle Mitarbeiter*innen die Tätigkeit in einem Unternehmen als wünschenswert betrachten.

In den letzten Jahren beschäftigten sich viele Studien und ein Großteil der HR-Verantwortlichen noch mit der Fragestellung, was die so genannte Generation Y (jene zwischen etwa 1980 und 1995 geborenen Personen) von einem attraktiven Arbeitgeber erwartet (Klaffke, 2014, S. 79). Tatsächlich tritt mit den nach 1995 Geborenen jedoch bereits die nächste Generation in den Arbeitsmarkt ein, die als Generation Z bezeichnet wird (Klaffke, 2014, S. 79ff.). Spannend erscheint hier die These von Generationenforscher*innen, dass sich insbesondere diese junge Generation grundlegend von vorhergehenden Generationen unterscheidet (Calmbach, Borgstedt, Borchard, Thomas & Flaig, 2016, S. 37ff.). Um sich auch für diese junge Zielgruppe als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und diese leistungsfähigen Nachwuchskräfte als neue Mitarbeiter*innen für sich zu gewinnen sowie zu erhalten, stehen Unternehmen somit vor einer großen Herausforderung. Mit dem Ziel einer attraktiven Arbeitgeber-Positionierung, speziell für diese junge Generation Z, müssten die HR-Verantwortlichen in Unternehmen spezifische Kenntnisse über Werte, Bedürfnisse und Anforderungen über diese junge Zielgruppe erlangen (Otto & Remdich, 2015, S. 47ff.). Im Gegensatz zu den vorhergehenden Generationen bietet die Literatur aber bisher nur sehr eingeschränkt Informationen dazu, welche konkreten Ansprüche die Generation Z an einen attraktiven Arbeitgeber

stellt. In dieser Forschungsarbeit werden somit Personen der Generation Z in den Mittelpunkt gerückt und es wird erhoben, welche konkreten Merkmale der Arbeitgeberattraktivität für diese junge Zielgruppe, insbesondere im Rekrutierungszusammenhang, tatsächlich als bedeutend bewertet werden.

In dieser Arbeit fokussiert sich der Autor auf ein weiteres Forschungsfeld, nämlich Social Media: Aus Arbeitbersicht nimmt die Nutzung von Social-Media-Plattformen eine immer wesentlichere Rolle für die Erreichung der Unternehmensziele ein, unter anderem auch für Positionierungs-, Arbeitgeberattraktivitäts- und Employer-Branding-Zwecke (Herten, 2015, S. 11f.). Insbesondere die so genannten „Online-Business-Netzwerke“ LinkedIn und Xing nehmen dabei eine bedeutende Stellung für Unternehmen ein, um über sich als Arbeitgeber zu informieren, jedoch auch, um die Zielgruppen aktueller, ehemaliger und potenzieller Mitarbeiter*innen direkt anzusprechen und mit diesen laufend zu kommunizieren (Herten, 2015, S. 17; StepStone, 2019, S. 8ff.).

Bisherige wissenschaftliche Veröffentlichungen (u.a. Herten, 2015, S. 17; StepStone, 2019, S. 8ff.) untersuchten bereits, inwiefern Arbeitgeber LinkedIn und Xing nutzen, um die Unternehmenszielsetzungen (etwa in Hinblick auf Ziele mit Fokus auf Employer Branding und Arbeitgeberattraktivität) zu erreichen. Dabei wurde aber stets entweder nur die Seite der Arbeitgeber (etwa HR-Expert*innen) oder aber die Seite der Arbeitnehmer*innen (in Form von bestehenden Mitarbeiter*innen oder Bewerber*innen) mittels quantitativen oder qualitativen Erhebungsmethoden untersucht. Personalberater*innen, die weitreichende Kenntnisse sowohl über die Arbeitgeber- als auch über die Arbeitnehmer*innen-Seite verfügen, standen in diesem Zusammenhang jedoch als untersuchte Zielgruppe bisher noch nicht im Forschungsmittelpunkt. Sie agieren jedoch als fach- und sachkundige Moderator*innen innerhalb von Personalbesetzungsprozessen und führen durch deren Berater*innen-Rolle die Erwartungen sowohl von Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer*in zusammen (Hillebrecht & Peininger, 2018, S. 9). Daher bietet sich eine Befragung von Personalberater*innen als Expert*innen in diesem Forschungsbereich als hervorragende Erhebungsmethodik an, um die in Folge erläuterten Forschungsfragen zu beantworten.

In der vorliegenden Arbeit soll eine Lücke im aktuellen Stand der Forschung geschlossen werden. Das Generationen-Konzept wird mit der Theorie der Arbeitgeberattraktivität in Verbindung gebracht und die Social-Media-Kommunikation von Unternehmen in diesem Kontext untersucht. Eine Befragung von Personalberater*innen als Expert*innen

innerhalb der Rekrutierung von Personal wird mittels qualitativen Interviews durchgeführt, um aufbauend auf dem bisherigen Forschungsstand neue Erkenntnisse zu liefern.

Diese Arbeit beschäftigt sich hierhingehend mit folgender Forschungsfrage:

Forschungsfrage:

- ***Was sind die zentralen Merkmale der Arbeitgeberattraktivität zur Rekrutierung von Personen der Generation Z aus Sicht von österreichischen Personalberater*innen, und wie sollen diese von Unternehmen in den Social-Media-Beiträgen auf Xing und LinkedIn kommuniziert werden?***

Interessant erscheint weiters, dass Arbeitnehmer*innen allgemein aufgrund von demografischen Veränderungen und höherer Lebenserwartung immer länger im Erwerbsprozess verbleiben (Klaffke, 2014, S. 79ff.). Da die jüngsten Mitarbeiter*innen bereits mit 15 Jahren in den Arbeitsmarkt eintreten können, können sich in ein und demselben Unternehmen Altersspannen von bis zu 50 Jahren ergeben, was zu interpersonellen Spannungen führen kann (Milliken & Martens, 1996, S. 402ff.). Diese entstehen insbesondere aufgrund unterschiedlicher berufsrelevanter Werte und Charakteristika der verschiedenen Generationen der Arbeitnehmer*innen (Klaffke & Parment, 2011, S. 3ff.).

So zeigen sich etwa bei Generation Y im Vergleich zu vorhergehenden Generationen mehr Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Karriere-Laufbahn (Lyons, Schweitzer, Ng & Kuron, 2012, S. 333ff.) und die Gebundenheit an einen Arbeitgeber nimmt linear ab (Otto & Remdisch, 2015, S. 47ff.). Bereits Smola und Sutton (2002, S. 363ff.) wiesen weiters in ihren Erhebungen auf intergenerationale Unterschiede in Bezug auf Werte und Arbeitgeberattraktivität hin: Für ältere Generationen gelte Arbeit als besonders bedeutender Lebensaspekt, für jüngere Generationen nehme hingegen aber Freizeit einen höheren Stellenwert ein. Weitere Studien untersuchten verschiedene Aspekte des Zusammenhangs generationaler Zugehörigkeit von Personen und deren Rückmeldung, welche Merkmale von Arbeitgebern als attraktiv gesehen werden: Laut Mayr (2017, S. 18) zeige Generation Z etwa wenig Interesse an Karriere und Verantwortung, schätze Anerkennung und Feedback, und habe nur geringe Mobilitätsbereitschaft, da im Arbeitsbezug Planbarkeit als wesentlich betrachtet werde. Generation Y und Generation X (Jahrgänge von etwa 1965 bis 1979) zeigen hingegen eine hohe Mobilitätsbereitschaft, wobei Flexibilität als wichtig erachtet wird. Weiters schätzen diese älteren Generationen

Eigenverantwortung sehr und Karriere(-Ambition) nimmt grundsätzlich einen weit größeren Stellenwert ein als bei Generation Z.

Es erscheint somit interessant, welche Merkmale der Arbeitgeberattraktivität für Generation Z von Bedeutung und welche hingegen für die vorhergehenden Generationen relevanter sind, sowie inwiefern tatsächlich Unterschiede zwischen den Personen-Gruppen dazu bestehen. Die Expertise über die Ergebnisse dieser Fragestellungen könnte insbesondere auch für Unternehmen innerhalb der Rekrutierung von Personen dieser verschiedenen Generationen von wesentlicher Bedeutung sein.

In der vorliegenden Arbeit wird diese Thematik betreffend somit ein intergenerationaler Vergleich durchgeführt und folgende Unterfrage beantwortet.

Unterfrage 1

- ***Bewerten Personen vorheriger Generationen innerhalb ihrer Rekrutierung durch Unternehmen andere Merkmale der Arbeitgeberattraktivität als bedeutender als Personen der Generation Z?***

Bisherige Studien zum Thema Arbeitgeberattraktivität fokussieren sich insbesondere auf Generation Y als die Generation der „Digital Natives“ oder „Millennials“ (u.a. Schmidt et al., 2011, S. 517ff.): Diese technologieaffinen Menschen sind mit den „neuen Medien“ aufgewachsen: 90 % dieser Zielgruppe gibt an, Social Media täglich zu nutzen, und würde dementsprechend auch eine direkte Ansprache über Social-Media-Plattformen durch potenzielle neue Arbeitgeber erwarten (u.a. BITKOM-Studie, 2013).

Arbeitgeber erkennen zunehmend die Bedeutung von Social Media als wichtigen Kanal für Recruiting und Personalmarketing: Allgemein seien die Plattformen Facebook, LinkedIn und Xing die meistgenutzten Kanäle zur Arbeitnehmer*innen-seitigen Suche nach Informationen, nach Arbeitsplätzen sowie für Vernetzung im Arbeitskontext (Herten, 2015, S. 17). Für Unternehmen und Arbeitgeber zeige sich insbesondere auch als fortlaufende Entwicklung der Trend weg von der Nutzung von Printmedien hin zu Social-Media-Aktivitäten, wiederum insbesondere mit Fokus auf Personen mit Geburtsjahr ab 1980 (Sonntag, 2014, S. 36). Als Begründung wird dazu oft die höhere Reichweite von Social Media angeführt sowie die ebenfalls gegebene Möglichkeit der gezielteren, direkten Ansprache der gewünschten Zielgruppe. Welche Social-Media-Plattform für ein Unternehmen am sinnvollsten einzusetzen ist, hänge laut Sonntag (2014, S. 37) davon ab,

welche konkrete Zielsetzung angestrebt wird sowie welche spezifische Zielgruppe im Fokus steht. Im deutschsprachigen Raum nutzen Unternehmen insbesondere Facebook, Xing sowie Video- und Bewertungsportale (v.a. Kununu) als Social-Media-Plattformen für das Erreichen ihrer gesetzten (Kommunikations-)Ziele (Bauer, Frings & Harschke, 2011, S. 62).

Im Fokus der Analyse, inwiefern Social Media im Arbeitskontext genutzt wird, standen bisher insbesondere die Generation Y und ältere Generationen. Welche Social-Media-Plattformen von Generation Z für Job-bezogene Zwecke genutzt werden und welche dieser Plattformen sich daher auch für die Rekrutierung dieser jüngeren Zielgruppe eignen könnten, wurde im aktuellen Stand der Forschung weit weniger untersucht. Daher liegen zu dieser Forschungsrichtung erst einzelne empirische Ergebnisse vor:

Karacsony, Izsak und Vasa (2020, S. 237) schlussfolgern etwa nach einer eigenen Erhebung, dass knapp drei Viertel der Personen der Z-Generation präferieren, auch für arbeitsbezogene Thematiken digital zu kommunizieren. Diese Generation würde im Vergleich zu traditionellen Job-Ausschreibungen – etwa über Inserate in Zeitungen – klar Social Media als Kanal für die Suche nach einem potenziellen neuen Job bevorzugen. Um sich mit Unternehmen zu vernetzen, welche sich auf der Suche nach neuen Mitarbeiter*innen befinden, seien dazu Facebook, LinkedIn und Instagram die meistgenutzten Social-Media-Plattformen. In Bezug auf „Personal Branding“ – also zu der Frage, inwiefern Generation-Z-Kandidat*innen Social-Media-Plattformen nutzen, um sich selbst (auch für potenzielle Arbeitgeber) zu vermarkten – beschreibt Vitelar (2019, S. 266), dass diese jungen Personen Social Media bewusst nutzen, um sich für den Karrierestart eine Online-Reputation aufzubauen. Beinahe alle Teilnehmer*innen dieser Studie besaßen und nutzten dafür einen Instagram-Account, über 85 % nahmen darüber hinaus Facebook und etwa 30 % LinkedIn in Anspruch.

Aufgrund des noch sehr eingeschränkten aktuellen Stands der Forschung, welche Social-Media-Plattformen sich insbesondere für die Rekrutierung von Generation Z eignen, erscheint somit die folgende zusätzliche Unterfrage für die vorliegende Forschungsarbeit interessant. Insbesondere soll hierzu auch der direkte Vergleich zu den vorherigen Generationen aufgezeigt werden.

Unterfrage 2:

- **Welche Social-Media-Plattformen nehmen bei der Rekrutierung von Personen der Generation Z eine wichtige Rolle ein und welche Rolle nehmen diese im Unterschied bei der Rekrutierung von Personen vorheriger Generationen ein?**

Auf den folgenden Seiten dieser Forschungsarbeit folgt eine nähere Beschreibung theoretischer Anhaltspunkte für die sodann anschließende Erhebung. Zunächst wird das Generationen-Konzept näher beschrieben, daraufhin werden Theorien der Arbeitgeberattraktivität zusammengefasst vorgestellt. Es folgt eine kurze Übersucht zum aktuellen Stand der Forschung mit Fokus auf das berufliche Tätigkeitsgebiet der Personalberatung beziehungsweise des Rekrutierungsumfelds. Ebenfalls wird ein prägnanter Überblick über Social Media präsentiert, mit besonderem Fokus auf bisherige Forschungen im Arbeits- und Recruiting-Kontext.

2 THEORIETEIL

2.1 Generationenkonzept

2.1.1 Überblick über das Generationenkonzept

Der Begriff „Generation“ ist in den Medien und in öffentlichen Diskussionen allgegenwärtig und wird in unterschiedlichsten Kontexten genannt: Häufig wird der Begriff plakativ und, wie etwa bei der Etikette „Generation Internet“ der Fall, in Bezug auf kurzfristige technische oder kulturelle Erscheinungen verwendet (Höpflinger, 1999, S. 6ff.). In der wissenschaftlichen Literatur haben sich hingegen Generationenkonzepte entwickelt, die eine zeitlich längerfristige Ausrichtung innehaben und üblicherweise drei verschiedene Schwerpunkte in den Mittelpunkt stellen: Die historisch-gesellschaftliche Perspektive erklärt unterschiedliche Werthaltungen einer Altersgruppe auf Grundlage gemeinsamer Sozialisierung. Das biologisch-genealogische Generationenkonzept fokussiert sich hingegen auf die Abstammung und Abfolge von Familienangehörigen. Diese beiden Konzepte werden von dem pädagogischen Generationenkonzept abgegrenzt, das zwischen Wissen vermittelnden und Wissen empfangenden Generationen unterscheidet (Höpflinger, 1999, S. 6ff.).

In dieser Arbeit wird die Perspektive des historisch-gesellschaftlichen Generationenkonzepts eingenommen: Autor*innen dieses Ansatzes verstehen unter einer Generation gleichzeitig aufwachsende Individuen, deren Werte in den Jahren der größten Aufnahmebereitschaft, somit in Kindheit, Jugend und dem frühen Erwachsenenalter, von gemeinsamen kulturellen, gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Erlebnissen geprägt werden (Mannheim, 1928, zitiert in Mayr, 2017, S. 4). Karl Mannheim liefert mit seinem Werk „Problem der Generationen“ 1928 eine umfassende Generationenanalyse und damit ein Grundwerk moderner Generationenforschung (Jureit, 2006, zitiert in Mayr, 2017, S. 3). Er differenziert dabei drei Generationenbegriffe: Die Generationenlagerung stellt die Ausgangslage des Generationenzusammenhangs dar und umschreibt eine Kohorte, die eine spezifische Geburtenperiode teilt. Der Generationenzusammenhang beschreibt, wie diese Kohorte durch das gemeinsame Erleben von prägenden, historisch-gesellschaftlichen Ereignissen miteinander verbunden ist. Die Generationeneinheit hingegen gilt als Verkörperung dieser Verbundenheit und zeigt sich in vergleichbaren Werten, kollektiven Einstellungsmustern und Verhaltensweisen einer Kohorte (Klaffke, 2014, S. 79ff.; Mannheim, 1928, zitiert in Mayr, 2017, S. 4). Mitglieder einer Generation betrachten jedoch – abhängig von Herkunft, Kultur, Klasse und weiteren Einflussfaktoren –

prägende Ereignisse aus verschiedenen Blickwinkeln und handeln somit nicht unbedingt vollkommen homogen (u.a. Jureit, 2016, zitiert in Mayr, 2017, S. 3; Mannheim, 1928, zitiert in Mayr, 2017, S. 4).

Zahlreiche Weiterentwicklungen des Generationenkonzepts bauen auf Mannheims Grundwerk auf und in den vergangenen Jahren beschäftigen sich verschiedene Autor*innen insbesondere auch mit der Weiterentwicklung des Konzepts in Bezug auf unterschiedliche wirtschaftliche Perspektiven: Oftmals wird das Generationenkonzept hierzu im Arbeitskontext angewandt und in diesem Zusammenhang näher untersucht (u.a. Klaffke, 2014, S. 79ff.), was auch in dieser Forschungsarbeit vorgenommen wird. Bevor eine nähere Übersicht über wissenschaftliche Erkenntnisse des Generationenkonzepts im Arbeitskontext gegeben werden soll, folgt der besseren Verständlichkeit halber zunächst eine kurze Zusammenfassung anderer abgrenzender Konzepte.

2.1.2 Abgrenzung zu anderen Konzepten

Um eine Unterscheidung zu angrenzenden Konzepten zu ermöglichen, soll in Folge eine kurze Übersicht über Ansätze gegeben werden, die oftmals in Verbindung mit dem Generationenkonzept genannt werden:

Die „Kohorteneffekte“ werden teilweise als Synonym für das Generationenkonzept genannt und ähneln diesem sehr (Metje, 1994, S. 20ff.): Eine Kohorte umfasst eine Bevölkerungsgruppe, die ein langfristig prägendes Ereignis teilt (Renn, 1987, S. 261f.). Je nach Ereignis werden dabei verschiedene Kohorten unterschieden, wie etwa unterschiedliche Berufseintrittskohorten. Die Einteilung einer Kohorte erfolgt dabei zumeist anhand von Geburtenjahrgängen (Höpflinger, 1999, S. 6ff.). Im Unterschied zu Mannheims Ansatz entwickeln Kohorten in Folge der gemeinsam erlebten Ereignisse nicht zwingend einander ähnelnde Einstellungen und Handlungsmuster, wie dies bei ein und derselben Generationeneinheit der Fall wäre. In der Abgrenzung von Generationen werden somit auch qualitative Aspekte berücksichtigt, bei den Kohorten jedoch definitionsgemäß nur rein quantitative Zuordnungen vorgenommen (Metje, 1994, S. 20ff.).

Auch bei den so genannten „Periodeneffekten“ wirken bestimmte Ereignisse einer Periode prägend auf die Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen ihrer Vertreter*innen. Allerdings besteht hierzu die Annahme, dass nicht nur junge Personen von solchen Ereignissen geprägt werden, sondern eine breitere Spanne von Altersklassen (Mayer & Huinink, 1990, zitiert in Mayr, 2017, S. 4). Periodeneffekte beschreiben im Unterschied

dazu auch nur Zeitgeist-bezogene Effekte, deren Auswirkung nicht über die entsprechende Periode hinausreicht (Mayer & Huinink, 1990, zitiert in Mayr, 2017, S. 4).

Andere Wissenschaftler*innen gehen in ihren Untersuchungen davon aus, dass Änderungen von Charakteristika und Werten auf das biologische Altern, und nicht als direkte Auswirkung der Zugehörigkeit zu einer Generation oder Kohorte, zurückzuführen sind (u.a. Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014, S. 175ff.). Dieser These nach weisen Menschen in einem bestimmten Alter sehr vergleichbare Werte auf wie die Generation von Personen vor ihnen, als diese im selben Alter waren. Mayer und Huinink (1990, zitiert in Mayr, 2017, S. 4) unterscheiden dabei vier Altersfaktoren, nämlich physische, psychische, soziale und ökonomische.

In engem Bezug zu diesen ökonomischen Altersfaktoren stehen die so bezeichneten „Lebensphaseneffekte“: Diese unterstellen einen Zusammenhang zwischen Lebensumständen und Wertvorstellungen, welche teilweise mit dem Alter einhergehen (Levinson, 1980, S. 3f.). Personen in ähnlichen Lebensphasen, etwa der Studienzeit, teilen demnach ähnliche Wertvorstellungen. Im Zuge des Übergangs zu einer nächsten Lebensphase, was typischerweise mit unterschiedlichen kognitiven und emotionalen Erfahrungen verbunden ist, ändern sich diesem Konzept nach wieder die Werte von Menschen (Levinson, 1980, S. 3f.).

Von diesen Konzepten klar zu unterscheiden ist der direkte Wandel von Werten: Dieser „Wertewandel“ umschreibt, dass sich Wertemuster kontinuierlich, und für die gesamte Bevölkerung, ändern (Standop, 2005, S. 37ff.). Dass unterschiedliche Werte für verschiedene, in sich homogenen, Personengruppen existieren, wird hierbei nicht unterstellt. Standop (2005, S. 37ff.) stellt jedoch fest, dass der Wertewandel ein sehr breites Konzept umfasse, das kaum die Ursache für geänderte Werte direkt aufzeige. Zahlreiche Autor*innen widmeten sich somit der Herausforderung, das Konzept des Wertewandels weiterzuentwickeln und weiter zu konkretisieren, was etwa auch Inglehart (1984, S. 15ff.) bereits sehr früh vornahm: In seinem Ansatz wird der Wertewandel mit Bedürfnishierarchien, angelehnt an die Bedürfnispyramide von Maslow (1943, zitiert in Mayr, 2018, S. 6), kombiniert.

Als Weiterentwicklung des Wertewandels kann die „Individualisierungsthese“ betrachtet werden: Diese unterstellt, dass Menschen aufgrund zunehmender Bedeutung von Freiheit sowie einer Vielfalt an Optionen keine gemeinsame Wertebasis mehr entwickeln

(Beck, 1986, S. 205ff.). Dahingehend kann die Individualisierungsthese somit als Gegenentwurf zum Generationenkonzept betrachtet werden (Jandura & Karnowski, 2015, S. 69). Auch in diesem Konzept finden sich jedoch homogene Tendenzen innerhalb von Personengruppen, insbesondere dürften sich Menschen in einer Multioptionengesellschaft an gemeinsamen Rollenbildern orientieren (Beck & Beck-Gernsheim, 1994, S. 16). Gefestigte Wertemuster werden somit auch durch die Individualisierung nicht vollständig aufgebrochen, sondern lediglich abgeschwächt und durch neue Muster ersetzt: Diese neuen Wertemuster würden durch die heutige Jugendgeneration repräsentiert (Jandura & Kanowski, 2015, S. 69).

Es erscheint als sehr wahrscheinlich, dass die beschriebenen Effekte gleichzeitig auftreten und als kombinierte Einflussfaktoren auf die verschiedenen beobachteten Werte in verschiedenen Personengruppen der Bevölkerung wirken (u.a. Becton et al., 2014, S. 175ff.). Becton et al. (2014, S. 175ff.) führen dazu weiter an, dass eine gemeinsame Untersuchung all dieser Konzepte in einer Studie nur schwer realisierbar wäre. In dieser Arbeit wird der Fokus somit auf das Generationenkonzept gelegt, da dieses in der Werteforschung als aktuelles Konzept gilt, dem auch außerhalb der wissenschaftlichen Forschung große Aufmerksamkeit gewidmet wird (Bruch et al., 2010, S. 93ff.). Generationeneffekte sind außerdem durch verschiedenste Veröffentlichungen belegt (u.a. Becton et al., 2014, S. 175ff.; Jandura & Karnowski, 2015, S. 69ff.). Da das Generationenkonzept in der Forschung zuletzt insbesondere auch im Zusammenhang mit Themengebieten im Arbeitskontext untersucht wurde, und auch in dieser Arbeit insbesondere der Arbeitsbezug relevant ist, wird im nächsten Abschnitt ein Überblick der verschiedenen Generationen im Arbeitsmarkt gegeben.

2.1.3 Einteilung der Generationen im Arbeitskontext

Während Arbeitnehmer*innen aufgrund demografischer Veränderungen immer länger im Erwerbsprozess verbleiben (Klaffke, 2014, S. 4) und die ältesten Arbeitnehmer*innen mittlerweile erst mit 65 Jahren oder älter in Pension gehen, treten die jüngsten Arbeitnehmer*innen bereits mit 15 Jahren in den Arbeitsmarkt ein (Statistik Austria, 2022). Dadurch ergeben sich in der Belegschaft von Unternehmen teils Altersspannen von bis zu 50 Jahren, was zu interpersonellen Spannungen führen kann, was unter anderem auf unterschiedliche berufsrelevante Charakteristika und Werte zurückzuführen ist (Klaffke & Parment, 2011, S. 5ff.).

Es zeigen sich hierzu nicht nur allgemeine Unterschiede hinsichtlich Karrieremustern unterschiedlicher Generationen, etwa in Bezug auf die unterschiedliche Anzahl an Arbeitsplatzwechseln verschiedener Generationen (u.a. Lyons et al., 2012, S. 335ff.), sondern auch unterschiedliche Tendenzen diesbezüglich, welche Merkmale eines Arbeitgebers von Personen der jeweiligen Generation tatsächlich als attraktiv wahrgenommen werden (u.a. Berthon, Ewing & Hah 2005, S. 164ff.; Otto & Remdisch, 2015, S. 47ff.). Arbeitgeberattraktivität stellt dabei ein Hauptinteresse der aktuellen Generationenforschung dar (u.a. Benson & Brown, 2011, S. 1f.; Otto & Remdisch, 2015, S. 47ff.). Die Ergebnisse in den Studien zu Generationen im Arbeitskontext entsprechen dabei größtenteils den Generationenprofilen, die sich in der wissenschaftlichen Literatur fest etabliert haben (Mayr, 2017, S. 8). Im folgenden Abschnitt werden diese Generationenprofile näher beschrieben, wobei das Hauptaugenmerk auf die Personengruppe der Generation Z gelegt wird.

In der Literatur finden sich unterschiedliche Ansichten zur altersbezogenen Kategorisierung von Generationen. Generationenforscher*innen betrachten dabei eine flexible Generationeneinteilung nach dem Ansatz von Mannheim (1928) als sinnvoll: Die Einteilung soll demnach auf der gleichzeitigen Wahrnehmung prägender Ereignisse durch Personen im selben Alters- und/oder Lebensabschnitt sowie ihrem gemeinsamen kulturellen Kontext beruhen (u.a. Klaffke, 2014, S. 3ff.; Mannheim, 1928). Generationen werden diesem Verständnis nach als dynamische Konstrukte betrachtet, deren Werte sich über die Zeit hinweg stetig ändern (Klaffke, 2014, S. 10). Kupperschmidt (2000, S. 65ff.) ergänzt diese Ansicht mit seiner These, dass Generationen typischerweise in die drei Teilabschnitte „die erste Welle“, „die Kerngruppe“ sowie „die Nachzügler“ eingeteilt werden können. Die einzelnen Abschnitte liegen dabei etwa fünf Jahre auseinander, wobei sich die Nachzügler der vorhergehenden Generation und die erste Welle der folgenden Generation teilweise stark überschneiden können. Daher sollen laut dem Autor keine eindeutigen, starren Grenzen zwischen Generationen gezogen werden. Da generationenprägende Ereignisse in verschiedenen Ländern und Kulturen nicht nur zeitlich versetzt, sondern auch völlig verschieden ablaufen können, variieren die Einteilung der Generationen sowie ihre Bezeichnung je nach Land und kulturellem Kontext (Lyons et al., 2012, S. 337ff.). So wird beispielsweise die „Baby-Boomer“-Generation im deutschsprachigen Raum aufgrund des später einsetzenden wirtschaftlichen Aufschwungs nach dem zweiten Weltkrieg zeitlich anders definiert als in den USA (Otto & Remdisch, 2015, S. 49).

Im deutschsprachigen Raum haben Autor*innen eine hilfreiche, empirisch zuverlässige Kategorisierung einer einheitlichen Generationeneinteilung gefunden. Dieser Einteilung nach besteht die aktuelle Erwerbsbevölkerung aus vier Generationen – den „Baby-Boo- mern“, der „Generation X“, der „Generation Y“ sowie der „Generation Z“ (u.a. Klaffke, 2014, S. 12). Da die Personengruppe der Baby-Boomer-Generation bereits in den kom- menden Jahren aus dem Arbeitsmarkt austritt, in dieser Arbeit jedoch angestrebt wird, auch Schlussfolgerungen anzubieten, die noch für die kommenden Jahre relevant sein können, wird in der folgenden Untersuchung der Fokus auf die übrigen drei Generatio- nen gelegt und somit darauf verzichtet, einen genaueren Überblick über die Baby-Boo- mer-Personengruppe zu geben. In Folge sollen Generation X, Generation Y sowie Ge- neration Z überblicksmäßig hinsichtlich ihrer Merkmale, insbesondere mit Arbeitsbezug, beschrieben werden.

2.1.3.1 Generation X (Geburtsjahrgänge 1965 bis 1979)

Der Begriff Generation X geht auf den gleichnamigen, sozialkritischen Roman von Dou- glas Coupland im Jahr 1991 zurück. Aufgrund einer bewussten Familienplanung fällt die Generation X in eine geburtenschwache Periode (Oertel, 2014, S. 28). Die prägenden Kindheits- und Jugenderfahrungen liegen bei dieser Personengruppe in den 70er-, 80er- und den frühen 90er Jahren des 20. Jahrhunderts: Als maßgeblich für diese Zeit gelten die technologische und mediale Revolution, durch deren Kommunikations- und Informationstechnologien auch die Arbeitswelt maßgeblich beeinflusst wird (Deal, Alt- man & Rogelberg, 2010, S. 191ff.). Personen der Generation X gelten außerdem geprägt von Krisen im gesellschaftlichen (AIDS, Drogenmissbrauch), ökonomischen (etwa Tschernobyl) sowie ökologischen Bereich (Massenentlassungen, Rationalisierung) (u.a. Parment, 2013, S. 21ff.; Zemke, Raines & Filipczak, 2013, S. 93ff.). In Folge dieser Her- ausforderungen gelten Personen der Generation X als skeptisch, pessimistisch und ra- tional (Kupperschmidt, 2000, S. 65ff.).

Im Arbeitskontext gelten Vertreter*innen der Generation X als selbstständig, unabhän- gig, pragmatisch und flexibel (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010, zitiert in Mayr, 2017, S. 69; Hauke & Ivanova, 2008, S. 51). Sie schätzen Flexibilität, wenig Kontrolle und flache Hierarchien (u.a. Zemke et al., 2013, S. 93ff.), vertrauen einer dauerhaften Anstellung im Unternehmen nur wenig und verlassen sich eher auf ihre individuellen Fähigkeiten sowie auf ihre Wechselbereitschaft und Mobilität (Hershatter & Epstein, 2010, S. 211ff.). Autoritäten und autoritärem Führungsstil würden sie eher mit Abneigung begegnen (Hauke & Ivanova, 2008, S. 51). Sie gelten zwar als individualistisch (u.a.

Kupperschmidt, 2000, S. 65ff.), das Arbeiten im Team hat jedoch eine hohe Bedeutung für sie (Karp et al., 1999, S. 30f.). Arbeit und Familie hätten grundsätzlich eine hohe Bedeutung für diese Personengruppe (O'Bannon, 2001, S. 95ff.), wobei Familie und Freizeit einen höheren Stellenwert einnehmen als Arbeit und Karriere (Twenge et al., 2010, zitiert in Mayr, 2017, S. 69). „Work-Life-Balance“ ist für Generation X wichtig: Für diese Personengruppe „stellt Arbeit nicht das Leben dar“, vielmehr ist Arbeit eine Art Kontrakt, um für das Leben wesentliche Ressourcen zu gewinnen (Hauke & Ivanova, 2008, S. 51). Traditionelle Werte, etwa Ehe oder Glaube, werden nicht mehr als maßgeblich betrachtet, auch um sich bewusst von den Werten vorhergehender Generationen abzugrenzen (Parment, 2013, S. 16).

Personen der Generation X gelten weiter als etablierte Arbeitskräfte mit Erfahrungswissen, die jedoch gleichzeitig relativ gesehen selten in Führungspositionen vertreten sind, was laut Studien weniger durch fehlendes Interesse begründet ist (Smola & Sutton, 2002, S. 363ff.), sondern eher an fehlenden Möglichkeiten liegt (Deal et al., 2010, S. 191ff.): In den vergangenen Jahren besetzten Baby-Boomer den Großteil der Führungspositionen, und in Hinblick auf langfristige Mitarbeiter*innen-Bindung im Unternehmen wird die Führungsverantwortung seitens der Arbeitgeber häufig direkt an Vertreter*innen der jüngeren Generation Y weitervergeben (Deal et al., 2010, S. 191ff.; Zemke et al., 2013, S. 93ff.). Generation-X-Personen würden somit häufig nach anderen Möglichkeiten suchen, um ihre Karriere zu fördern und sich fortlaufend weiterzuentwickeln (Deal et al., 2010, S. 191ff.; Smola & Sutton, 2002, S. 363ff.).

2.1.3.2 Generation Y (1980 bis 1994)

Der Begriff Generation Y wurde erstmals im Fachjournal *Ad Age* im Jahr 1993 verwendet. Die Begrifflichkeit leitet sich von der Bezeichnung „Generation Why“ ab und umschreibt, wie ihr Name bereits impliziert, dass Personen dieser Generation das Dagewesene in Frage stellen und nostalgische Denkweisen wie „das haben wir schon immer so gemacht“ nicht annehmen (Holste, 2012, S. 20). Laut Generationenforscher*innen liegen die prägendsten Jahre dieser Personengruppe in den späten 1990er Jahren und rund um die Jahrtausendwende, weshalb bei dieser Generation auch häufig von „Millennials“ gesprochen wird (Lyons et al., 2012, S. 334).

Ihren Generationenzusammenhang finden Personen der Generation Y in Ereignissen wie der Globalisierung, dem Durchbruch des Internets sowie den Terroranschlägen am 11. September 2001 wieder (u.a. Ng, Schweitzer & Lyons, 2010, S. 282ff.; Zemke et al.,

2013, S. 127ff.). Grundsätzlich ist diese Personengruppe im deutschsprachigen Raum ohne wirtschaftliche Not aufgewachsen und zeichnet sich durch Optimismus, großes Selbstbewusstsein, Ergebnisorientierung sowie Funktionalismus aus (Hauke & Ivanova, 2008, S. 60).

Durch das zunehmend anspruchsvollere Erwerbsleben werden Ausbildung und lebenslanges Lernen bei dieser Personengruppe immer wichtiger (u.a. Klaffke, 2014, S. 57ff.). Dementsprechend zeigen sich die Auswirkungen dieser Entwicklungen laut verschiedenen Studien in den Arbeitgeber- und Karrierepräferenzen der Generation Y (u.a. Lyons et al., 2012, S. 335ff; Ng et al., 2010, S. 282ff.). Studienergebnisse zeigen dementsprechend, dass Personen der Generation Y im Vergleich zu vorhergehenden Generationen mehr Zeit für ihre Ausbildung, Weiterbildung sowie das Erproben beruflicher Möglichkeiten nehmen (u.a. Lyons et al., 2012, S. 335) und dementsprechend Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz als bedeutende Motivatoren ansehen (Ng et al., 2010, S. 282ff.). Generation-Y-Vertreter*innen sind außerdem typischerweise motiviert, viel in ihre Arbeit zu investieren. Hohe Leistungen und außergewöhnliches Engagement im Sinne der Unternehmensziele zeigen sie allerdings nur, wenn diese aus sozialer und/oder ökologischer Sicht vertretbar sind (u.a. Twenge & Campbell, 2008, S. 862ff.). Da Personen der Generation Y außerdem großen Wert auf die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit legen (Bund, 2014, zitiert in Mayr, 2017, S. 12; Twenge & Kampbell, 2008, S. 862ff.), wird die Generation Y oftmals als idealistisch bezeichnet (Klaffke, 2014, S. 57ff.).

Im Vergleich zu vorhergehenden Generationen erscheint interessant, dass die Karriereverläufe von Personen der Generation Y vielfältiger sind (Lyons et al., 2012, S. 335): Erfolg in der Karriere scheint für Vertreter*innen dieser Generation eine wesentliche Rolle zu spielen und als Mittel zur eigenen Selbstverwirklichung zu dienen (u.a. Ng et al., 2010, S. 282ff.; Twenge & Campbell, 2008, S. 862ff.). Arbeit und Selbstverwirklichung sind somit keine getrennten Begriffe oder Gegensätze mehr, vielmehr muss für Generation Y Arbeit auch Erfüllung sein (Meister & Willyerd, 2010, S. 39). Personen der Generation Y würden aber grundsätzlich sowohl Karriere als auch Freizeit gleichermaßen schätzen und somit Flexibilität sowie der Vereinbarung von Beruflichem und Privatem eine hohe Bedeutung beimessen (Lyons et al., 2012, S. 335f.; Cennamo & Gardner, 2008, S. 892ff.). Auch ein kollegialer Arbeitsplatz, freundliche Kolleg*innen und eine partnerschaftliche Beziehung zu Führungskräften stellen für Generation-Y-Personen wichtige Rahmenbedingungen im Arbeitskontext dar (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008, S. 878ff.). Zusätzlich bestehe oft der Wunsch, selbst Führungsverantwortung zu

übernehmen, weshalb oftmals, um diese jungen, leistungsfähigen Arbeitskräfte an das Unternehmen zu binden, Führungspositionen von austretenden Baby-Boomern direkt an Personen der Generation Y weitervergeben werden (Zemke et al., 2013, 127ff.). Im krassen Gegensatz zu ihrer Vorgänger-Generation sind Personen der Generation Y außerdem häufig weniger erfahrungs- und autoritätsgläubig und wollen vielmehr selbst Strategien entwickeln sowie die Zukunft aktiv gestalten (Klaffke, 2011, S. 8; Parment, 2013, S. 25). Eventuell auch aufgrund dieses Strebens, zeigen sich Personen der Generation Y häufig als sehr gut vernetzt, wobei diese Vernetzung über soziale Netzwerke wie etwa Facebook und Xing geschieht, über die Unterstützung und auch direktes Feedback eingeholt werden (Hauke & Ivanova, 2008, S. 82; Laick, 2009, S. 22). Aus Arbeitgebersicht relevant erscheint dazu, dass mit Arbeitnehmer*innen der Generation Y somit häufig auch deren sozialen Netzwerke als Ressourcenpool, jedoch auch direkte Wechseloptionen mitrekrutiert werden, da insbesondere „High Potentials“ der Generation Y durch deren Networking-Stärken oft viele Job-Alternativen aufweisen können (Parment, 2013, S. 29ff.).

Holste (2012, S. 20) schlussfolgert weiter, dass Generation Y die erste Generation darstellt, die in einen Arbeitsmarkt eintritt, bei dem bereits die Tendenz des „War for Talent“ stattfindet und sich somit das Machtverhältnis vom Arbeitgeber hin zu den Arbeitnehmer*innen verschiebt. Personen der Generation Y haben somit oftmals hohe Anforderungen an einen Arbeitgeber und stellen dabei etwa die persönliche Entwicklung, Spaß sowie Identifikation in den Mittelpunkt (u.a. Meister & Willyerd, 2010, S. 39). Parment (2013, S. 21) begründet dies unter anderem damit, dass Generation-Y-Vertreter*innen, speziell im direkten Vergleich mit den Baby-Boomern, generell über ein breites Angebot an Wahlmöglichkeiten in allen Lebenslagen verfügen.

2.1.3.3 Generation Z (Geburten ab Jahrgänge 1995 bis 2000)

In bisherigen Studien zu Werten und Anforderungen verschiedener Generationen steht zumeist noch Generation Y im Mittelpunkt, wobei sich tatsächlich in der Gesellschaft bereits eine neue Generation abzeichnet, die als Generation Z nun die jüngste in den Arbeitsmarkt eintretende Personengruppe darstellt (Klaffke, 2014, S. 69). Diese Generation teilt eine gemeinsame Geburtenperiode ab dem Jahr 1995, wobei Vertreter*innen der Generation Z ihre formative Phase hauptsächlich erst in den mittleren und späten 2000er Jahren haben dürften, weshalb noch keine abschließende Aussage über generationenprägende Ereignisse gemacht werden kann (Klaffke, 2014, S. 69f.). Klaffke schlussfolgert daher weiter, dass es unter Autor*innen auch umstritten ist, ob die

Generation Z bereits die Jahrgänge ab 1995 umfasst oder tatsächlich erst Geburtsjahrgänge ab 2000 umschließt. In frühen Forschungen rund um die Generation Z wird diese teilweise auch noch nicht als eigenständige Generation angesehen, sondern als Teil der Generation Y betrachtet (u.a. Lyons et al., 2012, S. 334f.; Zabel, Biermeier-Hanson, Baltes, Early & Shepard, 2016, S. 1ff.), weshalb bisher auch nur recht eingeschränkt Literatur vorliegt, die sich vordergründig auf Generation Z, im Zusammenhang mit Inhalten im Arbeitskontext, fokussiert. In Folge sollen bereits bekannte wissenschaftliche Erkenntnisse zu dieser Personengruppe zusammengefasst werden, wobei der Schwerpunkt wiederum auf Informationen im Arbeitskontext gelegt wird.

Trotz der noch nicht vollständig abgeschlossenen formativen Phase der Generation Z legen bisherige Forschungsarbeiten nahe, dass bei dieser Personengruppe im Vergleich zu vorhergehenden Generationen veränderte Wertemuster vorliegen: Klaffke (2014, S. 69ff.) schlussfolgert dazu, dass der Durchbruch des Internets zwar als maßgebliches Ereignis für die Generation Y gilt, die tatsächliche Weiterentwicklung und Verbreitung des Internets jedoch tatsächlich erst ab 1995 stattfand und somit insbesondere für die Generation Z prägend ist. Neben Klaffke (2014, S. 70f.) fassen auch andere Forscher*innen die Weltwirtschaftskrise ab 2007, die Zunahme des globalen Terrorismus sowie die erwartete Zunahme von Arbeitskräfteknappheit als prägende Ereignisse für die Generation Z zusammen (u.a. Turner, 2015, S. 103f.). Auch die multikulturelle Vielfalt der Gesellschaft und die zunehmende Akzeptanz individueller Lebenswelten dürften für Personen der Generation Z eine wichtige Rolle spielen, und Vertreter*innen der Generation Z dürften somit eher durch Individualismus als durch Kollektivismus gekennzeichnet sein (Calmbach et al., 2016, S. 37ff.).

Auf Grundlage des bereits erwähnten Durchbruchs des Internets sind Personen der Generation Z in eine bereits vollständig digitalisierte Welt hineingeboren; der Umgang mit virtuellen Plattformen und digitalen Welten, wie etwa der Social-Media-Plattform Facebook, ist für Vertreter*innen der Generation Z somit selbstverständlich (u.a. Calmbach et al., 2016, S. 171ff.). Soziale Netze und der eigene Social-Media-Auftritt dürften für diese Personengruppe auch zunehmend der individuellen Identitätskonstruktion (Calmbach et al., 2016, S. 37ff.; Turner, 2015, S. 103ff.) sowie dem Streben nach Anerkennung und Feedback, insbesondere auch im Arbeitskontext, dienen (Klaffke, 2014, S. 73f.; Turner, 2015, S. 103ff.). Mit einer durchschnittlichen Internetnutzung von 18,4 Stunden pro Woche zähle diese gemäß Albert et al. (2016, S. 241ff.) zu den beliebtesten Freizeitbeschäftigungen dieser jungen Personengruppe. Naheliegenderweise würden bei dieser

jungen Generation somit vorrangig Unternehmenswebseiten und soziale Netzwerke als primäre Quellen für die Suche nach einem neuen Job genutzt werden (Latz, 2016, S. 85ff.).

Interessant erscheint die Erkenntnis aus arbeitsbezogenen Studien, dass bei der vorhergehenden Generation Y von einer Auffassung der „Work-Life-Balance“ ausgegangen wird, bei der neuen Generation Z jedoch vielmehr von einer „Work-Life-Separation“ gesprochen werden müsste: Personen dieser jungen Generation scheinen zunehmend nach definierten Arbeitszeiten und einer klaren Trennung von Arbeit und Freizeit zu streben (u.a. Albert et al., 2016, S. 241ff.; Barth & Heinzlmaier, 2014). Dem Anstreben einer erfolgreichen Karriere wird generell eher eine untergeordnete Bedeutung beigemessen, vielmehr werden Freizeit und der gesamte private Bereich rund um Familie, Freundschaft sowie eine stabile Partnerschaft von Personen der Generation Z als wichtigste Lebensbereiche genannt (Albert et al., 2016, S. 241ff.). Andere Erkenntnisse von Calmbach et al. (2016, S. 221ff.) und Albert et al. (2016, S. 241ff.) scheinen damit übereinzustimmen: Im Gegensatz zu früheren Generationen würden Personen der Generation Z nur eine geringe Mobilitätsbereitschaft zeigen, da das Privatleben darunter leiden könnte. Auch Führungspositionen, Macht und hohes Entgelt würden nur eine untergeordnete Rolle spielen. Personen dieser jungen Generation würden hingegen klare Strukturen, Planbarkeit und Sicherheit im Arbeitsleben als bedeutend einschätzen (Calmbach et al., 2016, S. 221ff.; Klaffke, 2014, S. 73ff.), aufgrund der komplexen Realität müssen diese jedoch auch auf wenig langfristige Planbarkeit und Flexibilität setzen (Barth & Heinzlmaier, 2014, zitiert in Mayr, 2017, S. 16).

Als gemeinsame Wertemuster der Generation Z lassen sich eine hohe Leistungsbereitschaft sowie die Bereitschaft, in Bildung und Weiterbildung zu investieren, identifizieren, insbesondere auch mit dem Hintergrund, am Arbeitsmarkt flexibel zu bleiben (Barth & Heinzlmaier, 2014, zitiert in Mayr, 2017, S. 16f.). Die beiden Autoren gehen bei Personen der Generation Z, ähnlich wie auch Calmbach et al. (2016, S. 37ff.), weiters davon aus, dass diese von einer ideologiefernen, pragmatischen, teils skeptischen Grundeinstellung und von Realismus geprägt seien. Die Loyalität gegenüber Arbeitgebern sei somit im Vergleich zu älteren Generationen nur gering ausgeprägt (Calmbach, 2016, S. 37ff.). Sofern jedoch ihre technischen Ansprüche erfüllt werden und sie sich am Arbeitsplatz wohl fühlen, seien Vertreter*innen der Generation Z sehr wohl auch bereit, langfristig beim selben Arbeitgeber tätig zu werden (Albert et al., 2016, S. 241ff.), jedoch nur bis zu einem Ausmaß, solange das Privatleben dadurch nicht eingeschränkt wird (Barth &

Heinzlmaier, 2014, zitiert in Mayr, 2017, S. 16). Speziell bei dieser jungen Personengruppe könnten Arbeitgeber von deren effizienten Kommunikationsweise und Informationsverarbeitung sowie Stärken, weitreichende Netzwerke aufzubauen, maßgeblich profitieren (Albert et al., 2016, S. 241ff.; Issa & Isaias, 2013, S. 593f.).

Im Zuge ihrer recht aktuellen, international ausgerichteten Studie fassen Gaidhani, Arora und Sharma (2019, S. 2806f.) weitere Charakteristika der Generation Z zusammen: So seien Personen der Generation Z im Gegensatz zu früheren Generationen mehr unternehmerisch veranlagt, toleranter und weniger rein durch Entgelt motivierbar. Sie wollen sich trotz des jungen Alters Gehör verschaffen und zeigen eine hohe Verantwortung gegenüber Umwelt-Problematiken. Technologie betrachten sie als Teil ihrer Identität, sie seien ungeduldiger, hätten kürzere Aufmerksamkeitsspannen und würden gleichzeitig mehr fordern als vorhergehende Generationen. Agarwal und Vaghela (2018, S. 4f.) ergänzen dazu, dass – insbesondere im Arbeitskontext – Transparenz und persönliche Freiheit eine große Bedeutung für diese Personengruppe ausüben. Sie bräuchten weiters die Unabhängigkeit, sich selbst beweisen zu können, und benötigen ein flexibel ausgerichtetes Arbeitsumfeld, in dem Mentoring, Lernen und professionelle Entwicklungsmöglichkeiten sowie Ehrlichkeit, Integrität und soziale Verantwortung eine große Rolle spielen.

Es dürfte interessant werden, wie die Werte und Charakteristika der Generation Z im Zusammenspiel mit den Anforderungen und Rahmenbedingungen des Arbeitsmarkts tatsächlich harmonisieren und welche Erkenntnisse zukünftige Studien dazu liefern werden. Damit sich Mitarbeiter*innen aber überhaupt für einen spezifischen Arbeitgeber entscheiden, erscheint die Attraktivität des Arbeitgebers eine bedeutende Funktion einzunehmen. Im folgenden Abschnitt erfolgt daher eine nähere Einführung in den Begriff der Arbeitgeberattraktivität.

2.2 Arbeitgeberattraktivität

2.2.1 Definition und Bedeutung von Arbeitgeberattraktivität

Das Ausscheiden der so genannten Baby-Boomer-Generation (Personen der Geburtsjahre 1946 bis 1964) aus dem Arbeitsmarkt führt, in Verbindung mit dem Eintritt anspruchsvoller, junger Generationen, zu zunehmender Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte (Backhaus, Stone & Heiner, 2002, S. 292f.). Die Positionierung als attraktiver

Arbeitgeber kann Unternehmen in diesem Zusammenhang einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 501).

Es bestehen zahlreiche Versuche, den Begriff der Arbeitgeberattraktivität zu definieren: Huf (2007, S. 58) beschreibt Arbeitgeberattraktivität als jenes Ausmaß, in dem potenzielle oder aktuelle Mitarbeiter*innen die Tätigkeit in einem Unternehmen als wünschenswert betrachten. In der Literatur bezieht sich jedoch Arbeitgeberattraktivität zumeist nur auf die Zielgruppe potenzieller Mitarbeiter*innen, und nicht auf bereits in einem Unternehmen beschäftigte Personen: Berthon et al. (2005, S. 151) folgen diesem Verständnis und definieren Arbeitgeberattraktivität als wahrgenommene Vorteile, die sich potenzielle Mitarbeiter*innen von der Tätigkeit in einem bestimmten Unternehmen erwarten. In der englischen Sprache hat sich dazu als Synonym der Begriff der „Employer Attractiveness“, manchmal auch als „Organizational Attractiveness“ bezeichnet, durchgesetzt (u.a. Holste, 2012, S. 11). Der Begriff der Arbeitgeberattraktivität wird häufig im Zusammenhang mit „Employer Branding“ genannt. Die Unterscheidung zu Employer Branding wird in späterer Folge in dieser Arbeit kurz skizziert.

Dem Konstrukt der Arbeitgeberattraktivität wird von verschiedenen Seiten großes Interesse entgegengebracht: In der Praxis bestehen verschiedenste Arbeitgeberrankings und Auszeichnungen für besonders attraktive Unternehmen (etwa „Great Place to Work“). In der Wissenschaft wird das Thema insbesondere im Human Resource Management (Lohaus & Rietz, 2015, S. 70ff.), in der Psychologie (Lievens & Highhouse, 2003, S. 75ff.) sowie im Marketing (Berthon et al., 2005, S. 151ff.) diskutiert. Verschiedene Forschungsstränge betrachten Arbeitgeberattraktivität aus unterschiedlichen Blickwinkeln: Zahlreiche Studien aus der Arbeitgeberperspektive beschäftigen sich damit, wie Maßnahmen und Konzepte von Marketing- oder HR-Verantwortlichen die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen können und wie diese konkret nach außen kommuniziert werden kann (u.a. Backhaus et al., 2002, S. 292ff.; Ewerlin, 2013, S. 279ff.). Andere Forschungsarbeiten fokussieren sich hingegen auf die Arbeitnehmer*innen-Perspektive: Dabei wird etwa untersucht, welche konkreten Merkmale einen attraktiven Arbeitgeber für potenzielle Mitarbeiter*innen ausmachen. Auch wird weiters untersucht, wie solche Attraktivitätsmerkmale identifiziert, operationalisiert und zu Attraktivitätsfaktoren geclustert werden können sowie welchen Einfluss individuelle Werte, Bedürfnisse, Interessen und Persönlichkeitsmerkmale auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität nehmen (u.a. Backhaus et al., 2002, S. 292ff.; Berthon et al., 2005, S. 151ff.; Lievens, 2007, S. 51ff.).

In dieser Arbeit wird vorwiegend Bezug auf die Arbeitnehmer*innen-Perspektive genommen, da untersucht wird, welche konkreten Merkmale einen attraktiven Arbeitgeber für Personen der Generation Z ausmachen. Den Ausgangspunkt für diese Perspektive bilden in theoretischer Hinsicht häufig theoretische Modelle der Psychologie wie die „Social Identity Theory“ (u.a. Backhaus & Tikoo, 2004, S. 503f.; Highhouse, Thornbury & Little, 2007, S. 1ff.) sowie das Konzept des „Person-Organization Fit“ (u.a. Ewerlin, 2013, S. 288f.; Ewerlin, Köllges, Ruhle & Süß, 2016). In beiden Konzepten wird allgemein untersucht, welchen Einfluss die Werte von Individuen auf ihr Verhalten haben: Nach der Social Identity Theory stellt der Arbeitgeber für Mitarbeiter*innen eine wichtige Komponente ihres Selbstkonzepts und der sozialen Identität dar. Demnach steigt die Attraktivität eines Arbeitgebers dann, wenn Arbeitnehmer*innen bei diesem Verhaltensweisen zeigen können, die ihrem Selbstkonzept entsprechen (Lievens & Highhouse, 2003, S. 77ff.). Weiters wird in der Theorie angenommen, dass Personen anhand des Unternehmensimages ableiten, wie sie von Außenstehenden bewertet werden: Hat ein Arbeitgeber ein hohes Ansehen in der Gesellschaft, so profitieren davon auch seine Arbeitnehmer*innen, und die Arbeitgeberattraktivität dieses Unternehmens steigt (Lievens & Highhouse, 2003, S. 94ff.). Als Person-Organization Fit umschreibt Chatman (1991, S. 459) die Übereinstimmung der Wertemuster potenzieller Arbeitnehmer*innen mit jenen des Arbeitgebers. Wenn diese übereinstimmen, wird der Arbeitgeber laut Konzept als attraktiv wahrgenommen. Arbeitnehmer*innen würden sich dann eher bewerben und würden Stellenangebote mit einer höheren Wahrscheinlichkeit annehmen (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993, S. 414ff.).

Auch wenn sich unterschiedliche Literaturen häufig auf dieselben Theorien beziehen, zeigen die Ergebnisse der empirischen Studien interessanterweise oft ein uneinheitliches Bild: Insbesondere die Frage, welche Merkmale der Attraktivität tatsächlich für potenzielle und bestehende Arbeitnehmer*innen am relevantesten sind, steht immer noch zur Diskussion. Chapman und Kolleg*innen (Chapman, Uggerslev, Carrol, Piasentin & Jones, 2005, S. 928ff.) zeigen etwa in einer Metastudie von über 70 empirischen Studien, dass Arbeitgeberattraktivität insbesondere von Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika wie Arbeitsinhalt, -umfeld sowie Unternehmensimage beeinflusst wird. Laut den Ergebnissen der Forscher*innen dürften Einstellungen und Werte diesen Zusammenhang moderieren. Berthon et al. (2005, 156ff.) bestätigen ebenfalls die Bedeutung des Arbeitsumfelds, zeigen jedoch gleichzeitig eine wesentliche Stellung des gebotenen Grundgehalts und der Gesamtvergütung in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität auf. Auch Bruhn, Kunze und Böhm (2010, zitiert in Mayr, 2017, S. 38) schlussfolgern

eine grundsätzliche Wichtigkeit der letztgenannten Merkmale, bewerten diese jedoch als eher nachrangig gegenüber Faktoren wie dem Führungsstil, der persönlichen Entwicklung oder dem Arbeitsklima. Die hohe Bedeutung dieser Merkmale für die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität weisen auch Lievens und Highhouse (2003, S. 94ff.) in ihrer Forschungsarbeit nach: Ihren Schlussfolgerungen nach, zeigen insbesondere auch Image, Innovationsstärke sowie direkte Kompetenzen des Unternehmens den größten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität auf.

Weitere Studien zeigen, dass Individuen je nach ihren spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen unterschiedliche Attraktivitätsmerkmale bevorzugen: Sehr selbstbewusste Individuen würden demnach große, dezentralisierte Unternehmen favorisieren, sehr intelligente Arbeitnehmer*innen scheinen hingegen eher international tätige Unternehmen zu präferieren (Lievens, Decaestecker, Coetsier & Gernaert, 2001, S. 30ff.). Casper, Wayne und Manegold (2013, S. 311ff.) heben weiters hervor, dass die Bedeutung von Attraktivitätsmerkmalen für verschiedene Personen je nach ihren Werten variiert und, ihren Erkenntnissen nach, würden Arbeits- und Familienwerte den größten Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität ausüben. Unterschiede in persönlichen Werten und Arbeitseinstellungen seien, Parry und Urwin (2011, S. 79ff.) nach, außerdem durch generationale Unterschiede erklärbar. Auch die Ergebnisse von Holste (2012, S. 34ff.) bestätigen die These der Existenz generationenspezifischer Werte und Präferenzen. Etwa scheinen demnach Personen der Generation Y eine hohe Flexibilität und Work-Life-Balance im Vergleich zu vorhergehenden Generationen als besonders wichtig anzusehen. Die Generation der Baby-Boomer hingegen präferiere insbesondere Beständigkeit und Arbeitsplatzsicherheit.

Forscher*innen beschäftigen sich jedoch allgemein nicht nur mit der Bedeutung spezifischer Attraktivitätsmerkmale und dem Einfluss von Werten auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, sondern auch mit der Fragestellung, wie diese Attraktivitätsmerkmale systematisiert werden können. Zur Skizzierung dieser Systematisierung und Operationalisierung der Arbeitgeberattraktivität und ihrer Merkmale folgt nun ein Überblick ausgewählter Arbeitgeberattraktivitätsmodelle und -skalen.

2.2.2 Arbeitgeberattraktivitätsmodelle

In der Literatur finden sich zahlreiche Ansätze, um Arbeitgeberattraktivität sinnvoll mittels Skalen zu operationalisieren oder anhand verschiedener Modelle zu systematisieren (Mayr, 2017, S. 27). In der Praxis existieren zahlreiche Umfragen und Studien zur

Arbeitgeberattraktivität, von denen einige Bekanntheit genießen: Zu nennen sind dabei etwa die Great Place to Work Studie (www.greatplacetowork.at) oder die Most Wanted-Arbeitgeberstudie von McKinsey und e-fellows (www.e-fellows.net). Bei diesen Untersuchungen ist jedoch kritisch zu bedenken, dass diese sehr heterogen hinsichtlich der untersuchten Zielgruppen, Branchen sowie der angeführten Methodik ausfallen. Entsprechend führen diese zu inkonsistenten Ergebnissen (Lohaus & Rietz, 2015, S. 70ff.; Pfeil, 2017, S. 245ff.). Zuverlässigere Ergebnisse liefern wissenschaftliche Studien zu Attraktivitätsmerkmalen und -modellen. Da auch diese aufgrund unterschiedlicher Schwerpunkte innerhalb der Studien zu fragmentierten Ergebnissen führen können, versuchten verschiedene Autor*innen, etwa Rietz und Lohaus (2013, S. 1065ff.), diese zu fragmentieren und die teils widersprüchlichen Erkenntnisse systematisch in Skalen zu ordnen.

Verschiedene Forschungsarbeiten hatten den Anspruch, unterschiedliche Merkmale der Arbeitgeberattraktivität weiter in eine Struktur zu bringen und darüber hinaus mit anderen Theorien zu verknüpfen, um Arbeitgeberattraktivitätsmodelle zu entwickeln. Als eine der am häufigsten zitierten Arbeiten zum Thema Arbeitgeberattraktivität gilt die Veröffentlichung von Ambler und Barrow (1996, S. 185ff.), die ihr Attraktivitätsmodell vordergründig aus dem Marketing ableiten (Berthon et al., 2005, S. 151ff.). Die Vorteile der Tätigkeit für einen bestimmten Arbeitgeber werden hier in funktionelle, ökonomische sowie psychologische Attraktivitätsfaktoren gegliedert. Dies erinnere somit an die Vorteile aus der Marketing-Perspektive, die etwa der Kauf eines Markenprodukts für Konsument*innen mitbringt (Mayr, 2017, S. 27).

Im Gegensatz zu dieser Herangehensweise versuchen Lievens und Highhouse (2003, S. 77ff.) in ihren Forschungen nicht nur einzelne Attraktivitätsmerkmale zu konkreten Attraktivitätsfaktoren zusammenzufassen, sondern diese auch in einer Präferenzfolge zu strukturieren. Der Aufbau des Modells findet wieder anhand eines Marketingkonzepts statt: Attraktivitätsmerkmale werden hier durch Lievens und Highhouse (2003, S. 77ff.) in symbolische und instrumentelle Faktoren gegliedert, ähnlich wie Gardner und Levy (1955) das Markenimage eines Unternehmens als Summe von Produktfunktionen (=instrumentelle Merkmale) und deren assoziierten Bedeutungen (=symbolische Merkmale) betrachten. Instrumentelle Attraktivitätsfaktoren seien für Arbeitnehmer*innen eines Unternehmens deswegen relevant, da sie einen konkreten Nutzen bringen. Dazu gezählt werden alle objektiven und materiellen Merkmale, wie etwa das Entgelt. Zu den symbolischen Attraktivitätsfaktoren, welche als subjektive, immaterielle Merkmale betrachtet

werden, gehört etwa der Ruf eines Unternehmens, welcher ebenfalls dazu führen kann, dass ein Unternehmen von Arbeitnehmer*innen als attraktiv wahrgenommen wird.

Im Folgenden werden zwei konkrete Arbeitgeberattraktivitätsskalen und -modelle näher vorgestellt, die in der Wissenschaft und Praxis sehr häufig genutzt werden und auf den erwähnten Konzepten von Ambler und Barrow (1996, S. 185ff.) sowie Lievens und Highhouse (2003, S. 77ff.) aufbauen.

2.2.2.1 Das Arbeitgeberattraktivitätsmodell nach Lohaus, Rietz und Haase (2013)

Rietz und Lohaus (2013, S. 1065ff.) unternahmen einen Versuch, Merkmale der Arbeitgeberattraktivität weiter zu strukturieren und ein ganzheitliches, zusammenfassendes Konzept der Arbeitgeberattraktivität zu entwickeln: Dazu unterzogen sie 37 bestehende Attraktivitätsstudien mit beinahe 64.000 Studienteilnehmer*innen einer systematischen Analyse, um wiederkehrende Attraktivitätsmerkmale zu identifizieren. Die 467 identifizierten Merkmale wurden anschließend anhand ihrer Ähnlichkeit zu 19 Clustern zusammengefasst sowie in Bezug auf die Häufigkeit ihrer Nennung in eine Reihenfolge gebracht. Das Resultat der systematischen Analyse fassen Rietz und Lohaus (2013, S. 1065ff.) in einer Attraktivitätsskala fest, welche die folgende Tabelle veranschaulicht (Tabelle 1).

Attraktivitätsmerkmale

1. Team, Arbeitsatmosphäre, Klima	11. Internationalität, Auslandseinsatz
2. Arbeitsaufgabe	12. Unternehmensfinanzen, Erfolg
3. Work-Life-Balance	13. Unternehmensstandort
4. Weiterbildung	14. Arbeitsbedingungen
5. Karriere, Aufstiegsmöglichkeiten	15. Management
6. Arbeitsplatzsicherheit	16. Corporate Social Responsibility
7. Entgelt, Sozialleistungen	17. Innovation, Fortschritt
8. Identifikation mit dem Unternehmen	18. Image, Reputation, Bekanntheit
9. Arbeitszeiten	19. Objektive Unternehmensmerkmale
10. Unternehmenskultur	

Tabelle 1: Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale nach Rietz und Lohaus (2013, S. 1065ff.)

Direkt auf die eigene, individuelle Arbeitstätigkeit bezogene Merkmale scheinen demnach für Arbeitnehmer*innen als wichtiger eingeschätzt zu werden als solche, welche

sich auf die Unternehmenskultur oder das Gesamtunternehmen beziehen (Mayr, 2017, S. 30).

Aufbauend auf diese Attraktivitätsskala sowie das Modell symbolischer und instrumenteller Attraktivitätsfaktoren nach Lievens und Highhouse (2003, S. 77.), kategorisieren Lohaus, Rietz und Haase (2013, S. 12ff.) die 19 Attraktivitätsmerkmale weiter, um ein eigenständiges Modell der Arbeitgeberattraktivität zu entwickeln: Dabei findet eine Klassifizierung von Merkmalen danach statt, ob diese eine subjektive Bewertung oder ein objektives Kriterium darstellen. Ebenfalls fließt in die Klassifizierung mit ein, ob Arbeitnehmer*innen erst spät vom Merkmal erfahren oder ob dieses bereits öffentlich bekannt ist (Rietz & Lohaus, 2013, S. 1065ff.). So ergeben sich daraus die beiden symbolischen Attraktivitätsfaktoren „faktische Unternehmensmerkmale“ und „öffentliche Wahrnehmung“ sowie die beiden instrumentellen Faktoren „faktische Arbeitsvertragsbedingungen“ und „gelebte Werte“ (Lohaus et al., 2013, S. 12ff.; Lohaus & Rietz, 2015, S. 70ff.).

Die folgende Abbildung veranschaulicht das so entstandene Modell der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren (Lohaus et al., 2013, S. 12ff.; Lohaus & Rietz, 2015, S. 70ff.):

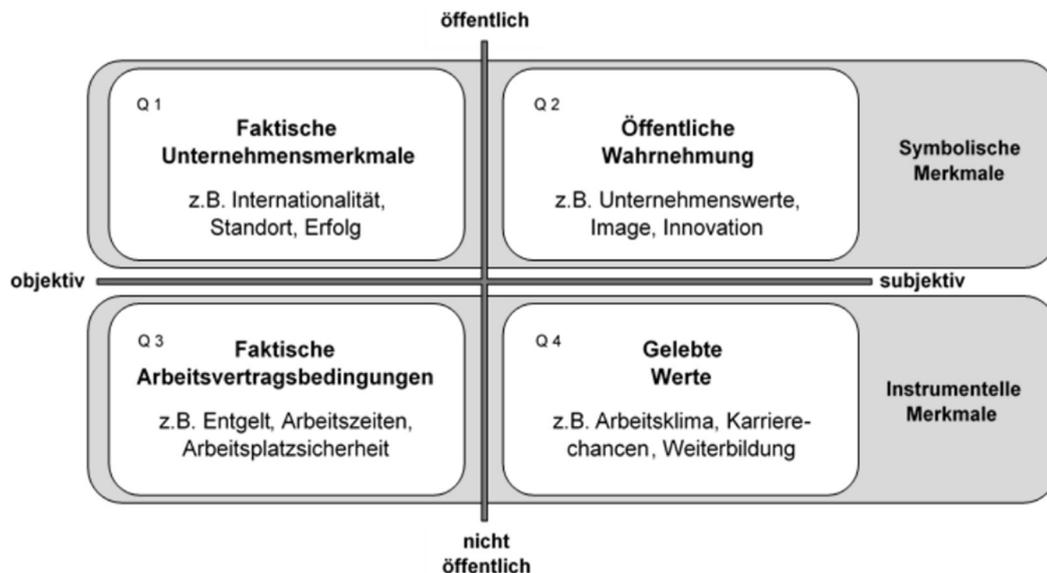


Abbildung 1: Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren nach Lohaus und Rietz (2015, S. 70ff.) und Lohaus et al. (2013, S. 14.)

Faktische Unternehmensmerkmale umfassen dabei leicht recherchierbare, objektive Merkmale des Unternehmens, während die öffentliche Wahrnehmung Merkmale umfasst, welche zwar ebenfalls leicht recherchierbar, jedoch subjektiver Natur sind. Zu den öffentlich nicht bekannten, als schwer recherchierbar angenommenen Merkmalen

zählen hingegen die objektiven faktischen Arbeitsvertragsbedingungen sowie die subjektiv wahrgenommenen gelebten Werte im Unternehmen (Mayr, 2017, S. 31). Die Schlussfolgerungen anhand des systematischen Reviews von Rietz und Lohaus (2013, S. 1065ff.) weisen darauf hin, dass instrumentelle Attraktivitätsfaktoren (faktische Arbeitsvertragsbedingungen und insbesondere die gelebten Werte) tendenziell bedeutender für die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität sind. Damit stimmen Ergebnisse anderer Arbeiten, wie etwa von Highhouse et al. (2007, S. 7ff.) sowie Lievens und Highhouse (2003, S. 94ff.), überein, wonach nicht öffentliche Merkmale, die im Grunde erst nach Antritt einer Arbeitsstelle bekannt werden, wichtiger für die Arbeitgeberwahl zu sein scheinen als symbolische Faktoren. Jedoch gilt dabei zu beachten, dass die symbolischen Attraktivitätsfaktoren (faktische Unternehmensmerkmale und öffentliche Wahrnehmung) keinesfalls als unbedeutend für die Arbeitgeberattraktivität angesehen werden dürfen. Sie hätten aber vielmehr einen inkrementellen Nutzen, da sie als Differenzierungsmöglichkeit dienen können, etwa wenn die instrumentellen Merkmale zweier Arbeitgeber einander stark ähneln (Highhouse et al., 2007, S. 7ff.).

Ob diese Annahmen auch für Personen der Generation Z zutreffen, soll die folgende Untersuchung zeigen. Folgend soll noch ein weiteres Arbeitgeberattraktivitätsmodell kurz vorgestellt werden, welches in der Literatur oftmals Verwendung findet.

2.2.2.2 Das Arbeitgeberattraktivitätsmodell nach Berthon et al. (2005)

Ambler und Barrow (1996, S. 185ff.) gliedern Arbeitgeberattraktivität in funktionelle, ökonomische und psychologische Attraktivitätsfaktoren. Diese Unterscheidung ist zwar wissenschaftlich anerkannt, jedoch eine nur sehr grobe Differenzierung der Merkmale der Arbeitgeberattraktivität (Holste, 2012, S. 10ff.). Als Verfeinerung und Erweiterung wird das Modell von Berthon et al. (2005, S. 159ff.) angesehen, das fünf Attraktivitätsfaktoren unterscheidet (Mayr, 2015, S. 28): Diese Einteilung bezieht sich auf die von denselben Autoren entwickelte „Employer Attractiveness Scale“ (EmptAt), in der Arbeitgeberattraktivität operationalisiert wird. Diese Skala basiert auf umfangreichen Literaturstudien, zahlreichen Gruppeninterviews und 683 schriftlichen Befragungen an verschiedenen Universitäten und Bildungsinstitutionen. Als Ergebnis dieser wissenschaftlichen Untersuchungen halten Berthon, Ewing und Hah (2005, S. 159ff.) 25 Einzelitems zur Messung von Arbeitgeberattraktivität fest. Die primär genannten Merkmale beziehen sich dabei auf größtenteils psychologische und ökonomische Rahmenbedingungen, wie etwa das Arbeitsumfeld oder das Entgelt (siehe nachfolgende Tabelle 2):

Attraktivitätsmerkmale

1. Glückliches Arbeitsumfeld	14. Sprungbrett für künftige Karriere
2. Überdurchschnittlicher Basislohn	15. Anerkennung durch Management
3. Attraktives Gesamtvergütungspaket	16. Wertschätzung und Anwendung der eigenen Kreativität
4. Gutes Verhältnis zu Kolleg*innen	17. Zusammenarbeit der Abteilungen
5. Karrierefördernde Erfahrungen	18. Qualitativ hochwertige Produkte oder Dienstleistungen
6. Gute Aufstiegschancen	19. Spannendes Arbeitsumfeld
7. Arbeitsplatzsicherheit	20. Innovatives Unternehmen
8. Lockeres Arbeitsumfeld	21. Kund*innen-orientiertes Unternehmen
9. Sich selbstsicherer fühlen in Folge der Tätigkeit für ein Unternehmen	22. Innovative Produkte oder Dienstleistungen
10. Sich gut fühlen in Folge der Tätigkeit für ein Unternehmen	23. Möglichkeit, das Gelernte anzuwenden
11. Gutes Verhältnis zu Vorgesetzten	24. Humanitäres Unternehmen
12. Unterstützung durch Kolleg*innen	25. Möglichkeit, das Gelernte weiterzugeben
13. Akzeptanz und Zugehörigkeitsgefühl	

Tabelle 2: EmpAT – Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale nach Berthon, Ewing und Hah (2005, S. 159ff.)

Die EmpAt gilt als bisher einzig validierte Skala auf dem Gebiet der Arbeitgeberattraktivität und wird in verschiedenen wissenschaftlichen Veröffentlichungen angewandt und weiterentwickelt (Reis & Braga, 2016). Auch Berthon et al. (2005, S. 159ff.) selbst nahmen Weiterentwicklungen der Skala vor. Mittels Faktorenanalyse identifizierten sie fünf Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren für potenzielle Mitarbeiter*innen:

- 1) „Interest Value“ umschreibt ein herausforderndes, innovatives Umfeld.
- 2) „Social Value“ umfasst ein kollegiales Arbeitsklima und gute Teamarbeit.
- 3) „Economic Value“ beschreibt Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit sowie Karrieremöglichkeiten.
- 4) „Development Value“ bezieht sich auf die Vermittlung von Selbstbewusstsein sowie die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten.

- 5) „Application Value“ beschreibt, das Gelernte anzuwenden und weitergeben zu können.

Das Modell von Berthon et al. (2005) kann als Weiterentwicklung des Basismodells von Ambler und Barrow (1996, S. 185ff.) betrachtet werden: Interest Value und Social Value entsprechen dabei den psychologischen Vorteilen; Economic Value den ökonomischen Vorteilen; Development Value und Application Value den funktionellen Vorteilen im Modell von Ambler und Barrow (1996, S. 185ff.). Das Attraktivitätsmodell von Berthon et al. (2005) diene mittlerweile selbst als Basis zahlreicher Folgestudien (u.a. Reis & Braga, 2016, S. 103ff.).

2.2.3 Employer Branding – Definition und Abgrenzung von Arbeitgeberattraktivität

Arbeitgeberattraktivität wird häufig im Zusammenhang mit „Employer Branding“ oder „Employer Brand“ genannt, wobei die letztgenannten Begriffe oftmals als Synonyme genutzt werden. Im Folgenden soll daher kurz eine Einführung gegeben werden, weshalb überhaupt eine Relevanz für Employer Branding besteht. Danach soll ebenfalls eine zusammenfassende Definition dieses Begriffs gewährleistet werden.

2.2.3.1 Die Relevanz von Employer Branding für Arbeitgeber

Im Zuge des gravierenden Fachkräftemangels konkurrieren Unternehmen verstärkt, um geeignete neue Mitarbeiter*innen für sich zu gewinnen (Grabavac, 2009, S. 2). Begriffe wie „War for Talents“ tauchten zunehmend nicht nur in Fachzeitschriften des Personalmanagements auf, und bereits Ende 2002 machte das Beratungsunternehmen Cap Gemini Ernst & Young durch eine Studie deutlich, dass „High Potential Recruiting“ im Jahr 2004 zu den wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements zählen würde (Schmidt, 2004, S. 23). Arbeitgeber setzen immer mehr Beachtung auf Bereiche wie Personalmarketing und Talentmanagement als Konsequenz darauf, eine Lösung der Engpässe der Personalbeschaffung zu erzielen (Grabavac, 2009, S. 4). Bereits ab den 90er Jahren tauchte bereits die Grundidee des „Employer Branding“ auf, als allgemeine Idee einer Marke für den Arbeitgeber, unter anderem auch für die Erreichung von gesetzten Zielen hinsichtlich der Personalbeschaffung und der Gewinnung von qualifizierten Arbeitskräften (Polomski, 2005, S. 476). Das Konzept des Employer Brandings, und des Employer Brands, wurde fortan vielfältig untersucht und es fanden sich zahlreiche Definitionen dieser Begrifflichkeiten.

Eine vielfach genutzte Definition des Employer Brands (in deutscher Sprache: „Arbeitgebermarke“) fand durch Stotz (2007, S. 183) statt: „Der Employer Brand (die Arbeitgebermarke) ist das bei den aktuellen, potenziellen und ehemaligen Mitarbeitern fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber“

2.2.3.2 Definition und Abgrenzung von Employer Branding

Allgemein wird laut Diller (1992, S. 785) eine Marke als „unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung verstanden, dieses Bild ist im Bewusstsein des Konsumenten oder anderer Bezugsgruppen fest verankert“. Auch Unternehmen als Ganzes können Gegenstand eines solchen Vorstellungsbildes sein und somit Markencharakter haben – man spricht dabei von einer „Corporate Brand“ (Bierwirth, 2002, S.14f.). Verschiedene Zielgruppen haben unterschiedlich wahrgenommene Vorstellungsbilder eines Unternehmens, weshalb vielfältige Ausprägungen eines Corporate Brands existent sind. Mit Fokus auf den Arbeitgeber-Aspekt hinsichtlich dieses Unternehmens repräsentiert die Grundidee des Employer Brandings eine „Idee einer Marke für den Arbeitgeber“ (Polomski, 2005, S. 476). Employer Brand kann somit als eine Facette des Corporate Brands verstanden werden und zeigt die Verhaltenskriterien des Unternehmens als Arbeitgeber auf. Es drückt aus, wie bereits vorhandene und potenzielle Mitarbeiter*innen das Unternehmen wahrnehmen sollen (Wolf, 2010, S. 12).

Vielfach wurde von verschiedenen Autor*innen der Versuch unternommen, Employer Branding in einer aussagekräftigen, aufs Wesentlichste reduzierten Form als Definition zusammenzufassen, wobei unterschiedliche Perspektiven eingenommen wurden: Eine alle wesentlichen Inhalte gut strukturierende Definition bietet die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA), welche Employer Branding definiert als „die markenstrategisch fundierte, interne und externe Positionierung eines Unternehmens oder einer Institution als Arbeitgebermarke, und damit als Employer of Choice“. Herz des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende Markenstrategie. Ihre Entwicklung, Implementierung und operative Umsetzung zielen darauf ab, nachhaltig und vollumfänglich die positiven Effekte der Marke für die Optimierung von Mitarbeiter*innen-Gewinnung, Mitarbeiter*innen-Bindung, Unternehmenskultur und Leistungskultur zu aktivieren, das Unternehmensimage zu verbessern sowie mittelbar den Marken-, wie auch den Unternehmenswert, zu steigern (DEBA, 2006, S. 5). Durch eine richtig gewählte Employer-Branding-Strategie kann eine Arbeitgebermarke, in Abgrenzung zum reinen Personalmarketing, positive Effekte auf viele Teilbereiche, insbesondere auf

Mitarbeiter*innengewinnung, -bindung, Unternehmenskultur, Arbeitsergebnis, Leistung sowie Corporate Brand erzielen (Wolf, 2010, S. 13f.).

Auch die Arbeitgeberattraktivität kann somit als ein Teil des Employer Brandings betrachtet werden, wobei diese sich nur auf einen kleinen speziellen Fokus dieser konzentriert, nämlich darauf, welche Merkmale eines Arbeitgebers als attraktiv wahrgenommen werden. Employer Branding umfasst jedoch eine vollumfängliche Marketingstrategie und kann somit vielmehr auch als Prozess verstanden werden (DEBA, 2006, S. 5). Aufgrund der Fokussierung auf aktuelle und potenzielle Mitarbeiter*innen wird weiters zwischen internem und externem Employer Branding unterschieden: Im Mittelpunkt des internen Employer Brandings steht, das vermittelte Arbeitgeberversprechen einzulösen und eine einzigartige Unternehmenskultur und Arbeitsatmosphäre zu schaffen (Backhaus & Tikko, 2004, S. 503). Das externe Employer Branding hingegen spiegelt die Kommunikation des Arbeitgeberversprechens und dadurch die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber nach außen wider (Siebrecht, 2012, S. 57). Der Schwerpunkt von Employer Branding liegt in der, strategisch ausgerichteten, Identitäts- und Organisationsentwicklung des Unternehmens. Daher ist eine Gleichsetzung mit Personalmarketing unangebracht, da unter diesem mehr ein rein operatives Instrument verstanden wird (Kriegler, 2015, S. 26). Häufig wird Employer Branding begrifflich auch mit Recruiting verwechselt, obwohl letzteres nur die kurzfristige Personalbeschaffung umfasst (Parment, 2013, S. 125).

Da sich diese Arbeit insbesondere mit der Fragestellung auseinandersetzt, welche Merkmale von Arbeitgebern tatsächlich für Personen der Generation Z als attraktiv wahrgenommen werden, werden im folgenden Abschnitt einige Erkenntnisse aus bisherigen Forschungen spezifisch mit Fokus auf Generation Z zusammengefasst.

2.2.4 Arbeitgeberattraktivität aus Perspektive der Generation Z

Folgend soll überblicksmäßig zusammengefasst werden, welche Resultate bisherige empirische Studien zum Thema der Arbeitgeberattraktivität in Bezug auf Personen der Generation Z liefern.

Kriegler (2012, S. 23ff.) schlussfolgert nach eigenen Untersuchungen, dass die Wertemuster verschiedener Generationen bedeutend für die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität sind und sich Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl durch einen Wertewandel verändern: Jüngere Generationen würden somit Attraktivitätsmerkmale präferieren,

welche ältere Generationen eher ablehnen (Kriegler, 2012, S. 32f.). In Bezugnahme auf die vier Attraktivitätsfaktoren laut dem Modell von Lohaus et al. (2013, S. 12ff.) (faktische Unternehmensmerkmale, faktische Arbeitsvertragsbedingungen, öffentliche Wahrnehmung, gelebte Werte) lassen sich hierhingehend folgende Erkenntnisse zusammenfassen:

Rietz und Lohaus (2013, S. 1065ff.) schlussfolgern in ihrer generationenübergreifenden Attraktivitätsstudie, dass der Unternehmensstandort als faktisches Unternehmensmerkmal für Arbeitnehmer*innen allgemein weniger wichtig erscheint. Spezifisch für Personen der Generation Z zeigt sich jedoch ein differenziertes Bild und eine höhere Bedeutung des Standorts. Vertreter*innen der Generation Z würden außerdem einem stabilen familiären und sozialen Umfeld sowie beständigen Beziehungen im Privatleben einen hohen Wert beimessen (Calmbach et al., 2016, S. 37ff.). Dieses Privatleben wollen sie außerdem nicht durch ständige Geschäftsreisen oder durch einen Umzug belasten (Albert, Hurrelmann, Quenzel & Schneekloth, 2016, S. 241ff.). Bei Mayr (2017, S. 53) meldeten die befragten Personen der Generation Z den Unternehmensstandort zwar als durchaus wichtiges Merkmal zurück, jedoch bestand kaum ein Unterschied in der rückgemeldeten Bedeutung im direkten Vergleich mit den Rückmeldungen der gesamten befragten Stichprobe.

Die faktischen Arbeitsvertragsbedingungen umfassen im Modell von Lohaus et al. (2013, S. 12ff.) objektive Attraktivitätsmerkmale, die nicht öffentlich bekannt sind und die Arbeitnehmer*innen somit erst im Zuge der Tätigkeit oder innerhalb des Bewerbungsprozesses bei einem spezifischen Unternehmen in Erfahrung bringen. Verschiedene Studien zeigten dabei, dass Merkmale faktischer Arbeitsvertragsbedingungen, etwa das Entgelt oder die Ausgestaltung des Arbeitszeitmodells, einen relativ hohen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität ausüben (u.a. Berthon et al., 2005, S. 159ff.; Lohaus et al., 2013, S. 12ff.). Diese als attraktiv angesehenen Arbeitszeitmodelle wurden in bisherigen Attraktivitätsstudien häufig mit dem Stichwort „Work-Life-Balance“ betitelt und üblicherweise als Vereinbarkeit und Ineinanderfließen des beruflichen und privaten Bereichs verstanden (Twenge et al., 2010, zitiert in Mayr, 2017, S. 69). Auch hier zeigt sich bei Personen der Generation Z ein gegenläufiger Trend: Albert et al. (2016, 241ff.) sowie Barth und Heinzlmaier (2014, zitiert in Mayr, S. 69ff.) vermuten, dass Personen der Generation Z vermehrt nach definierten Arbeitszeiten sowie einer klaren Trennung von Arbeit und Freizeit streben, um ihr Privatleben „zu schützen“. In einer eigenständigen Untersuchung

mit Fokus auf diese Thematik konnte Mayr (2017, S. 53) diese Aussage jedoch nicht eindeutig bestätigen.

Zu den Merkmalen öffentlicher Wahrnehmung nach Lohaus et al. (2013, S. 12ff.) zählen weiters öffentlich bekannte Attraktivitätsmerkmale, die auf subjektiven Einschätzungen basieren. Bei diesen Merkmalen, wie etwa Bekanntheit und Image eines Unternehmens, entsteht die Attraktivität aus dem symbolischen Nutzen der Tätigkeit für einen bestimmten Arbeitgeber (Backhaus & Tikoo, 2004, zitiert in Mayr, 2017, S. 37; Lohaus et al., 2013, S. 12ff.). Rietz und Lohaus (2013, S. 1065ff.) gehen in ihren theoretischen Annahmen davon aus, dass öffentlich bekannte und auf das Gesamtunternehmen bezogene Merkmale nur eine untergeordnete Bedeutung für die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität innehaben. Mayr (2017, S. 37) schlussfolgert jedoch, dass diese Merkmale spezifisch bei Personen der Generation Z sehr wohl eine hohe Bedeutung innehaben können: Die Autorin begründet dies durch die Schlussfolgerungen anderer Studien, nach denen Personen der Generation Z etwa der eigene Social-Media-Auftritt sehr wichtig sei, da dadurch ein gewisses Image nach außen hin transportiert werde und die Anerkennung durch die Peergroup gewährleistet werden kann (Calmbach et al., 2016, S. 37ff; Turner, 2015, S. 103ff, zitiert in Mayr, 2017, S. 37). Backhaus und Tikoo (2004, S. 506f.) schlussfolgern dazu weiter, dass auch die Bekanntheit und das Image des eigenen Arbeitgebers zur Identitätskonstruktion und Selbstdarstellung auf Social-Media-Plattformen beitragen. Je bekannter und positiver das Arbeitgeberimage ist, desto eher könnten sich somit Arbeitnehmer*innen mit diesem identifizieren. Weiters könne durch das positive Image eines Arbeitgebers eher eine soziale Differenzierung durch die Angehörigkeit zu dieser attraktiven „In-Group“ erreicht und somit die Selbstdarstellung verbessert werden (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 506ff.). Diese These untermauert Mayr (2017, S. 53) in einer eigenen Befragung, in deren Ergebnissen sich das Image eines Unternehmens tatsächlich als für die Generation Z überdurchschnittlich wichtiges Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal zeigt.

Vergleichbar mit den Merkmalen der öffentlichen Wahrnehmung basieren auch die Attraktivitätsmerkmale der „gelebten Werte“ auf der subjektiven Einschätzung der Arbeitnehmer*innen (Mayr, 2017, S. 37). Die gelebten Werte umfassen allerdings Merkmale, die erst unmittelbar vor oder kurz nach dem Arbeitsantritt den Arbeitnehmer*innen bekannt werden. Darunter fallen beispielsweise die Unternehmenskultur sowie Aufstiegs- und Weiterbildungsperspektiven (Lohaus et al., 2013, S. 12ff.). Vielfältige Vorstudien zeigen auf, dass die Arbeitgeberattraktivität maßgeblich von diesen Merkmalen der

gelebten Werte beeinflusst wird (u.a. Bruhn et al., 2013, zitiert in Mayr, 2017, S. 38; Rietz & Lohaus, 2013). Welche Merkmale jedoch tatsächlich den größten Einfluss und spezifisch für Personen der Generation Z die höchste Bedeutung haben, wird in der Wissenschaft diskutiert: Barth und Heinzlmaier (2014, zitiert in Mayr, S. 69ff.) meinen dazu, dass für Generation Z Personen Bildung und Weiterbildung einen hohen Stellenwert einnehmen und diese auch bereit seien, in Weiterbildungsmaßnahmen selbst zu investieren. Diese These wird auch durch eine Studie von Mayr (2017, S. 53f.) bestätigt. Interessant erscheint dabei jedoch, dass für Personen der Generation Z die Weiterbildung im Vergleich zu älteren Generationen nicht mit dem Ziel des (späteren) Karriereaufstiegs vorgenommen wird, sondern dabei andere Motivatoren, etwa „Employability“ und Flexibilität am Arbeitsmarkt (Barth & Heinzlmaier, 2014, zitiert in Mayr, S. 69ff.) eine übergeordnete Rolle spielen dürften. Mayr (2017, S. 58) erhält in ihrer Befragung von Lehrlingen jedoch gegensätzliche Rückmeldungen: Hier schrieben Personen der Generation Z Karriereambitionen eine hohe Bedeutung zu. Mayr (2017, S. 57) diskutiert dazu, dass der Generationeneffekt möglicherweise von einem Lebensphaseneffekt überlagert wird und somit jüngere Alterskohorten grundsätzlich höhere Karriereambitionen hätten, da diese in ihrer Lebensphase üblicherweise noch flexibler seien und weniger familiäre Verpflichtungen haben. Im Unterschied zu älteren Generationen zeigen Personen der Generation Z auch nur unterdurchschnittliches Interesse an Führungspositionen und Macht (Calmbach et al., 2016, S. 37ff.). Generell werde das Arbeitsleben dem privaten Leben von Vertreter*innen der Generation Z untergeordnet, da diese vor allem Familie, Freund*innen eine stabile Partner*innenschaft sowie Freizeit als wichtigste Lebensbereiche ansehen (Albert et al., 2016, S. 241ff.).

Hinsichtlich weiterer Attraktivitätsmerkmale fasst Mayr (2017, S. 52) in ihrer eigenen Studie zusammen, dass bei ihrer befragten Zielgruppe von Personen der Generation Z, in diesem Fall Lehrlinge, den Merkmalen „Verhältnis zu Kolleg*innen“, „Verhältnis zu Vorgesetzten“, „Arbeitsbedingungen“, „Arbeitsplatzsicherheit“, „Work-Life-Balance“, „Arbeitsaufgaben“, „Unternehmenswerte“ sowie „Innovationskraft“ besondere Bedeutung zugemessen wurde. Die Befragten bewerteten hingegen die Merkmale „Unternehmensgröße“, „Internationalität“, „Unternehmenserfolg“, „Entgelt“ sowie „Unternehmenskultur“ als unterdurchschnittlich wichtig.

2.3 Personalberatung und Rekrutierung

In der vorliegenden Forschungsarbeit werden Personalberater*innen als Expert*innen ihres Fachbereichs zu den Themenfeldern dieses Werks befragt. Aus diesem Grund soll im folgenden Abschnitt ein kurzer Überblick zu der Personalberatung und zur Rekrutierung von Mitarbeiter*innen, jeweils mit besonderem Fokus auf die Region Österreich, gegeben werden. Darauf folgend wird auch eine kurze Übersicht über Rekrutierung speziell von Personen der Generation Z gegeben, und welche Besonderheiten dabei laut dem aktuellen Stand der Wissenschaft zu berücksichtigen sind.

2.3.1 Einführung in die Personalberatung

Die Betitelung des Berufs von Personalberater*innen ist in Österreich nicht geschützt und es finden sich somit zahlreiche Berufs- und Funktionsbezeichnungen, die teils identische, teils auch etwas abweichende Arbeitsfelder und Funktionen abdecken: Häufig werden dazu Jobtitel wie „Personalberater*in“, „Recruiter*in“, „Researcher*in“ oder auch allgemeine Bezeichnungen wie „Consultant“, „Projektleiter*in“ und „Partner*in“ genannt. Eine Auflistung dieser Berufsbezeichnungen, deren Charakteristika und genauere Unterscheidungsmerkmale bieten Hillebrecht und Peininger (2018, S. 14f.). Der konkrete Umfang der Tätigkeitsbereiche von Personalberater*innen kann dabei je nach deren Funktion, Arbeitgeber und Auftraggeber variieren: Hillebrecht und Peininger (2018, S. 8) meinen dazu, dass unabhängig von Art und Umfang der einzelnen Tätigkeitsfelder allen Personalberatungsunternehmen grundsätzlich gemein ist, dass diese erstens durch ihre Personaldienstleistung eine Dienstleistung anbieten, die im Auftrag eines Auftraggebers angewandt wird, und zweitens deren Personalberatung die gesamte Bandbreite der Personalarbeit, mit dem Schwerpunkt der Auswahl, Entwicklung sowie Freisetzung von Personal, abdecken kann. Die Zielgruppe von Personalberatungen können dabei sowohl Unternehmen (durch Dienstleistungen wie „Executive Search“ als Suche von Fach- und Führungskräften, private Arbeits- und Personalvermittlung, Personalbeurteilung, und Potenzialanalyse, bis hin zu Gehalts-/Vertragsberatung, Moderation/Mediation, und Outplacement) als auch Arbeitnehmer*innen sein (durch Dienstleistungen wie Personalvermittlung, Gehalts-/Vertragsberatung, Potenzialanalyse, und Entwicklungsberatung, Karriere-/Bewerbungsberatung, bis hin zu individueller Personalentwicklung im Sinne von etwa Coaching oder Mentoring) (Hillebrecht & Peininger, 2018, S. 8).

Wer von Personalberatung spricht, denkt zumeist an spezifische Aufgaben, die mit der Rekrutierung und der Vermittlung neuer Mitarbeiter*innen in Verbindung stehen

(Hillebrecht & Peininger, 2018, S. 77): Auch in dieser Arbeit sollen innerhalb der durchzuführenden Expert*inneninterviews insbesondere Situationen und Aufgaben innerhalb der Personalberatungsdienstleistung erhoben werden, die mit der Rekrutierung von Mitarbeiter*innen in Zusammenhang stehen. Dies umfasst auch Aufgaben, die dem so genannten „Executive Search“ zuzuordnen sind, also im Speziellen der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften. Die beiden genannten Autoren fassen darunter insbesondere die folgenden Aufgaben zusammen (Hillebrecht & Peininger, 2018, S. 77f.): Beratung bei der Profilbestimmung von idealen Kandidat*innen, Direktansprache geeigneter Bewerber*innen und Ausschreibung von Stellen, Vorauswahl von Kandidat*innen, Durchführung und Begleitung von Auswahlverfahren sowie Hilfe bei der Einstellung der vom Arbeitgeber ausgewählten Kandidat*innen (etwa in Bezug auf die Vertragserstellung).

Aufgrund der teils unterschiedlichen Begrifflichkeiten innerhalb der Personalberatungsbranche in Österreich sowie der teils variierenden, oder sich überlappenden, Tätigkeitsbereiche ist es nur schwer möglich, konkrete Zahlen über den bestehenden Markt innerhalb der Personalberatung zusammenzufassen: Laut Statista (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/715570/umfrage/umsatz-in-der-personaldienstleistung-in-oesterreich/>, 21.01.2022) umfasste die gesamte Personaldienstleistungsbranche im Jahr 2020 einen Umsatz von 4,31 Milliarden Euro. Die Personalvermittlung erreichte dabei im Vorjahr 2019 einen Umsatz von 238 Millionen Euro, wobei 465 Unternehmen in dieser Branche in Österreich gemeldet waren, welche 2.886 Beschäftigte in der Personalvermittlung umfassten (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/622928/umfrage/umsatz-der-personalvermittlung-in-oesterreich/>, 24.01.2022). In Deutschland erfolgte im Jahr 2014 eine genauere Erhebung der Personalberatungsbranche (BDU, 2014, zitiert in Hillebrecht & Peininger, 2018, S. 15): Dabei wurde von 5.800 Personalberater*innen (und 11.200 Mitarbeiter*innen insgesamt) in 2.000 Unternehmen ausgegangen, die im vorhergehenden Geschäftsjahr etwa 75.000 Aufträge in einem Gesamtumsatzvolumen von 1.9 Milliarden Euro generiert haben.

Einer weiteren, in Deutschland durchgeführten, Erhebung zufolge (BDU, 2019, S. 4ff.), sind bei Personaldienstleistungsunternehmen 63,5 % der Berater*innen männlich und 36,5 % weiblich. Bei den angestellten Researcher*innen sind hingegen 49 % männlich und 51 % weiblich, bei den Backoffice-Kräften 37 % männlich und 63 % weiblich. Als vorrangige Methoden, das Ziel einer Personalvermittlung zu erreichen, meldeten die

Befragten dabei die direkte Suche nach passenden Mitarbeiter*innen zurück, die Suche über das Internet sowie die Suche mittels Anzeigen.

2.3.2 Paradigmenwechsel im Recruitingprozess: Vom „klassischen Recruiting“ hin zu „Social-Media-Recruiting“

Der Arbeitsmarkt ist immer mehr geprägt von schwindenden Arbeitsangeboten und zeigt insbesondere im Bereich des hochqualifizierten Personals zunehmend mehr Engpässe (Storz-Renk, 2014, S. 51). Als ein häufig erwähnter Grund für diese Entwicklung wird der Fachkräftemangel genannt: In einigen Branchen ist bereits ein akuter Fachkräftemangel bemerkbar; der Wettbewerb um diese verbleibenden, gut qualifizierten Bewerber*innen verstärkt sich zunehmend und Unternehmen sind daher gefordert, die Aufmerksamkeit dieser Kandidat*innen zu erlangen (Rath & Salmen, 2012, S. 23; zitiert in Storz-Renk, 2014, S. 51). Nach den Autor*innen Rath und Salmen zeige sich außerdem, dass bereits sehr junge Nachwuchskräfte sich ihrer „Macht“ hierhingehend vermehrt bewusst sind und daher teils sehr überzogene Erwartungshaltungen für potenziell neue Arbeitgeber innehaben.

Als weitere Begründung für die Entwicklungen des Arbeitsmarkts wird immer wieder der demografische Wandel betont (u.a. Storz-Renk, 2014, S. 51; Appel & Michel-Dittgen, 2013, S. 227): Der Arbeitsmarkt ist zunehmend von einer grundsätzlich älteren Altersstruktur betroffen und ältere Mitarbeiter*innen müssen den steigenden Anforderungen im zukünftigen Arbeitsalltag gerecht werden, welche etwa durch neuartige Technologien resultieren. Zugleich stoßen weniger Berufseinsteiger*innen in den Arbeitsmarkt neu hinzu, was den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften weiter ausbaut (Rath & Salmen, 2012, S. 24; zitiert in Storz-Renk, 2014, S. 52). Die Tendenzen des zunehmend komplexer werdenden Arbeitsmarkts zeigen sich aber auch in Veränderungen des kulturellen Verständnisses: Im Vergleich zu früheren Generationen gehört etwa eine lebenslange Firmenzugehörigkeit, aufgrund der sich ohnehin laufend eröffnenden Chancen für neue Job-Möglichkeiten, nicht mehr zwangsläufig zu den Prioritäten (Appel & Michel-Dittgen, 2013, S. 228). Speziell die jüngeren, in den Arbeitsmarkt neu hinzutretenden, Personengruppen würden ganz im Gegenteil eher kurzfristige Karrierepläne schmieden, die eher zu ihrem Lebensstil passen.

All diese Entwicklungen führen dazu, dass Unternehmen im Vergleich zu früheren Zeiten nicht mehr schlicht auf passende Bewerbungen warten können, sondern aktiv handeln müssen, um im Wettbewerb mit anderen Unternehmen bestehen zu können (Storz-

Renk, 2014, S. 51). Es besteht somit immer mehr die Notwendigkeit, sich mit innovativen Strategien in den Bereichen Personalmarketing und Rekrutierung zu beschäftigen, die langfristig den erforderlichen Neuzugang hochqualifizierter Mitarbeiter*innen gewährleisten.

„Recruiting“ (in deutscher Sprache auch häufig als „Personalbeschaffung“ bezeichnet) wird als Teil der Personalwirtschaft im Unternehmen betrachtet und hat laut Definition das vordergründige Ziel, offene Stellen eines Unternehmens mit qualifizierten und motivierten neuen Mitarbeiter*innen zu besetzen (Appel & Michel-Dittgen, 2013, S. 74). Mit der Personalplanung als Ausgangspunkt, umfasst Recruiting allgemein den Personalbeschaffungsprozess und hat somit die Aufgabe, alle Aktivitäten der Personalbeschaffung zu planen, zu organisieren, umzusetzen und zu kontrollieren (Beck, 2001, S. 11; zitiert in Storz-Renk, 2014, S. 53). Unterteilt wird hierzu oftmals in die drei Bereiche „klassisches Recruiting“, „E-Recruiting“ („Electronic Recruiting“) und „Social-Media-Recruiting“: Beim klassischen Recruiting werden Stellenanzeigen in Printmedien veröffentlicht, der Unternehmensauftritt auf Jobbörsen zählt hier ebenso hinzu. Durch die zunehmende Nutzung des Internets und webbasierter Plattformen spielte die Personalbeschaffung im Internet, als E-Recruiting bezeichnet, bald eine vordergründige Funktion: Dazu zählen Stellenanzeigen in Online-Stellenbörsen (etwa Karriere.at, Stepstone.at oder Monster.at), Bewerbungsprozesse über die Karriere-Website sowie webbasierte Recruiting-Maßnahmen (Beck, 2001, S. 17; zitiert in Storz-Renk, 2014, S. 53).

Social-Media-Recruiting umfasst hingegen die Nutzung von sozialen Netzwerken und Netzgemeinschaften zum Zwecke der kurz-, mittel- und langfristigen Personalbeschaffung. Mit der zunehmenden Nutzung sozialer Medien spielen diese auch für die Recruiting-Aktivitäten von Unternehmen eine immer größer werdende Rolle: Es besteht auf Social-Media-Plattformen nicht nur die Möglichkeit, Stellenanzeigen in sozialen Medien zu veröffentlichen, sondern vielmehr steht hierbei die Chance im Vordergrund, über Social-Media-Plattformen mit potenziellen Bewerber*innen und Mitarbeiter*innen direkt in Dialog zu treten oder diese beispielsweise auch nach ihren Qualifikationen vorselektieren zu können (Bernecker & Beilharz, 2012, S. 193). Social-Media-Recruiting dient insbesondere dabei der Ansprache sowie Kontaktaufnahme mit potenziellen Bewerber*innen und Arbeitgebern; die sozialen Netzwerke dienen so gesehen „dem Treffpunkt für beide Seiten“ (Storz-Renk, 2014, S. 65). Zentrale Einflussgröße ist hierbei, Mitarbeiter*innen direkt einzubeziehen und deren persönlichen Erfahrungen und Eindrücke aus ihrem Berufsalltag potenziellen Bewerber*innen öffentlich präsentieren zu lassen, um

einen öffentlichen Dialog auf Augenhöhe darzubieten (Rath & Salmen, 2012, S. 36; zitiert in Storz-Renk, 2014, S. 65). Social-Media-Recruiting könne als eine Weiterentwicklung des E-Recruitings verstanden werden sowie, bei richtiger Integration in eine Employer-Branding-Strategie, zum Aufbau und zum Erhalt der Arbeitgeberattraktivität beitragen.

Da in dieser Arbeit die Rekrutierung von Personen der Generation Z im Fokus steht, soll in Folge eine kurze Übersicht über den aktuellen Forschungsstand dazu gegeben werden.

2.3.3 Rekrutierung von Personen der Generation Z

Da sich diese Arbeit vordergründig auf die Generation Z fokussiert, werden in Folge kurz einige aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse im Zuge der Rekrutierung sowie der direkten Ansprache von Personen der Generation Z im Arbeitskontext zusammengefasst. Da sich im bisherigen Stand der Forschung nur wenige Analysen spezifisch zum Thema der Rekrutierung von Personen der Generation Z finden lassen, soll in Folge ein Überblick der aktuell vorhandenen Erkenntnisse dazu gegeben werden:

Karacsony et al. (2020, S. 237) fassen nach einer eigenen Erhebung zusammen, dass etwa drei Viertel aller Vertreter*innen der Generation Z digital kommunizieren: Knapp 80 % der Personengruppe der Generation Z betrachten sich als „intensiver Social-Media-User“, wobei Facebook, LinkedIn sowie Instagram die meistgenutzten Social-Media-Plattformen im Zuge der Suche nach einem neuen Job darstellen. Knapp die Hälfte der befragten Generation Z Personen gab außerdem an, die Webseiten von Unternehmen zu durchforsten, um Informationen einzuholen, inwieweit diese Unternehmen eine passende zukünftige Arbeitsumgebung bieten würden. Die Autor*innen schlussfolgern somit, dass potenzielle Arbeitgeber für das Erreichen der Generation Z als Zielgruppe unbedingt ihre Job-Ausschreibungen online verfügbar machen müssten, diese auf so vielen Social-Media-Portalen wie möglich veröffentlichen und generell den Internetauftritt des Unternehmens so aufstellen sollten, um dieses für diese Zielgruppe als interessant und als attraktiv darzustellen (Karacsony et al., 2020, S. 237). Auf sehr vergleichbare Tendenzen stoßen McCrindle und Fell (2019, S. 17), die jedoch noch ergänzen, dass Personen der Generation Z bereits vor der Auswahl eines zukünftigen Arbeitgebers großen Wert darauf legen, Informationen über dessen Organisationskultur und Werte einzuholen: Daher sei es für Unternehmen essentiell, eine entsprechende Arbeitgebermarke aufzubauen und diese, auch etwa durch entsprechendes Bildmaterial, passend

in den Internet- sowie Social-Media-Auftritten mit Fokus auf diese junge Zielgruppe, zu präsentieren.

Siorcuka und Chesnovicka (2017, S. 813) betrachteten in ihrer Analyse ein spezifisches Unternehmen sowie dessen Vorgehen in der Rekrutierung dieser jungen Personengruppe: Es stellte sich dabei heraus, dass eine persönliche Weiterempfehlung bestehender Mitarbeiter*innen, eine kontinuierliche Präsenz auf populären Media-Plattformen, Kooperationen mit bekannten Marken, die Teilnahme an Sport- und sozialen Events sowie die Promotion in Schulen und Universitäten erfolgreiche Methoden darstellten, um diese junge Zielgruppe für sich als potenziell neuer Arbeitgeber zu begeistern. Singh und Dangmei (2016, S. 4) ergänzen dazu, dass es für Unternehmen essenziell ist, herauszufinden, welche Bedingungen und Merkmale, in Bezug auf die Arbeit, tatsächlich von Bedeutung für diese junge Generation sind, um die eigene Attraktivität steigern zu können. Unter anderem seien Transparenz, Ehrlichkeit, Integrität, aber auch Möglichkeiten für Lernen und Entwicklung sowie soziale Verantwortung jene Themengebiete, die für Personen der Generation Z maßgeblich sind und welche Unternehmen daher in deren Kommunikation entsprechend hervorheben sollten, um einen Wettbewerbsvorteil im Kampf um diese jungen Talente zu haben (Singh & Dangmei, 2016, S. 3f.).

Da in dieser Arbeit auch der Fokus darauf gelegt wird, wie Unternehmen die für Generation Z relevanten Merkmale der Arbeitgeberattraktivität in Social Media kommunizieren sollen, wird im folgenden Abschnitt ein Überblick über den Themenbereich Social Media gegeben.

2.4 Social Media

2.4.1 Soziale Medien

Scholz (2011, S. 195ff.) bietet eine allgemeine Umschreibung der Web 2.0-Technologien und erklärt den Begriff von Web 2.0 in diesem Zusammenhang damit, dass sich Internetnutzer*innen von passiven Konsument*innen, als ledigliche Informationsaufnehmer*innen hin zu aktiven Teilnehmer*innen wandeln, welche selbst aktiv Inhalte für das Internet produzieren, pflegen und weiterverarbeiten. Das Web 2.0 stellt hierhingehend – als Informations- und Kommunikationstechnologie – die grundlegende Basis für die Entwicklung des Bereichs „Social Media“ dar (Bauer et al., 2011, S. 4). Unter dem Begriff „Social Media“ werden allgemein Internetplattformen zusammengefasst, die

Internetnutzer*innen die Möglichkeit geben, mit anderen Kontakt aufzunehmen, mit diesen fortlaufend zu kommunizieren und abseits vom verbalen Austausch verschiedenste multimediale Formate (Fotos, Videos, Musik, Spiele) miteinzubeziehen (Heymann-Reider, 2011, S. 20). Den Anwendungen der Social-Media-Plattformen könne man laut der Autorin weiters insgesamt drei Haupt-Basisfunktionen zuordnen, nämlich Informationsmanagement (als Möglichkeit, um Informationen finden, bewerten und verwalten zu können), Identitätsmanagement (als Option einer Eigendarstellung im Internet) sowie Beziehungsmanagement (als Gelegenheit, Kontakte zu knüpfen, laufend zu pflegen und weiterzuentwickeln).

Kreutzer (2018, S.1) wählt eine andere, aber durchaus ähnliche Definition: Unter dem Begriff des Social Media – oder im Deutschen, der „sozialen Medien“ – werden Online-Medien sowie -Technologien zusammengefasst, die es Internet-Nutzer*innen ermöglichen, einen Informationsaustausch sowie eine Online-Zusammenarbeit zu erreichen, die weit über die klassische E-Mail-Kommunikation hinausgehen: Somit zählen zu Social Media nicht nur soziale Netzwerke, Media-Sharing-Plattformen und Messenger-Dienste, sondern auch Blogs, Online-Foren sowie Online-Communities (Kreutzer, 2018, S. 2). In der vorliegenden Arbeit soll der Fokus insbesondere auf den erstgenannten sozialen Netzwerken liegen, wobei auch Erkenntnisse über die übrigen Social-Media-Arten dargeboten werden.

Die sozialen Medien lassen sich laut Kreutzer (2018, S. 5f) weiters in drei verschiedene wesentliche Nutzungsklassen und Anwendungen unterteilen: Ihren primären Fokus auf Kommunikation haben Angebote wie (Micro-)Blogs (etwa Twitter), private (etwa Facebook, Pinterest) und berufliche (etwa LinkedIn, Xing) soziale Netzwerke, Messenger-Dienste (wie WhatsApp, Snapchat), Social-Bookmarking-Plattformen sowie Foren und Online-Communities. Bei der zweiten Gruppe von Nutzungsklassen steht die Kooperation derer Nutzer*innen im Mittelpunkt, wobei hier etwa gemeinsame Wikis aufgebaut werden (etwa Wikipedia, Wikileaks), vorhandene Leistungen innerhalb von Bewertungs- sowie Auskunftsplattformen beurteilt (etwa kununu.at, tripadvisor.at) oder in Form von Kreativ- und Auskunftsportalen neu geschaffen werden (etwa gutefrage.net). Die dritte Form von Social-Media-Anwendungen bezieht sich auf „Content-Sharing“, also das Teilen von Inhalten über Media-Sharing-Plattformen wie Instagram, Pinterest oder Youtube. Je nachdem, welche Art von Inhalt dabei geteilt wird, wird zwischen Text-, Foto-, Video- und Audio-Sharing unterschieden. Kreutzer (2018, S. 8) bemerkt jedoch allgemein, dass die Übergänge zwischen den verschiedenen Social-Media-Arten immer unschärfer

werden und somit die Zuordnung zu den verschiedenen erwähnten Konzepten und Formen zunehmend uneindeutiger wird.

Es erscheint weiters interessant, welche Charakteristika soziale Medien aufweisen und wie sich diese im Vergleich zu klassischen Medien (etwa Print-Magazine, Radio, TV) unterscheiden: Auch dazu bietet Kreutzer (2018, S. 6) eine gelungene Übersicht. Klassische Medien haben demnach eine unidirektionale Ausrichtung, eine Linearität der Präsentation sowie ein nur eingeschränktes Nutzer*innen-Engagement. Weiters sei eine direkte Vernetzung zwischen klassischen Medien nur schwer möglich, die Aktivitäten innerhalb klassischer Medien hätten meist eine zeitliche Befristung; es sei ein eher geplantes Agieren der Nutzer*innen notwendig und es bestehe eine stärkere inhaltliche Kontrolle, etwa durch Freigabeprozesse und daraus folgend eine höhere Formalisierung. Ganz im Gegenteil dazu sind soziale Medien von einer multidirektionalen Ausrichtung geprägt, es sei somit auch eine „one-to-one“- oder „many-to-many“-Kommunikation möglich (Kreutzer, 2018, S. 6). Präsentation von Inhalten fände weiters nicht linear statt, somit können diese etwa in hohem Ausmaß verknüpft und unmittelbar verändert werden. Weiters sei Social Media von hohem Nutzer*innen-Engagement „als DNA der sozialen Medien“ geprägt und Reaktionen auf Online-Inhalte erfolgen in diesen Medien in Echtzeit. Social Media würden ebenso von der Vernetzung leben; sie seien zeit- und grenzenlos, da sich Aktionen in Social Media unendlich verlängern oder wiederholen lassen. Die Mediennutzung sei hier weiters von hoher Agilität geprägt und es bestehe ein hohes Ausmaß an Flexibilität und Spontaneität, was sich auch im Fehlen jeglicher Kontrolle zeigt, da jeder/jede Inhalte in Social Media erstellen kann.

(Kreutzer, 2018, S. 2) betrachtet die enorme Bedeutung von Social Media insbesondere darin liegend, dass erstmals allen Bevölkerungsschichten, und auch allen Stakeholdern eines Unternehmens, sehr wirkungsvolle und öffentlich-wirksame Instrumente der Bewertung, der Inanspruchnahme von Leistungen sowie der unmittelbaren Kontaktaufnahme, und damit des Dialogs, zur Verfügung stehen. Es bestehen somit eine zunehmend unkontrollierbare und sehr komplexe Meinungsbildung und Interaktion von Stakeholdern durch Online-Medien, welche durch die sozialen Medien vernetzt werden. Diese Vernetzung illustriert die folgende, von Kreutzer (2018, S. 2) übernommene, Abbildung 2:

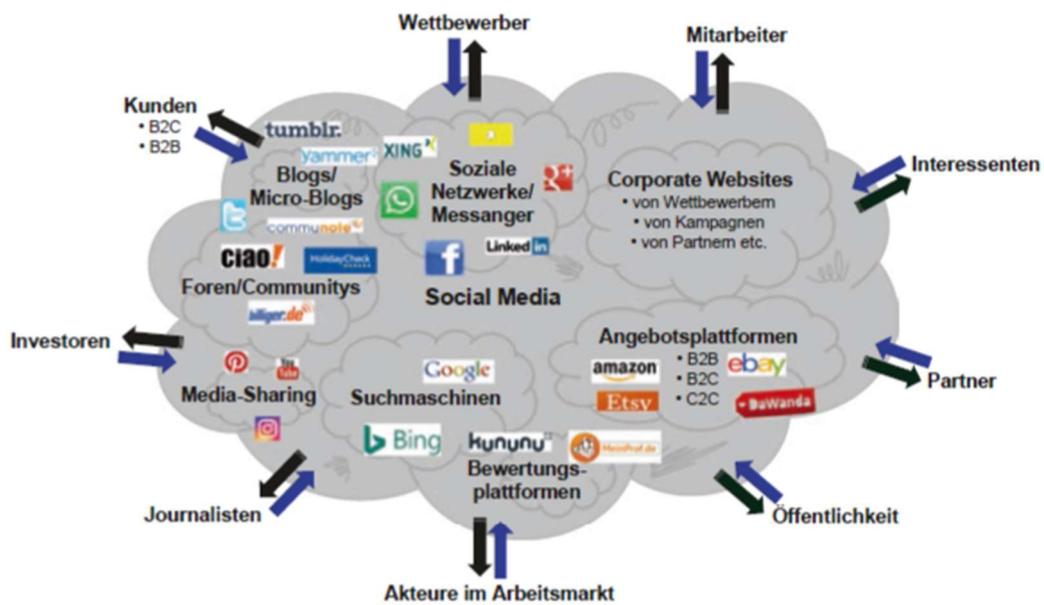


Abbildung 2: Vernetzung durch soziale Medien hinsichtlich der komplexen Meinungsbildung und Interaktion durch Online-Medien (Kreutzer, 2008, S. 2)

Social Media scheint für viele Menschen in deren Alltag nicht mehr wegzudenken zu sein, umso mehr zeigt sich die Bedeutung verschiedener sozialer Medien, wenn man einen näheren Blick auf deren Nutzungszahlen wirft: Bei Betrachtung allgemeiner Statistiken zur weltweiten Social-Media-Nutzung liegt die Anzahl der Nutzer*innen von sozialen Netzwerken Anfang 2022 bei rund 4,62 Milliarden Personen, mit einer zehn prozentigen Steigerung der Nutzer*innen vom Vorjahr (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/739881/umfrage/monatlich-aktive-social-media-nutzer-weltweit/>, Abruf am 22.03.2022). Insgesamt steigert sich dieses Nutzungsausmaß jährlich. Im Jahr 2012 lag die Zahl an Social-Media-Nutzer*innen noch bei circa 1,48 Milliarden. Dabei führte Facebook Anfang 2022 das Ranking der weltweit größten sozialen Netzwerke mit rund 2,91 Milliarden monatlich aktiven Nutzer*innen an. Das am zweitmeiste genutzte Portal ist die Videoplattform Youtube mit etwa 2,56 Milliarden monatlich aktiven Nutzer*innen, gefolgt von dem Messaging-Dienst WhatsApp mit etwa zwei Milliarden aktiven Nutzer*innen.

Da in dieser Arbeit der Fokus auf das Land Österreich gelegt werden soll, werden in Folge einige Statistiken zu der Social-Media-Nutzung in Österreich wiedergegeben: Betrachtet man die Nutzungszahlen von Social Media für das Jahr 2021 (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/528244/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von-sozialen-netzwerken-in-oesterreich/>, Abruf am 22.03.2022), führt hier ebenfalls Facebook mit

5,38 Millionen Nutzer*innen das Feld an. Es folgen das Tochterunternehmen Instagram (3,96 Millionen Nutzer*innen), Pinterest (2,25 Millionen Nutzer*innen), Snapchat (1,3 Millionen Nutzer*innen) sowie TikTok, eine insbesondere bei Jugendlichen beliebte Plattform für Kurzvideos (1,2 Millionen Nutzer*innen). Die nächsten beiden meistgenutzten Social-Media-Plattformen sind sodann die so genannten „beruflichen sozialen Netzwerke“ LinkedIn (knapp 1 Millionen Nutzer*innen) sowie Xing (0,74 Millionen Nutzer*innen).

Insgesamt gibt es in Österreich laut einer Analyse Anfang 2022 8,2 Millionen Internet- sowie 7,4 Millionen Social-Media-Nutzer*innen (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/530394/umfrage/internetnutzer-sowie-social-media-nutzer-in-oesterreich/>, Abruf am 22.03.2022). Dabei verbringen die Nutzer*innen rund 82 Minuten täglich auf Social Media; gemessen an der Gesamtbevölkerung, liegt der Anteil an Personen, die täglich oder beinahe täglich soziale Netzwerke nutzen, bei 47 Prozent. Dabei ist der Anteil weiblicher Österreicherinnen, die Social Media nutzen (82,8 %), etwas höher als der Anteil männlicher Österreicher (79 %) (<https://de.statista.com/themen/2841/social-media-in-oesterreich/#dossierKeyfigures>, Abruf am 22.03.2022). Das größte Segment der Nutzer*innen in Bezug auf das Alter bildet die Nutzer*innen-Gruppe der 16- bis 24-Jährigen. Die Nutzung sozialer Netzwerke nimmt allgemein mit zunehmendem Alter ab: So beträgt der Anteil der 14- bis 19-Jährigen, die Social Media nutzen, über 94 %. Der Anteil der 50- bis 59-Jährigen macht hingegen nur noch etwa 70 % aus. Die beliebtesten sozialen Netzwerke von österreichischen Jugendlichen sind mit einem Nutzer*innenanteil von 98 % die Messenger-Plattform WhatsApp sowie das Streaming-Portal Youtube. Das größte soziale Netzwerk weltweit, Facebook, liegt hingegen mit 34 % Nutzung in dieser jungen Zielgruppe hinter Plattformen wie Snapchat, TikTok und Pinterest. Bei den über 50-Jährigen sind insbesondere die Plattformen WhatsApp, Facebook, und Youtube beliebt (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/298406/umfrage/nutzung-von-sozialen-netzwerken-in-oesterreich-nach-altersgruppen/>, Abruf am 22.03.2022).

Spezifisch mit Fokus auf die Zielgruppen jüngerer Nutzer*innen und Jugendliche erscheint weiters interessant, dass „alteingesessene“ Social-Media-Plattformen, wie etwa Facebook und Skype, im Jahr 2021 im direkten Vergleich zum Vorjahr weniger genutzt werden (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/77617/umfrage/veraenderung-des-nutzeranteils-sozialer-netzwerke/>, Abruf am 22.03.2022). Plattformen hingegen wie Discord, TikTok, Signal und Reddit verzeichnen jeweils im selben Zeitraum 11 bis 13 % Nutzungs-Zuwächse. Hierzu zeigen sich Geschlechterunterschiede, da TikTok unter

weiblichen Nutzerinnen deutlich beliebter ist. Die ursprünglich für Gamer*innen konzipierte Plattform Discord hingegen weist mehr als doppelt so viele männliche als weibliche Nutzer*innen auf (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/534639/umfrage/nutzung-sozialer-netzwerke-durch-jugendliche-in-oesterreich-nach-geschlecht/>, Abruf am 22.03.2022).

Da in Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit insbesondere interessant ist, inwiefern Social Media bisher für berufliche Zwecke sowie in der Rekrutierung potenzieller neuer Mitarbeiter*innen eine Rolle spielt, werden dazu im nächsten Abschnitt entsprechende Erkenntnisse zusammengefasst. Danach erfolgt ebenfalls eine Übersicht zu wissenschaftlichen Analysen, die einen Fokus auf die Personengruppe der Generation Z legen.

2.4.2 Der Stellenwert von Social Media aus Unternehmens- und Arbeitgebersicht

Durch den demografischen Wandel und den damit einhergehenden Fach- und Führungskrätemangel haben sich die Machtverhältnisse von Arbeitnehmer*innen und Arbeitgebern gravierend geändert (Herten, 2015, S. 11). Gleichzeitig zeigt sich auch ein verändertes Mediennutzungsverhalten, insbesondere bei jüngeren Generationen der Fach- und Führungskräfte ab der Generation Y, welche daher häufig auch als „Digital Natives“ oder „Millennials“ bezeichnet werden (u.a. Schmidt et al., 2011, S. 517ff.). Diese technologieaffinen Menschen sind mit den „neuen Medien“ aufgewachsen, nutzen Social Media täglich und würden dementsprechend auch über diese eine Ansprache von potenziellen neuen Arbeitgebern erwarten (u.a. BITKOM-Studie, 2013). Das Internet hat sich demnach in den Alltag der Menschen integriert, wobei Social Media für viele Nutzer*innen die erste Anlaufstelle im Internet darstellt. Insbesondere auch in Anbetracht der unternehmensseitigen Personalbeschaffung hat die Onlinewelt die traditionell weit verbreiteten Printmedien längst verdrängt. Für Unternehmen wird es zunehmend wichtiger, sich besser zu positionieren, um auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten (Herten, 2015, S.11f.). Der Trend weg von den Print-Medien hin zu Social-Media-Aktivitäten, was sich insbesondere bei Personengruppen ab dem Geburtsjahr 1980 am stärksten zeigt, wird unter anderem auch damit erklärt, dass mittels Social Media oftmals eine größere Reichweite erzielt werden kann und somit die Möglichkeit einer gezielten und direkteren Ansprache der gewünschten Zielgruppe besteht (Sonntag, 2014, S. 36ff.).

Mit dem Ziel, eine Marke zu werden und sich dadurch als bevorzugter Arbeitgeber und „Employer of Choice“ von den Konkurrenten zu differenzieren, ist ein Employer-Branding-Prozess für Unternehmen unabdinglich (Herten, 2015, S. 14). Weiters wird es immer mehr von Bedeutung, Social Media in die dazu gewählte Strategie miteinzubinden (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, S. 128). Das Kommunikationsmittel Social Media bietet hierhingehend für Unternehmen vielfältige Möglichkeiten in den Bereichen Employer Branding und der Arbeitgeberattraktivitätssteigerung: Das Social Web verfügt generell über eine unbegrenzte Reichweite, es ist zeitlich durchgehend nutzbar, bietet eine sofortige gegenseitige Kontaktmöglichkeit, ist von einer komplexen Multimedialität geprägt und ist idealerweise immer am aktuellsten Stand (Gillies, 2012, S. 8ff.). Die Bedeutung von Social Media für Unternehmen, und Arbeitgeber, nimmt fortwährend zu, und diese erkennen Social Media zunehmend als wichtigen Kanal für unter anderem die Rekrutierung von Personal und für Personalmarketing (Herten, 2015, S. 17f.).

Social Media wurden ursprünglich von vielen Unternehmen oftmals nur als ein weiterer Vertriebskanal und somit als ein Dialoginstrument genutzt (Grabs & Bannour, 2011, S. 29f.). Grabs und Bannour führen jedoch weiter aus, dass die Nutzungszwecke der sozialen Medien für Unternehmen weit vielfältiger sind: So können diese etwa auch unterstützen, Kund*innen- oder Bewerber*innen-Beziehungen aufzubauen, diese zu stärken oder nach außen hin transparent zu machen, wodurch ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann. Um einen direkten Kontakt zu Kund*innen entstehen zu lassen, werde auch direkt Werbung über Social Media geschaltet, was oft auch kostengünstiger im Vergleich zu klassischen Medien sei.

Für Unternehmen bieten sich die Funktionalitäten der Social-Media-Plattformen grundsätzlich aus zwei Perspektiven an: Auf der einen Seite eignen sich die Plattformen für die Kommunikation mit Kund*innen, um mit diesen laufend in Kontakt zu stehen, mit diesen über die Plattformen zu kooperieren sowie sie zu einem Teil der Wertschöpfungskette werden zu lassen (Hettler, 2010, S. 75). Auf der anderen Seite bietet Social Media für Unternehmen, unter anderem auch für die Mitarbeiter*innen- und Bewerber*innenansprache, ein modernes und zeitgemäßes Kommunikationsinstrument. Insbesondere auch, da sich, wie etwa Bollwitt (2012, S. 105) zeigt, Bewerber*innen die verstärkte Nutzung der Web 2.0 Technologien und -Möglichkeiten absolut wünschen. Auch Hilker (2010, S. 24) betont die Nutzungsmöglichkeiten von Social Media für Unternehmen, sowohl für interne als auch externe Kommunikationsmaßnahmen: Über soziale Medien können nicht nur arbeitgeberseitige Aktivitäten für die interne Kommunikation mit

Mitarbeiter*innen des eigenen Unternehmens gesetzt, sondern auch externe Kommunikationsanliegen für Kund*innen, (potenzielle) Bewerber*innen oder andere Interessent*innen durchgeführt werden (Hilker, 2010, S. 14.). Weiters sei die Social-Media-Nutzung für das Unternehmen nicht nur für die Bereiche Kommunikation und Marketing/Werbung interessant, sondern ebenso für einige andere interne Fachbereiche im Unternehmen relevant, wobei meist Vertrieb, Human Resources, Service/Kund*innendienst, Public Relations sowie (Markt-)Forschung/Entwicklung als weitere spezifische interne Unternehmensbereiche hierbei im Vordergrund stehen (Hilker, 2010, S. 14f.). In der vorliegenden Arbeit stehen für die anvisierten Fragestellungen die Unternehmensbereiche Marketing sowie, aufgrund des Rekrutierungs-Fokus der Forschungsarbeit, teilweise Human Resources im Vordergrund.

Die Vorteile der Nutzung von sozialen Medien können für Unternehmen somit sehr vielfältig sein, insbesondere stehen jedoch häufig die Unternehmenskommunikation, die Zusammenarbeit sowie das Wissensmanagement innerhalb des Unternehmens im Vordergrund (Heymann-Reder, 2011, S. 18). Oftmals liegt der wesentliche Vorteil in der direkten Interaktionsmöglichkeit, etwa mit Kund*innen, welche in den sozialen Medien – im Gegensatz zu klassischen Medien wie TV, Print oder Radio – durch die bidirektionale Kommunikationsmöglichkeit eine einfache, sehr schnelle sowie direkte Rückmeldung von den Kommunikationspartner*innen ermöglicht (Heymann-Reder, 2011, S. 18). Es besteht somit eine direkte Interaktionsmöglichkeit, welche dazu beitragen kann, den direkten und unmittelbaren Dialog zu fördern und damit auch das Kund*innenbeziehungsmanagement zu verbessern (Grabs & Bannour, 2011, S. 34ff.).

Abhängig davon, für welche internen Unternehmensbereiche die Social-Media-Aktivitäten durchgeführt werden, sind die zu erreichenden Unternehmensziele für den Einsatz von Social Media ebenfalls sehr vielfältig und oftmals abteilungsübergreifend (Heymann-Reder, 2011, S. 22). In Anlehnung an andere Autor*innen und deren Analysen fasst Heymann-Reder dazu weiters Reputationsmarketing, Rekrutierung, Kund*innenbindung, virales Marketing, Mundpropaganda, Crowdsourcing/Innovation, Suchmaschinenoptimierung sowie Krisenkommunikation als Hauptunternehmensziele, welche mit Social-Media-Aktivitäten erreicht und unterstützt werden sollen, zusammen.

Betrachtet man weiters, inwiefern Unternehmen Social Media für ihre Marketingziele nutzen können, lassen sich allgemein drei verschiedene Medienkategorien in sozialen Medien unterscheiden (Kreutzer, 2018, S. 15f.): Unter „Owned-Media“ werden alle Online-

Aktivitäten beschrieben, die in der Verantwortung des Unternehmens selbst liegen. Dazu gehören etwa die Unternehmenswebseite, die Online-Kommunikation, der Online-Shop, aber auch die Angebote zur Kommunikation mit Nutzer*innen über den eigenen Unternehmens-Blog sowie die eigenen Foren/Online-Communities. Auch die von Unternehmen generierten Präsenzen auf Plattformen wie Facebook, Instagram, Twitter oder Youtube werden häufig hier dazugezählt. Der zweite Bereich umfasst „Paid Media“ und damit alle Maßnahmen, die Unternehmen bei Drittpartnern einkaufen, wie etwa Online-Banner, Key-Word-Anzeigen oder bezahlte Werbeschaltungen, etwa auf Social-Media-Plattformen wie Facebook oder Youtube, sowie alle anderen Werbeformen auf sozialen Medien. Die dritte Kategorie umfasst die so genannten „Earned Media“ und somit alle Plattformen sowie deren Inhalte, die sich Unternehmen durch ihre Aktivitäten von den Online-Nutzer*innen verdient haben (Kreutzer, 2018, S. 16). Dazu gehören sämtliche Ausprägungen von User*innen generierte Inhalte, etwa Beiträge zu den Angeboten des Unternehmens in anderen Blogs oder Foren, aber auch „Social Bookmarks“ (als „Internet-Lesezeichen“) der eigenen Webseiten.

Welche Social-Media-Plattform für ein Unternehmen am sinnvollsten einzusetzen ist, hängt von der gesetzten Zielsetzung sowie der anvisierten Zielgruppe ab (Sonntag, 2014, S. 37). Im deutschsprachigen Raum standen dabei früh insbesondere Facebook, Xing sowie Video- und Bewertungsportale (v.a. Kununu) in der Nutzung seitens der Unternehmen im Vordergrund (Bauer et al., 2011, S. 62). Allgemein seien die Plattformen Facebook, LinkedIn und Xing die meistgenutzten Kanäle zur Suche nach Informationen, Arbeitsplätzen und Vernetzungsmöglichkeiten (Herten, 2015, S. 17). Auch bei anderen Studien, etwa StepStone (2017), werden unter den Social-Media-Plattformen für berufsbezogene Anliegen Facebook, LinkedIn und Xing als die bedeutendsten Portale in den Vordergrund gestellt.

Da sich die vorliegende Arbeit insbesondere mit den beiden beruflichen Social-Media-Plattformen LinkedIn und Xing auseinandersetzt, werden diese beiden Netzwerke in Folge überblicksmäßig beschrieben.

2.4.3 Die Sonderstellung von LinkedIn und Xing als „Social-Business-Netzwerke“

Die Nutzung von Online-Medien, und auch des Internets allgemein, nimmt, wie bereits aufgezeigt, fortlaufend zu (u.a. Hilker, 2010, S. 24ff.; Kreutzer, 2018, S. 15ff.; Schmidt et al., 2011, S. 517ff.). Im Einklang dazu steigert sich auch die Bedeutung der Online-Forschung (u.a. Herten, 2014, S. 15f.). Interessant ist somit, dass der aktuelle Stand der

wissenschaftlichen Erforschung der Social-Media-Plattformen LinkedIn und Xing, mit spezifischem Fokus auf das Thema Arbeitgeberattraktivität, noch recht rar ausgeprägt zu sein scheint. Insbesondere mit Fokus auf die, aufgrund des primären beruflichen Nutzungszwecks, oftmals als „berufliche Online- bzw. Business-Netzwerke“ bezeichneten Plattformen LinkedIn und Xing, ist der wissenschaftliche Erkenntnisstand hierzu noch als sehr unbefriedigend zu betrachten. Und das, obwohl etwa laut einer Studie des Online-Stellenbörsen-Betreibers StepStone, über ein Drittel der befragten Arbeitnehmer*innen diese beiden Plattformen als primäre Quelle für die Suche nach einem neuen Job nutzt und über ein Viertel der Personen allgemein Social-Media-Plattformen als wesentliche Quellen betrachtet, um weiterführende Informationen zu Unternehmen, und potenziell zukünftigen Arbeitgeber, zu recherchieren (StepStone, 2019, S. 8ff.).

Xing und LinkedIn haben unter den Social-Media-Plattformen grundsätzlich eine gewisse Sonderstellung, da die übrigen sozialen Netzwerke im deutschsprachigen Raum vorwiegend privat genutzt werden. Xing und LinkedIn stellen als „Businessplattformen“ beziehungsweise „Online-Social-Business-Netzwerke“ die bekanntesten und meistgenutzten Plattformen ihrer Gattung dar (BITKOM, 2013, S. 3).

Die Profile auf diesen Plattformen erlauben es unter anderem, Informationen über den beruflichen Werdegang eines Mitglieds sowie über dessen Zugehörigkeiten zu verschiedenen berufs- und fachbezogenen Gruppen sowie den Aktivitäten in diesen Gruppen einzusehen. Aus Unternehmenssicht sind diese Informationen, etwa aus Perspektive der Personalbeschaffung, zum Beispiel hinsichtlich lebenslaufrelevanter Angaben, Interessen, Qualitäten, qualitativer Eignung oder auch in Bezug auf verschiedene Online-Aktivitäten, äußerst interessant. Auch bietet sich Unternehmen selbst die Möglichkeit, ein Unternehmensprofil anzulegen und über dieses Informationen über die eigene Organisation, und etwa bezüglich verschiedener Karrieremöglichkeiten innerhalb dieser, zu präsentieren. Insbesondere ist zwischen den Profilen auch eine direkte Kontaktmöglichkeit gegeben: Ein wesentlicher Fokus bei den Businessnetzwerken besteht somit in der Kommunikation zwischen Geschäftspartner*innen, oder auch zu (potenziellen) Bewerber*innen, sowie zu ehemaligen und aktuellen Mitarbeiter*innen. Die Informationen, die Unternehmen über sich selbst online darbieten, müssten daher auf den Businessnetzwerken, aufgrund deren unterschiedlichen Verwendungszwecks und andersartigen Zielgruppen, anders aufbereitet werden als auf klassischen sozialen Netzwerken wie Facebook, die vordergründig Privatzwecken dienen (BITKOM, 2013, S. 3ff.; Dannhäuser, 2017, S. 93ff.).

Hinsichtlich Maßnahmen zu Arbeitgeberattraktivität und Employer Branding, aber auch im Zusammenhang mit der Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen werden sowohl Xing als auch LinkedIn für Unternehmen immer wichtiger (Dannhäuser, 2017, S. 93f.): Die Plattformen bieten eine sehr hohe Reichweite eines „Talent-Pools“. Es können somit – mit Hilfe von Suchfunktionen, Profilansichten sowie direkten Kontaktmöglichkeiten – gezielt potenzielle passende Mitarbeiter*innen gesucht, selektiert sowie direkt kontaktiert werden. Die Stellenangebote des Unternehmens können über die Plattformen weiters direkt einem breiten Publikum präsentiert und per automatisiertem Empfehlungsmangement über diese Plattformen direkt an die relevanten Zielgruppen geliefert werden. Die Präsentation des eigenen Unternehmens auf dem Unternehmensprofil auf den Plattformen ermöglicht es, relevanten Zielgruppen direkt maßgeschneiderte Informationen individuell und dynamisch anzuzeigen. Beide Plattformen vollziehen auch immer mehr den Wechsel weg von einer reinen Lebenslaufdatenbank, hin zu einer umfangreichen Jobbörse mit unterschiedlichsten Funktionalitäten (Dannhäuser, 2017, S. 93).

Xing umfasste 2021 über 20 Millionen Mitglieder, also Nutzer*innen mit eigenen angelegten Profilen auf der Plattform, wobei der Großteil dieser im deutschsprachigen Raum wohnhaft ist, sowie über 250.000 über die Plattform veröffentlichte Stelleninserate (www.xing.com, Abruf am 09.09.2021). LinkedIn umfasst hingegen laut eigenen Angaben (https://about.linkedin.com/de-de?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl&lr=1, Abruf am 09.09.2021) gar über 770 Millionen Mitglieder in über 200 Ländern und ist somit weit internationaler und globaler aufgestellt. Allein diese Statistiken suggerieren das auch für Unternehmen angesiedelte Potenzial in der Nutzung der beiden Plattformen. Dabei umfasst LinkedIn in Österreich 2021 knapp eine Million und Xing circa eine dreiviertel Million aktiver Nutzer*innen (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/528244/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von-sozialen-netzwerken-in-oesterreich>, Abruf am 22.03.2022). LinkedIn erreichte dabei in den vergangenen Jahren in Österreich eine Anzahl von knapp 1,7 Millionen aktiven Nutzer*innen-Profilen (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/512552/umfrage/linkedin-nutzerzahlen-in-oesterreich-als-zeitreihe/>, Abruf am 14.05.2022) und Xing 1,3 Millionen Profile (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/530106/umfrage/anzahl-der-nutzer-von-xing-in-oesterreich/>, Abruf am 14.05.2022). Als Anmerkung sei hierzu erwähnen, dass eine Person auf den Plattformen auch mehrere Nutzer*innen-Profile erstellen kann, weshalb sich die genannten Zahlen von den oben genannten der Nutzer*innen unterscheiden.

Dannhäuser (2017, S. 43ff.) bietet auf Basis verschiedener Studien eine Übersicht der Vorteile, die Xing und LinkedIn, insbesondere aus Perspektive von Bewerber*innen und Mitarbeiter*innen, bieten können: Gegenüber traditionellen Kanälen bietet Xing aus Sicht potenzieller Mitarbeiter*innen oder Bewerber*innen die Möglichkeit, passende Karriere-Chancen übermittelt zu bekommen, ohne selbst aktiv zu suchen. Weiters würden, ohne eigenes aktives Zutun durch Nutzer*innen der Plattform, passende Stellenanzeigen einblendet sowie jobspezifische Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk angezeigt werden. Ein weiterer Vorteil bestehe darin, über Xing direkte Informationen über die Ansprechpartner*innen einer Job-Vakanz einsehen zu können und auch mit diesen über die Plattform unkompliziert, direkt sowie schnell in Verbindung treten zu können (Dannhäuser, 2017, S. 44). Aus Sicht von Recruiter*innen, Unternehmen und Arbeitgebern bietet die Plattform ebenfalls eine Reihe von Vorteilen: Durch Xing können nicht nur aktive Jobsuchende direkt erreicht werden, sondern auch die am Arbeitsmarkt begehrten latenten Jobsuchenden. Das sind somit jene Personen, die sich nicht aktiv auf Jobsuche befinden (also sich somit etwa noch nicht aktiv selbst auf Job-Ausschreibungen bewerben), die jedoch grundsätzlich offen für aktive Anfragen in Bezug auf Jobmöglichkeiten sind. Ein weiterer Vorteil aus der Sicht potenzieller Arbeitgeber besteht laut Dannhäuser (2019, S. 44f.) darin, dass Xing-User*innen ihre Profile regelmäßig aufsuchen und diese somit „up-to-date“ halten: Somit können Recruiter*innen den aktuellen Informationsstand zu potenziell passenden neuen Mitarbeiter*innen jederzeit einsehen. Außerdem vermitteln die Nutzer*innen-Profile, etwa im Gegensatz zu klassischen Bewerbungsunterlagen, einen authentischen Eindruck über potenziell neue Mitarbeiter*innen und Bewerber*innen, und eine Kommunikation direkt über die Plattform würde authentischer, weniger förmlich und mehr „auf Augenhöhe“ stattfinden. Als Recruiting-Kanal würden zusammengefasst Unternehmen die Plattform Xing somit vorrangig für vier Zielsetzungen nutzen, nämlich für die Schaltung von Stellenanzeigen, für „Active Sourcing“ (also das direkte Suchen sowie Kontaktieren potenziell passender neuer Mitarbeiter*innen), für Employer-Branding-/Imagewerbe-Zwecke sowie für die Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidat*innen (Dannhäuser, 2017, S. 45).

Auch für die Plattform LinkedIn fasst Dannhäuser (2017, S. 143ff.) einige Erkenntnisse aus dem aktuellen Forschungsstand zusammen. Den primären Unterschied zu der Plattform Xing erkennt er darin, dass Xing geografisch auf den deutschsprachigen Raum spezialisiert ist, LinkedIn hingegen User*innen von allen globalen Räumen erfasst und somit als weit internationaler und, was die Reichweite sowie die Anzahl der Nutzer*innen betrifft, somit auch als wesentlich größer zu betrachten ist (Dannhäuser, 2017, S. 145f.).

Die Vorteile, die LinkedIn für potenziell neue Mitarbeiter*innen bietet, sind durchaus mit jenen von Xing vergleichbar. Dannhäuser (2017, S. 147) betont dazu jedoch, dass bei LinkedIn vielmehr „der Gedanke eines Netzwerks“ vorherrsche: Etwa kann man somit die Informationen sämtlicher Nutzer*innen-Profile nicht direkt transparent einsehen, sondern nur die Informationen jener Profile, die sich bereits im eigenen Netzwerk, oder im Netzwerk eines Profils, das bereits dem eigenen Netzwerk auf der Plattform zugehörig ist, befindet (Dannhäuser, 2017, S. 147). Somit müsse das eigene Netzwerk, vergleichbar mit Offline-Netzwerken, stetig gepflegt sowie ausgebaut werden. Die Vorteile, die Unternehmen in der Nutzung von LinkedIn erkennen, lägen laut Dannhäuser unter anderem in der direkten Kontaktmöglichkeit potenziell neuer Mitarbeiter*innen, in der Möglichkeit einer professionellen Such nach diesen sowie einer effektiven Verwaltung der Kandidat*innen-Pipeline. Außerdem hebt Dannhäuser weiters die zusätzlichen Möglichkeiten hervor, die sich aus dem persönlichen Netzwerk auf LinkedIn ergeben sowie Optionen für Unternehmen, LinkedIn für Arbeitgeber-Imagewerbung und Personalmarketing zu nutzen sowie eine eigene Karriere-/Unternehmensseite auf LinkedIn zu erstellen, um die Aufmerksamkeit auf sich als potenziell passender Wunscharbeitgeber zu lenken (Dannhäuser, 2017, S. 151ff.). Bezüglich der jüngeren Generationen Y, und insbesondere auch Generation Z, bemerkt Dannhäuser (2017, S. 573), dass diese von Individualisierung geprägt seien und somit „das Individuum mit seinen Vorlieben, und Ideen, im Zentrum stehe“. Dies müsse daher aus Unternehmenssicht sicherlich auch in der Kommunikation über Xing und LinkedIn beachtet werden, wenn mit diesen jüngeren Zielgruppen über diese Plattformen ein Kontakt angebahnt wird oder Kommunikationsmaßnahmen für diese stattfinden.

Betrachtet man aktuelle Studien zur Nutzung von LinkedIn und Xing, spezifisch durch Personen der Generation Z, so betrachten die befragten Personen bei Karascony, Izsak, und Vasa (2020, S. 237) LinkedIn als eine der wichtigsten Plattformen, um sich bezüglich jobbezogenen Themen auszutauschen. Die Plattform Xing wurde in dieser Erhebung nicht erwähnt, was jedoch durch die internationale Auslegung der Studie sowie den reinen geografischen Fokus von Xing auf die deutschsprachigen Regionen nachvollziehbar ist. Insbesondere würde laut dieser befragten Personengruppe deren generelle Kommunikation vornehmlich digital stattfinden und Internet sowie Social Media eine wesentliche Bedeutung im Lebensalltag dieser jungen Menschen innehaben. Auf ähnliche Erkenntnisse stoßen Reinikainen, Kari und Luamo-aho (2020, S. 185ff.), wobei die Autor*innen ergänzen, dass die Präsenz der (Arbeitgeber-)Marke eines Unternehmens auf solchen Social-Media-Portalen, insbesondere auch für Personen der Generation Z, eine große

Rolle spiele, jedoch noch mehr deren konkrete Interessen in den Vordergrund gestellt werden müssten, um das Vertrauen dieser jungen Personen noch besser erlangen zu können (Reinikainen et al., 2020, S. 192). Vitelar (2019, S. 257ff.) erweitert diesen Gedankengang hierhingehend, dass sich Personen der Generation Z auch sehr bewusst sind, eine eigene „Personal Brand“ der eigenen Person aufzubauen, um sich in einem kompetitiven Markt zu differenzieren. Die Autorin schlussfolgert nach einer eigenen Erhebung, dass insbesondere dazu Plattformen wie LinkedIn genutzt werden, um die eigene persönliche Marke auch digital zu präsentieren und die Möglichkeiten hinsichtlich des Vernetzens und der Selbstpräsentation auf diesen Social-Media-Portalen zu nutzen. McCrindle und Fell (2019, S. 17) ergänzen diesen Gedankengang damit, dass Generation Z generell eine digitale und soziale Generation sei: Diese würden, im Vergleich zu älteren Generationen, somit noch eher Informationen über Unternehmen online und per Social Media einholen und sind auch jene Personengruppe, die vor der Annahme eines Jobangebots am häufigsten die Social-Media-Präsenz des zukünftigen Arbeitgebers einsehen würden (McCrindle & Fell, 2019, S. 17).

Als Nächstes folgt der empirische Teil dieser Forschungsarbeit, in dem die Auswahl der gewählten Methodik und das konkrete methodische Vorgehen näher beschrieben werden.

3 EMPIRISCHER TEIL

3.1 Auswahl der Methodik

Zunächst stellt sich die Frage, ob für die vorliegende Untersuchung eine qualitative oder quantitative methodische Herangehensweise zielführender ist. Viele Faktoren sprechen direkt für eine qualitative Forschungsmethodik (vgl. Flick, 2019, S. 21 ff.): Innerhalb dieser Arbeit soll keine konkrete, eigens für diesen Untersuchungszweck aufgestellte Hypothese beantwortet oder getestet werden, sondern, ganz im Gegenteil, Hypothesengenerierend gearbeitet werden. Es sollen neue Erkenntnisse generiert werden, auf deren Grundlage weitere Autor*innen ihre zukünftigen Forschungsarbeiten auslegen können. Weiters sollen innerhalb dieser Arbeit keine allgemeinen Datensätze erhoben und quantitativ ausgewertet werden, im Sinne einer zahlenlastigen, statistisch-belegbaren Vorgehensweise. Vielmehr sollen einzelne Gegenstände tiefgründig und mit einer offenen Grundhaltung näher analysiert werden. In diesem Sinne beschreibt Corsten (2010, S. 79f.) den Vorteil dieses qualitativen Vorgehens darin, dass in der Tiefe gearbeitet werden kann und Einzelfälle im Detail analysiert werden können. Dabei sollen die persönlichen Einstellungen und Meinungen der interviewten Personen (in diesem Fall Personalberater*innen) erhoben werden, welche sich in einem qualitativen Gespräch besser herausarbeiten lassen als in einer quantitativen Abfragung. Auch können durch diese Methodik nicht nur verbale, sondern auch non-verbale Bestandteile der Kommunikation mitaufgenommen werden und in die Auswertung miteinfließen.

Die Auswahl fällt somit auf ein qualitatives Vorgehen in Form von explorativen, qualitativen Interviews. Als Auswertungsmittel des so erhobenen Datenmaterials bietet sich eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) an.

3.2 Stichprobe und Auswahl der Expert*innen

Im Sinne der gewählten qualitativen Methodik werden zur Materialerhebung zehn Expert*innen-Interviews in Form explorativer, qualitativer Interviews und im Umfang von je etwa 60 Minuten Interviewzeit durchgeführt. Eine kurze Darstellung, was die befragten Personen zu Expert*innen macht, erfolgt weiter unten im vorliegenden Abschnitt. Eine Aufnahme weiterer, dazu berufsrelevanter Informationen über die Expert*innen findet ebenfalls im Rahmen der Interviewdurchführung statt.

Für die Auswahl der Expert*innen stehen Personalberater*innen im Fokus, wobei diese mittels selektiven Samplings (Flick, 2019, S. 91) herangezogen werden: Bei dieser gezielten Stichprobe werden, ausgehend von der Fragestellung, vorab relevante Kriterien für die Selektion festgelegt. Die Auswahl der Expert*innen dazu soll im vorliegenden Fall nicht nur strukturiert vorgenommen werden, sondern ebenfalls Vielfältigkeit der an der Befragung teilnehmenden Personen gewährleisten. Innerhalb der Akquirierung potenziell passender Expert*innen wurde außerdem auf das so genannte Schneeballverfahren (Flick, 2019, S. 92) zurückgegriffen: An der Studie teilnehmende Personalberater*innen wurden direkt darauf angesprochen, ob diese weitere passende Expert*innen für die Teilnahme an der Studie empfehlen können. Diese empfohlenen Personen wurden sodann ebenfalls für die Teilnahme an der Befragung angesprochen. Dieses Vorgehen bot sich aus praktischen und Effizienz-Gründen an. Bereits an dieser Stelle soll jedoch kurz vermerkt werden, dass Einschränkungen hinsichtlich der Repräsentativität der Stichprobe bestehen. Dieser Kritikpunkt wird in dem Diskussionsteil der vorliegenden Arbeit näher aufgegriffen.

In Folge sollen die konkreten Selektionskriterien für die Auswahl der Expert*innen näher umschrieben werden.

Grundvoraussetzung der interviewten Person, um zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage beizutragen, ist eine praktische Expertise als Personalberater*in und darüber hinaus ausreichende persönliche Vorerfahrung rund um die inhaltlichen Themen dieser Arbeit. Daher werden nur Personen selektiert, die zumindest drei Jahre eine berufliche Tätigkeit in einer beratenden Funktion als Personalberater*in bei einem Unternehmen, das sich der Branche Personalberatung, Personalbeschaffung und/oder Recruiting zuordnen lässt, aufweisen können oder in einer selbstständigen (Freelancer-) Funktion als Personalberater*in in dieser Branche zumindest drei Jahre lang tätig waren. Da sich der Fokus dieser Arbeit inhaltlich auf den österreichischen Markt konzentriert, ist es außerdem erforderlich, dass die Expert*innen in Österreich und/oder bei einem österreichischen Unternehmen tätig waren. Bezüglich kultureller und sozialer Hintergründe sowie hinsichtlich Diversität (etwa Geschlecht oder Altersgruppe) wird in der Auswahl der Expert*innen in diesem Selektionsschritt bewusst keine nähere Eingrenzung vorgenommen, um diverse Rückmeldungen von Expert*innen mit unterschiedlichen personellen Hintergründen erheben zu können. Als weiteres Selektionskriterium galt ebenfalls, dass die Person die genannte Anzahl an Berufsjahren als Personalberater*in tatsächlich in einer eigenständigen Funktion als Berater*in ausübte, in der sie als erste

Ansprechperson für ihre Kund*innen auf der Unternehmensseite, jedoch auch für die Bewerber*innen-Seite fungierte. Dieser Punkt erschien essenziell, damit die Person tatsächliche eigene Erfahrungen aus Situationen und Erlebnissen mit Unternehmen/Arbeitgebern sowie Bewerber*innen/Mitarbeiter*innen schildern konnte, und nicht etwa nur eine zuarbeitende Funktion in ihrer Berufstätigkeit innehatte, bei der dieser persönliche, direkte Kontakt völlig fehlte. Dieses Selektionskriterium wirkte nicht unbedeutend, da die tatsächlichen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche von Personalberater*innen in Österreich, aus persönlicher Erfahrung des Verfassers dieser Arbeit, sehr unterschiedlich ausgelegt sein können, was auch durch entsprechende Studien (u.a. Hillebrecht & Peininger, 2018, S. 8) gezeigt wird.

Der Auswahlprozess der Expert*innen, in Bezug auf das Selektionskriterium der Berufserfahrung, wurde in der Praxis in dreifacher Form vorgenommen: Bereits vor der Akquirierung der Expert*innen für die Studie wurde nach öffentlichen Informationen recherchiert (beispielsweise über die persönlichen Social-Media-Profile der Expert*innen auf Xing und LinkedIn), ob die Personen dieses Selektionskriterium diesen Informationen nach erfüllen würden. Im Rahmen der ersten Kontaktaufnahme mit den Expert*innen wurde dieses Selektionskriterium ebenfalls direkt angesprochen, um unpassende Personen direkt ausschließen zu können. Als dritter Schritt wurden innerhalb der Durchführung der Interviews auch personenspezifische Daten aufgenommen und hier ebenfalls Informationen zu der Berufstätigkeit der Expert*innen erhoben.

Um für die vorliegende Studie als Expert*in überhaupt essenzielle Erkenntnisse rückmelden zu können, ist es weiters notwendig, dass die interviewten Personen über direkte Erfahrungen rund um die Personengruppe Generation Z berichten können. Somit galt als wesentlich, dass die Expert*innen in deren letzten Jahren ihrer beruflichen Tätigkeit selbst Rekrutierungsprojekte abgewickelt hatten, bei denen Mitarbeiter*innen der Altersgruppe rund um die Generation Z gesucht wurden. Inwieweit berufliche Erfahrungen mit dieser jungen Personenzielgruppe auf der Bewerber*innen-Seite bestehen, wurde somit als Information bereits in der Akquirierungsphase potenzieller Expert*innen vorab erhoben. Aufgrund dieses Selektionskriteriums mussten einige vorher selektierte Kandidat*innen aus der Teilnahme der Studie ausgeschlossen werden, und es zeigte sich hierbei eine wesentliche, durchaus interessante Erkenntnis: Über 12 für die Teilnahme zur Studie angesprochene Personen in der Altersklasse über 45 meldeten direkt zurück, kaum direkte Erfahrungen in der Rekrutierung von Personen der Generation Z aufzuweisen. Umgekehrt seien diese vielmehr auf die Rekrutierung von Fachspezialist*innen

sowie Führungskräften fokussiert, welche höheren Altersklassen, und somit auch anderen Generationen, angehörten. Bei Personalberater*innen, welche selbst etwa zwischen 25 und 40 Jahre alt sind, kam hingegen die Rückmeldung, dass diese weit mehr in der Rekrutierung von Mitarbeiter*innen der Generation Z involviert sind. Die weitere Selektion von potenziell passenden Expert*innen wurde somit sodann bewusst auf diese jüngere Zielgruppe gesetzt. Dieser Selektionspunkt wurde seitens des Forschers jedoch grundsätzlich als positiv angesehen, da ein weiterer Teilbereich der vorliegenden Arbeit den Themenbereich Social Media betrifft: Wie beim Abschnitt zu den theoretischen Hintergründen aufgezeigt, ist die Affinität zu sozialen Medien und deren Nutzung ohnehin bei jüngeren Zielgruppen höher ausgeprägt, und somit wirkt es naheliegend, dazu auch in dieser Studie innerhalb der Interviews eine grundsätzlich jüngere Zielgruppe für die Selektion als Gesprächspartner*innen zu selektieren.

Die beschriebenen Kriterien für die Selektion der Expert*innen illustriert die folgende Tabelle als kurze Übersicht (Tabelle 3).

Berufserfahrung:	Die Expert*innen müssen mindestens drei Jahre Berufstätigkeit in einer Personalberater*innen-Funktion aufweisen können, in der sie direkte Verantwortung über ihre Recruiting-Projekte innehatten.
Generation Z:	Die Expert*innen müssen innerhalb ihrer beruflichen Tätigkeit direkte Verantwortung für die Rekrutierung von Mitarbeiter*innen der Generation Z aufweisen können.
Social Media:	Die Expert*innen müssen Affinität zu Social Media aufweisen, und diese auch für ihre beruflichen Rekrutierungsmaßnahmen nutzen.

Tabelle 3: Auswahlkriterien für das selektive Sampling

Auch wurde in Erwägung gezogen, die Expert*innen hinsichtlich der vorliegenden tatsächlichen Geschlechterverteilung der Personalberater*innen in Österreich repräsentativ auszuwählen. Leider liegen zum Geschlechterverhältnis der in der Personalberatung tätigen Berater*innen nur sehr eingeschränkt öffentlich einsehbare Statistiken vor, da die Berufsgruppe der Personalberater*innen zumeist in Statistiken einer größeren, breiteren Berufsgruppe (etwa Human Resources oder Unternehmensberatung) zugeordnet wird. Dazu auffindbare Statistiken weisen darauf hin (etwa <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/309130/umfrage/geschlechterverhaeltnis-der-mitarbeiter-von-personalberatern-in-deutschland/>, Abruf am 02.04.2022), dass durchschnittlich 30-40 Prozent der als

Personalberater*innen beschäftigt männlich sind und 60-70 % weiblich. Andere Quellen (etwa https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_von_Frauenanteilen_in_der_Berufswelt#cite_note-164, Abruf am 02.04.2022) zeigen jedoch ganz im Gegenteil auf, dass Personalberatungen im Schnitt mit 70 % weiblichen Mitarbeiterinnen einen hohen Anteil weiblicher Beschäftigten aufweisen. Aufgrund dieser etwas unklaren Datenlage in der Geschlechterverteilung wird für die aktuelle Erhebung beschlossen, eine Gleichverteilung von 50 % Frauen sowie 50 % Männern der Selektion der Studienteilnehmer*innen anzustreben. Somit wurde dieses Auswahlkriterium ebenfalls in die Rekrutierung der Studienteilnehmer*innen mit aufgenommen.

Die einzelnen, schlussendlich ausgewählten, Expert*innen werden weiter unten in Bezug auf ihre beruflichen Vorerfahrungen näher beschrieben. In Bezug auf weitere demografische Komponenten fand eine bereits beschriebene Auswahl bewusst jüngerer Personalberater*innen mit spezifischen Vorerfahrungen rund um die Rekrutierung von Generation Z-Personen sowie rund um Social Media statt. Die jüngste, an der Studie teilnehmende Person ist 25 Jahre alt, die älteste 46. Drei der Expert*innen sind zwischen 20 und 29, vier zwischen 30 und 39 sowie drei zwischen 40 und 49 Jahre alt. Hinsichtlich der Berufserfahrung in der Personalberatung weist die unerfahrenste Person über drei Jahre Branchenerfahrung auf, die erfahrenste Befragte über 20 Jahre Expertise in der Personalberatung. Drei Personen verfügen zwischen drei bis fünf Jahre Branchenerfahrung, vier Personen zwischen sechs und 10 Jahre sowie drei Personen zwischen 11 und über 20 Jahre praktische Kenntnisse als Personalberater*innen. Hinsichtlich des Geschlechts waren, wie bereits erwähnt, fünf der befragten Personen Frauen und fünf Männer.

3.3 Datenerhebung

Die Datenerhebung dieser Forschungsarbeit fand mittels explorativer, narrativer Leitfadeninterviews (Helfferich, 2011, S. 36f.) statt. Vor Durchführung der Expert*innen-Interviews erfolgte ein Pretest, bei dem der für die Erhebung aufgestellte Interviewleitfaden anhand eines Experten aus dem Bekanntenkreis des Forschers angewandt und für die eigentliche Interviewdurchführung „auf die Probe gestellt“ wurde. Die Durchführung des Pretests sowie dessen Erkenntnisse werden weiter unten näher zusammengefasst. Die durch den Pretest offensichtlich gewordenen Optimierungspunkte in Bezug auf die Strukturierung, den Inhalt sowie die Durchführung des Interviews (etwa in Bezug auf die Vorbereitung oder potenzielle Störfaktoren während der Umsetzung) wurden sodann

aufgenommen und flossen in die finale Version des Interviewleitfadens ein, der für die eigentliche Durchführung der Erhebung genutzt wurde.

Im Rahmen der der Expert*innen-Interviews kam die Interviewform des narrativen Interviews zur Geltung: Hier liegt der Fokus auf der interviewten Person, welche in einer einem Monolog ähnelnden Form ihre subjektiven Erfahrungen mit einer Thematik wiedergibt (Helfferich, 2011, S. 36). Die interviewte Person wird gebeten, eine längere und zusammenhängende Darstellung zu einem spezifischen Thema in Form einer Erzählung zu geben (Flick, 2019, S. 115). Helfferich (2011, S. 41) erwähnt dazu, dass diese Interviewanlage daher eine mehr „erzählgenerierende Funktion“ habe. Die interviewende Person solle sich dabei zurückhalten und nimmt erst in den anschließenden dialogisch-angelegten Teilen des Interviews eine aktivere Rolle ein (Helfferich, 2011, S. 36). Der Redefluss der interviewten Person soll dabei nicht unterbrochen werden, Rückfragen sind jedoch grundsätzlich jederzeit möglich. Im konkreten Verfahren wird außerdem ein Verfahren gewählt, das Flick (2019, S. 226) als „within-method“ Triangulation bezeichnet: Es werden innerhalb einer Methode zwei Zugänge miteinander verbunden, nämlich einerseits Erzählaufforderungen mit „erzählgenerierender Funktion“, aber auch offene oder Verständlichkeitsfragen seitens des Interviewers, um einen passenden Redefluss während der Durchführung des Interviews zu ermöglichen. Konkret wurde somit eine einleitende, offene Frage seitens des Interviewers mit erzählgenerierender Form gestellt. Den Expert*innen wurde sodann genug Zeit gegeben, um auf diese ausführlich zu antworten. Erst wenn der Redefluss der Expert*innen zur Beantwortung dieser einleitenden Leitfrage zu Ende geht, wurden seitens des Interviewers weitere Verständlichkeitsfragen zur selben Thematik gestellt oder es wurde zur nächsten Leitfrage/zum nächsten Thema übergegangen.

Das Interview erfolgte dabei auf Basis eines Interviewleitfadens, welcher die laufende Gesprächsführung unterstützen soll sowie eine bessere Struktur, Flexibilität und Offenheit ermöglicht (Flick, 2019, S. 226f.). Zielsetzung und Forschungsgegenstand sind dabei ein textorientiertes Sinnverstehen (Helfferich, 2011, S. 45), wobei über den Text und die spezifischen Worte innerhalb des Interviews hinausgehend die subjektive Deutung der befragten Personen erfasst werden soll (Kardoff, 1995, S. 4).

Zur Erstellung des Interviewleitfadens wurde ein Vorgehen gewählt, welches Helfferich (2011, S. 182ff.) als „SPSS bei der Leitfadenerstellung“ umschreibt: Das Kürzel „SPSS“ umfasst dabei die vier Schritte „Sammeln“, „Prüfen“, „Sortieren“ und „Subsumieren“.

Die erste Phase beinhaltete das Sammeln von Fragen, die im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand von Interesse sind. Im vorliegenden Fall wurde eine Liste über etwa 50 potenziell für die Fragestellung relevanten Fragen aufgestellt. Der zweite Schritt umfasste das Prüfen dieser, also das Durcharbeiten der Frageliste unter Aspekten des Vorwissens und der Offenheit. Hier wurden beispielsweise einige Fragen aus der Liste entfernt, da diese bereits ein konkretes Vorwissen, oder eine konkrete Meinung, unterstellten oder etwa in Form einer Suggestivfrage seitens der Gesprächspartner*innen ausgelegt werden könnten. Beim dritten Teilschritt dieses Vorgehens („Sortieren“) erfolgte die Sortierung der verbleibenden Fragen und Stichworte. Im vorliegenden Fall wurden die einzelnen Fragen in eine Sortierung gebracht, je nachdem, zu welchem Thema sich diesem am ehesten zuordnen ließen. Diese Themen bezogen sich beispielsweise auf „Arbeitgeberattraktivität“, „Generation“ oder konkrete „Arbeitgebermerkmale“. Als letzte Stufe wurden die einzelnen Fragen den übergeordneten Themen konkret zugeordnet und subsumiert. Es wurden hierzu etwa die übriggebliebenen Fragen einer „Hauptfrage“, als Einleitungsfrage mit erzählgenerierender Funktion (Helfferich, 2011, S. 41), untergeordnet. Außerdem wurden die Fragestellungen teils in eine etwas allgemeinere, verständlichere Form umgeschrieben, um eine Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit auf Seiten der Gesprächspartner*innen gewährleisten zu können. Diese letzten beiden Schritte der „Sortierung“ und des „Subsumierens“ dienten insbesondere auch dazu, eine bessere Übersicht und Struktur der Durchführung der Interviews zu ermöglichen.

Helfferich (2011, S. 185) führt weiter aus, dass bei solch einem Vorgehen allgemein eine Frage-Formulierung gewählt werden soll, die eine Erzählung evoziert, in der möglichst viele der interessierenden Aspekte von allein angesprochen werden. Insgesamt müsse bei diesem Vorgehen das Grundprinzip der Offenheit gewährt werden, es soll gleichzeitig jedoch auch die Vorgabe einer für das Forschungsinteresse notwendigen Strukturierung ermöglicht werden. Dieses Verfahren diene „gleichzeitig der Vergegenwärtigung, und dem Explizieren, des eigenen theoretischen Vorwissens, sowie der implizierten Erwartungen an die von den Interviewten zu produzierenden Erzählungen“ (Helfferich, 2011, S. 182).

Die Darstellung der Fragen im Interviewleitfaden orientierte sich an Kruse (2015, S. 213) in tabellarischer Form. Es wurde zwischen einleitenden Hauptfragen und detaillierteren Nebenfragen unterschieden, wobei letztere als Checkliste dienten, um zu überprüfen, ob alle zuvor definierten Themen im Interview angesprochen wurden. Sollten die Inhalte

dieser Themen bereits zuvor mittels Nachfragens abgeklärt worden sein, wurden diese während der Interviewdurchführung ausgelassen. Im vorliegenden Fall orientierte sich die finale Version der gesamten Struktur des Fragebogenleitfadens inhaltlich außerdem an dem ausgewählten theoretischen Modell der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren nach Lohaus und Rietz (2015, S. 70ff.). Die einzelnen, zunächst erarbeiteten Interviewfragen wurden dabei in eine allgemeine inhaltliche Verbindung mit Social Media sowie dem Generationenmodell gebracht, um die Beantwortung der Fragestellungen dieser Arbeit erreichen zu können.

Um eine professionelle, zeitgemäße Durchführung der Interviews zu ermöglichen, jedoch gleichzeitig auch gesundheitliche Faktoren sowie das Risiko der Ansteckung im Rahmen der während der Aufstellung dieser Arbeit anhaltenden Covid19-Epidemie zu beachten, wurden die Befragungen mittels Video-Interview (durch das Videogespräch-Tool Microsoft Teams, <https://www.microsoft.com/de-at/microsoft-teams/log-in>) abgehalten. Um potenzielle Störfaktoren im Vorhinein auszuschließen, wurden die Interviewtermine vorab zeitlich fixiert sowie die Expert*innen gebeten, sich für die Durchführung des Interviews in eine angemessene Räumlichkeit zu begeben, bei der interpersonelle und andere Ablenkungen weitgehend ausgeschlossen sind. Den Expert*innen wurde dazu bereits vor dem eigentlichen Termin der Interviewdurchführung per E-Mail ein Web-Link für den Videogesprächstermin zugesendet. Durch den Klick auf diesen Link konnte die Person sodann simpel in das Videogespräch zum vereinbarten Termin einsteigen. Ob dieses (technische) Vorgehen den einzelnen Expert*innen zuvor bereits bekannt war, wurde im Vorfeld erhoben (und ansonsten wurde vorab der Prozess dazu individuell erklärt), um Komplikationen in diesem Zusammenhang vermeiden zu können.

In der Durchführung des Interviews wurden als Einleitung das Thema der Forschungsarbeit, der Ablauf sowie die Gewährleistung von Datenschutz und Anonymität verbal erläutert. Bereits im Zuge der Vorbereitung zur Abhaltung des Interviews wurde seitens der Expert*innen eine Einwilligungserklärung zur Unterzeichnung vorgelegt, um rechtliche sowie ethische Gesichtspunkte zu wahren (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, 2020, S. 12f.). Hierzu sollten insbesondere das Prinzip der informierten Einwilligung eingehalten, aber auch die Prinzipien des Nutzens und der Schadensvermeidung erfüllt werden. Nach Durchführung des Interviews wurden abschließende Angaben zur interviewten Person seitens der Expert*innen schriftlich festgehalten: Dabei wurden die Interviewnummer, Datum, Uhrzeit, Ort der Durchführung (in dem Fall Videocall durch Microsoft-Teams), Alter, Geschlecht sowie die Anzahl an Jahren

beruflicher Tätigkeit, insbesondere in der Personalberatung, seitens des Interviewers notiert.

Weiters wurden allgemeine Eindrücke zu der Umsetzung des Interviews schriftlich festgehalten: Hierzu wurden subjektive Eindrücke zu der Gesprächsatmosphäre und der personalen Beziehung zwischen der interviewenden und interviewten Person, potenzielle Störungen während des Interviews sowie besondere/auffallende Vorkommnisse während der Durchführung der Befragung erfasst. Die Gespräche wurden mittels Ton-/Audio- sowie Videoaufnahme aufgezeichnet, um die Inhalte der Aufnahmen anschließend transkribieren zu können. Die Tonaufnahme erfolgte dabei über das durch Windows auf Computern vorinstallierte Programm „Sprachrekorder“. Die Videoaufnahme wird direkt durch eine bei Microsoft Teams dazu gebotene Funktion vorgenommen. Vor Start der Aufnahme wurde seitens der Expert*innen ein Einverständnis über die Aufnahme des Gesprächs eingeholt. Während der Durchführung des Interviews erfolgte sodann ebenfalls die Anfertigung eines Interviewprotokolls durch den Interviewer (Helfferrich, 2011, S. 193).

Der vollständige Interviewleitfaden, einschließlich einer konkreten Beschreibung dessen Durchführung und des Interviewprotokolls, wird dem Anhang dieser Forschungsarbeit angefügt (Anhang 1). Im Folgenden wird das weitere Vorgehen zu der Durchführung eines Pretests und der darauffolgenden Anpassung des Interviewleitfadens überblicksmäßig beschrieben.

3.3.1 Pretest und Interviewleitfaden

Das methodische Instrument des Interviewleitfadens wurde noch vor den tatsächlichen Expert*innen-Interviews einem Pretest unterzogen, mit dem Ziel, dieses vor der eigentlichen Untersuchung zu überprüfen. Dabei sollte geprüft werden, inwieweit die Planungen hinsichtlich der Durchführung und Organisation der Interview-Umsetzungen für das tatsächliche Praxis-Setting adäquat sind. Insbesondere sollte jedoch auch der Interviewleitfaden „auf die Probe gestellt“ und vor allem festgehalten werden, welche Optimierungsmöglichkeiten bestehen, welche für die anschließende Durchführung der Untersuchung im Nachhinein sodann beachtet wurden.

Der Pretest wurde mit einem Personalberater vorgenommen, der seit über fünf Jahren berufstätig und seit 2019 bei einem österreichischen Personaldienstleistungsunternehmen als Personalberater angestellt ist. Die Person erfüllte damit, und auch aufgrund ihrer

Erfahrungen rund um die Personengruppe Z und Social Media, die Selektionskriterien für die Teilnahme an der Studie. Der Termin fand am 20.03. statt und dauerte 63 Minuten an. Dieses zeitliche Ausmaß des Interviews entsprach somit sehr gut dem anvisierten zeitlichen Umfang für die gesamte Interview-Durchführung von einer Stunde. Die wesentlichen Erkenntnisse, die die Durchführung des Interviews mit dieser Person erbrachten, sowie die Änderungsmaßnahmen, die anschließend in die finale Version des Interviewleitfadens mitaufgenommen wurden, illustriert die Tabelle „Schlussfolgerungen aus dem Pretest“, welche im Anhang 2 dieser Arbeit eingesehen werden kann.

Die genannten Optimierungen flossen in die Anpassung des Leitfadens sowie die Planungen für die eigentliche Durchführung der anschließend stattfindenden Expert*innen-Interviews ein. In Anhang 3 findet sich außerdem die Einverständniserklärung für die Teilnahme an der Studie, welche von den Expert*innen noch vor Durchführung der Interviews eingesehen sowie unterzeichnet wurde.

3.4 Durchführung der Interviews, Beschreibung der Expert*innen

Aufgrund der anhaltenden Covid-Pandemie, und durch diese bedingten, potenziell bestehenden Einschränkungen im physischen Kontakt, wurde der Entschluss gefasst, die Interviews mittels Videogesprächen durchzuführen. Dazu wurde das Video-Tool Microsoft Teams genutzt, die Aufzeichnung des Gesprächs fand ebenso direkt über eine dazu vorgesehene Funktion in Microsoft Teams statt. Um eine technisch bedingte fehlerhafte Aufzeichnung zu vermeiden, wurden die Gespräche zusätzlich mit dem Windows-Programm Sprachrekorder als Audiodatei aufgenommen.

Im Laufe des März 2022 fand die Akquirierung der Expert*innen statt, wobei diese einerseits über das direkt vorhandene Netzwerk des Verfassers dieser Arbeit angesprochen wurden („selektives Sampling“ nach Flick, 2019, S. 91), andererseits wurde aber auch auf ein „Schneeball-Verfahren“ (Flick, 2019, S. 92) zurückgegriffen: Die Expert*innen, sowie bekannte passende Personen im eigenen Netzwerk, wurden somit ebenfalls gebeten, andere passende Personen für die Studie weiterzuempfehlen, und diese wurden sodann für die Teilnahme an den Interviews angesprochen. Zur Auswahl war es, wie weiter oben bereits beschrieben, essenziell, dass potenzielle Expert*innen ausreichend praktische Berufstätigkeit als Personalberater*innen bei einem Personalberatungsunternehmen, oder in Selbstständigkeit, aufweisen.

Die eigentliche Durchführung der einzelnen Interviews fand von 21.03.2022 bis 03.04.2022 statt. Am 20.03.2022 wurde zuvor ein Pretest abgehalten, und aus diesem wurden Verbesserungspunkte ausgearbeitet, die wiederum in die eigentlichen Interviews eingearbeitet wurden. Die unter Anhang 3 auffindbare Einverständniserklärung für die Durchführung der Interviews wurde den Interview-Teilnehmer*innen bereits mindestens einen Tag vor Durchführung der Interviews zugesendet; um direkte Rückmeldung, beziehungsweise Unterzeichnung dieser, wurde vorab gebeten. In der Einleitung des Interviews wurden sodann nochmals mündlich die Einverständniserklärung sowie potenzielle Bedenken zu Datenschutz näher abgeklärt, sofern nicht bereits ohnehin im Vorfeld dazu alles verständlich gemacht werden konnte.

Im Folgenden erfolgt eine kurze Beschreibung der einzelnen Expert*innen, die als Gesprächspartner*innen für die Interviewdurchführung hinzugezogen wurden; ebenso eine kurze Nennung von Auffälligkeiten während der Interviews, sofern vorhanden. Um die Anonymität der Expert*innen gewährleisten zu können, werden dabei keine konkreten Namen und/oder personenspezifische Daten genannt, sondern die einzelnen Personen schlicht mit einer Nummerierung als Expert*innen gekennzeichnet.

3.4.1 Experte 1

Experte 1 ist seit über 18 Jahren berufstätig und war, bevor er in die Branche der Personaldienstleistung wechselte, im technischen Umfeld in der Baubranche tätig, und übernahm dort die letzten Jahre eine geschäftsführende und somit leitende Funktion. Vor über fünf Jahren entschied er sich sodann für eine neue berufliche Orientierung und wechselte in die Personalberatung. Hier konnte er inzwischen Erfahrungen bei zwei verschiedenen Personaldienstleistungsunternehmen aufbauen, die beide zwischen 20-30 Mitarbeiter*innen aufweisen und ihren Fokus insbesondere auf die Stellenbesetzung verschiedenster kaufmännischer, technischer sowie administrativer Stellenvakanzen in Österreich innehaben. Der zentrale Schwerpunkt des 41-Jährigen liegt auf der direkten Beratung seiner Kunden-Unternehmen und betreuten Bewerber*innen. Zusätzlich übernahm er ebenfalls die fachliche Leitung eines kleinen Teams an Mitarbeiter*innen sowie die Stellvertretung des Abteilungsleiters der Berater*innen-Abteilung.

Im Zuge der Interviewdurchführung kam es zu keinen Auffälligkeiten oder etwaigen Störungen.

3.4.2 Experte 2

Experte 2 war nach seiner technischen Ausbildung langjährig in technischen Positionen (insbesondere Mechatronik und Automatisierungstechnik) sowie im (technischen) Vertrieb tätig, wobei er neben Anstellungen auch in Selbstständigkeit tätig wurde. Seit einigen Jahren ist die 38-jährige Person bei einem generalistisch-aufgestellten Personaldienstleistungsunternehmen in Wien angestellt, welches keinen konkreten fachlichen oder inhaltlichen Fokus auf die durchzuführenden Recruiting-Projekte innehat. Als Spezialist im Vertrieb, und im technischen Segment, übernahm er vorrangig Stellenbesetzungen, die von vertrieblichen und technisch ausgelegten Aufgabenbereichen geprägt sind.

Vor dem eigentlichen Start des Interviews erwähnte der Interviewpartner, dass die Audio-Tonqualität des Videocalls nicht perfekt sei. Dieser potenzielle Störfaktor konnte durch den Wechsel der Freisprechanlage seitens des Interviewers behoben werden. Als weitere Auffälligkeit des Termins zeigte sich, dass der Experte sich kurz nach Beginn des Interviews kurz von seinem Platz erhob und während des Gesprächs den Vorhang des neben seinem Sitzplatz befindlichen Fensters neu ausrichtete, da er sich, wie er auch im Gespräch verdeutlichte, von der in das Zimmer scheinenden Sonne geblendet fühlte. Diese Situation dauerte jedoch nur wenige Sekunden an und das Gespräch wurde prompt weitergeführt, sodass keine weiteren Maßnahmen notwendig wurden.

3.4.3 Expertin 3

Expertin 3 ist mit 25 Jahren die jüngste der an der Studie mitwirkenden Befragten. Trotz ihres noch sehr jungen Alters blickt sie ebenfalls auf eine knapp sechsjährige Erfahrung bei zwei verschiedenen Personaldienstleistungsunternehmen (in der Größenordnung von jeweils bis zu 100 angestellten Mitarbeiter*innen) zurück. Ihren fachlichen Schwerpunkt hatte Expertin 3 bisher insbesondere auf Stellenbesetzungen kaufmännischer Bereiche, wobei viele Recruiting-Projekte offene Vakanzen in den Branchen Pharma und Medizintechnik ausmachten. Die Gesprächspartnerin erwähnte bereits vor der Interviewdurchführung, dass sie die Erhebung persönlich sehr interessiere, da sie aufgrund ihrer eigenen jungen Altersklasse selbst einige Freund*innen und Bekannte in der Personengruppe der Generation Z hätte. Auch ihren beruflichen Schwerpunkt hätte sie bisher insbesondere in der Rekrutierung junger Personen dieser Generation innegehabt.

Der Interviewtermin war von einer einzigen kurzen Auffälligkeit geprägt: Nach etwa zehn Minuten der Interviewdurchführung war kurz ein Signalton am Computer der Interviewpartnerin zu hören und die Gesprächspartnerin wirkte dadurch kurz einige Sekunden abgelenkt. Der Verdacht lag nahe, dass eine neue E-Mail oder eine andere Notification bei ihr eingegangen war, welche neben der Durchführung des Videocalls am Computer somit kurz angezeigt wurde. Der Eindruck der Ablenkung auf Seiten der Interviewpartnerin dauerte jedoch nur etwa zehn Sekunden an, und das Gespräch konnte normal weitergeführt werden.

3.4.4 Expertin 4

Expertin 4 ist 28 Jahre alt und bereits seit über zehn Jahren in dienstleistungs- und serviceorientierten Branchen tätig. Den Wechsel spezifisch in die Personalberatung (zu zwei Personaldienstleistungsunternehmen mit jeweils bis zu etwa 100 Mitarbeiter*innen) hätte sie dann vollzogen, da auch in diesem beruflichen Segment der Fokus Mensch in den Mittelpunkt gehöre, was sie als vordergründigen Motivator ihrer beruflichen Tätigkeit sehr schätze. Einen fachlichen Schwerpunkt in ihrer Tätigkeit als Personalberaterin hätte sie bisher insbesondere auf die Stellenbesetzung von IT-Positionen, beziehungsweise von offenen Vakanzen innerhalb der IT-Branche, innegehabt. Die Kunden-Unternehmen, für die sie die Recruiting-Projekte übernehme, seien dabei sehr divers, von kleinsten KMUs und Startups bis hin zu global tätigen Großkonzernen.

Bei Durchführung des Interviews kam es zu zwei Zeitpunkten (Minute 25 und Minute 37 der Aufnahme) zu Störungen des Gesprächs: Expertin 4 erhielt dabei jeweils eine Rückfrage einer anderen Person, die kurz in die Räumlichkeit eintrat, in der sich die Interviewpartnerin während der Durchführung des Videocalls befand. Diese Ablenkungen waren natürlich für die effiziente Durchführung des Interviews suboptimal. Das Gespräch konnte jedoch jeweils wieder umgehend aufgenommen sowie prompt weitergeführt werden. Für den Interviewer wurden diese Störfaktoren somit zwar im Interviewprotokoll aufgenommen, jedoch nicht als so gravierend betrachtet, dass potenzielle Maßnahmen (wie etwa die Unterbrechung oder Verschiebung des Interviewtermins) notwendig erschienen.

3.4.5 Expertin 5

Expertin 5 ist seit über 13 Jahren in beruflichen Positionen tätig, die von täglichem Kontakt mit Kund*innen und sehr dienstleistungsorientierten Aufgaben in beratender

Funktion geprägt sind. In der Personalberatung (bei einem Unternehmen mit 30 Mitarbeiter*innen) sei die derzeit 38-Jährige bisher sehr generalistisch aufgestellt gewesen und hätte somit bisher keinen spezifischen Schwerpunkt auf spezielle Fachbereiche, Branchen oder Kunden-Unternehmen innegehabt. Seit dem letzten Jahr würde sie jedoch immer mehr Stellenbesetzungen mit Marketing-Bezug übernehmen. Einen Fokus in ihren Recruiting-Projekten hätte sie insbesondere auch im Research innegehabt, also der gezielten Suche und Vorselektion potenziell passender Mitarbeiter*innen für verschiedene Vakanzen in Zusammenarbeit mit anderen Berater*innen in ihrem Team.

Als einzige Auffälligkeit in der Durchführung des Interviews ist hierzu ein Missgeschick des Interviewers zu nennen: Im Rahmen der Erhebung der personenspezifischen Daten im letzten Abschnitt des Interviews wurde versehentlich nur nach der gesamten Anzahl der Berufsjahre der Person gefragt, jedoch übersehen, ebenfalls die spezifische Anzahl der Berufsjahre innerhalb der Personalberatung zusätzlich zu erheben. Diese Information ist somit nicht in der Audio-Aufnahme des Gesprächs zu hören, jedoch fiel dieser Punkt direkt nach Beendigung des Interviews auf, sodass dies noch während des Termins im Nachhinein erhoben werden konnte.

3.4.6 Experte 6

Experte 6 ist seit über 12 Jahren in der Personaldienstleistungsbranche tätig, wobei er bereits Erfahrungen bei sehr unterschiedlich strukturierten Personalberatungsunternehmen machen konnte: Die berufliche Tätigkeit des 34-Jährigen umfasste die Mitarbeit im globalen Großkonzern innerhalb dieser Branche, bei mittelständischen Unternehmen, bis hin zur Tätigkeit bei einem jungen, 15-köpfigen Startup, das erst 2016 den Eintritt in diese Branche vornahm. Seinen Fachschwerpunkt hätte Experte 6 dabei stets auf die Rekrutierung von Mitarbeiter*innen in den Fachbereichen IT und Technik innegehabt, wobei er in den letzten beiden Jahren zusätzlich auch einige Besetzungsprojekte mit Schwerpunkt in vertrieblichen Aufgabenbereichen übernahm. Hinsichtlich seiner Verantwortung übernahm der Experte, neben „normalen“ Aufgaben eines Personalberaters, auch zusätzliche Führungs- und Leitungsverantwortungen.

Als einzige Auffälligkeit innerhalb des Interviews ist zu erwähnen, dass im Laufe des Gesprächs im Hintergrund des für das Videogespräch genutzten Computers des Gesprächspartners immer wieder ein leiser Signalton hörbar war, vermutlich durch neu eingegangene E-Mails am Computer des Interviewees. Da es sich dabei jedoch nur um

einen sehr leisen Ton handelte und sich in keiner Weise zeigte, dass der Experte dadurch abgelenkt wurde, wurde das Interview durchgehend weitergeführt.

3.4.7 Expertin 7

Expertin 7 ist als 33-jährige Personalberaterin seit knapp sieben Jahren bei einem global tätigen, international-führenden Unternehmen in der Personaldienstleistung tätig. In dem Unternehmen übernahm sie im ersten Jahr eine Einstiegsrolle und arbeitete sich in den letzten Jahren in ihre derzeitige Funktion als Abteilungsleitung in der Personalberatung. Ihre selbst übernommenen Recruiting-Projekte hatten dabei stets die Ausrichtung auf die Beschaffung von Personal im Finanz- und IT-Segment. In ihrer Rolle als Personalberater*in hätte Expertin 7 auch stets sehr vertriebslastige Aufgaben innegehabt: Sie hätte also stets selbst ihre Auftraggeber auf der Unternehmensseite als auch die potenziellen Bewerber*innen für ihre betreuten Job-Vakanzen selbst akquiriert.

Bereits vor Start des Interviews gab Expertin 7 die Information, dass sie ihr kleines Kind erst kürzlich im Nebenzimmer zu Bett gebracht hätte. Falls das Kind unerwartet Unterstützung benötige, wäre es somit notwendig, das Gespräch spontan kurz zu unterbrechen. Tatsächlich zeigte sich jedoch dieses Thema betreffend keine Störung innerhalb der Durchführung des Termins. Bei Minute 33 hingegen wurde das Gespräch einige Sekunden kurz unterbrochen, da die Gesprächspartnerin rasch ein Ladekabel für ihren Laptop organisieren musste. Nach kurzer Wiederholung der letzten Interviewfrage durch den Interviewer konnte das Gespräch prompt weitergeführt werden.

3.4.8 Expertin 8

Expertin 8 ist 46 Jahre alt und seit über 25 Jahren berufstätig. Davon verbrachte sie 20 Jahre in verschiedenen Schwerpunkten als Personalberaterin, wobei sie sich der Mitarbeit von Personaldienstleistungsunternehmen jeglicher Größenordnung widmete: Jahrelang wurde sie bei einem global tätigen, international branchenführenden Personalberatungsunternehmen mit mehreren tausend Mitarbeiter*innen tätig. Ihre Erfahrungen umfassen jedoch etwa auch die mehrmonatige Unterstützung eines neu gegründeten Startups in dieser Branche während dessen Aufbau- und Markteintrittsphase. In ihrer Laufbahn fokussierte sich die Expertin vornehmlich auf die Zusammenarbeit mit und Beratung von Industriekunden. Fachlich gesehen konzentrierte sie sich insbesondere auf die Suche und Vermittlung von Spezialisten-Personal innerhalb der Finanzbranche.

Während der Interview-Durchführung kam es zu keinen Auffälligkeiten oder Störungen. Zweimal fragte die interviewte Person verständnishaft nach, da sie die jeweiligen Fragestellungen des Interviewleitfadens nicht vollständig verstand. Nach einer kurzen Aufklärung und detaillierteren Erläuterung der jeweiligen Frage konnte das Gespräch prompt und zügig weitergeführt werden.

3.4.9 Experte 9

Der vorletzte Gesprächspartner ist derzeit über 43 Jahre alt und seit über 23 Jahren berufstätig. Die letzten beinahe 20 Jahre wurde er auf Seiten verschiedener Personalberatungsunternehmen aktiv, wobei er vor sechs Jahren sein eigenständiges Unternehmen innerhalb der Personaldienstleistung gründete sowie seitdem mit einem kleinen Team an Mitarbeiter*innen selbstständig ist. In den letzten Jahren kamen somit neben der eigentlichen Beratertätigkeit verschiedenste Management- sowie Führungsaufgaben zusätzlich hinzu. Die Recruiting-Projekte seines Unternehmens fokussierten sich insbesondere auf Schwerpunkte der Stellenvakanzen im Vertrieb/Marketing, Finanzbereich sowie rund um Funktionen im Assistenz- und Administrationssegment.

Während der Durchführung des Interviews kam es zu keinen Auffälligkeiten oder potenziellen Störfaktoren, sodass der Termin zügig vonstattengehen konnte.

3.4.10 Experte 10

Experte 10 ist direkt nach dem Studienabschluss (Bachelorstudium Soziologie) in die Tätigkeit des Personalberaters eingestiegen und weist nun als 27-Jähriger etwa sechsjährige praktische Erfahrung in diesem Beruf auf. Das Personaldienstleistungsunternehmen, bei dem die Person beschäftigt ist, umfasst etwa 50 Mitarbeiter*innen und hat sein Tätigkeitsgebiet auf Stellenbesetzungen vorrangig auf im österreichischen Markt tätige Unternehmen spezialisiert. Der Betrieb hat dabei keinen Branchen- oder Fachfokus bei seinen von anderen Unternehmen übernommenen Recruiting-Projekten inne, wobei Experte 10 viele Aufträge innerhalb des Fachschwerpunkts IT und Softwareentwicklung abgewickelt hätte. Insbesondere betraf dies viele Einstiegspositionen, somit gesuchte Mitarbeiter*innen in der Altersgruppe bis 25 Jahre, weshalb hierzu die Erfahrungen des Experten mit der Zielgruppe Generation Z sehr interessant wirkten.

Das Interview mit diesem Experten konnte prompt, flüssig sowie ohne konkrete Auffälligkeiten durchgeführt werden.

3.5 Auswertung der Daten

Für die Transkription der einzelnen geführten Interviews wird das Transkriptionssystem von Dresing und Pehl (2018, S. 20ff.) genutzt, welche ihr Vorgehen innerhalb der Transkription wiederum an den Ausarbeitungen von Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer (2008, S. 27ff.) orientieren. Dieses Transkriptionssystem hätte sich insbesondere auch zur Auswertung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring bewährt (Dresing & Pehl, 2018, S. 34ff.), weshalb es auch für diese Arbeit hinzugezogen wird. In der vorliegenden Untersuchung wird dabei die so genannte „inhaltlich-semantische Transkription“ durchgeführt (Dresing & Pehl, 2018, S. 21f.). Hierzu findet eine „einfache Transkription“ statt, in der etwa eine leichte Sprachglättung angewandt wird: Füllwörter wie „ähm“ werden ausgelassen und Versprecher oder grammatikalische Fehler werden ausgebessert. Dies erscheint für die aktuellen Fragestellungen sowie das in dieser Arbeit gewählte Vorgehen zulässig, da zur Beantwortung der Fragestellungen lediglich die Inhalte des Datenmaterials interessant sind. Es werden somit beispielsweise keine Emotionen der Gesprächspartner*innen erhoben, die sodann weiter interpretiert werden sollen, wofür eine andere Form der Transkription zielführender sein könnte. Die spezifischen Transkriptionsregeln werden weitgehend direkt von Dresing und Pehl (2018, S. 21f.) übernommen und finden sich zusammengefasst im Anhang 4 dieser Arbeit.

Die Transkription der Sprachaufnahmen sowie deren textliche Verarbeitung fanden in Microsoft Word statt. Für die erste Verschriftlichung der Aufnahmen wurde direkt im Programm der Microsoft-Sprachdienst „Office-Diktat“ hinzugezogen. Diese „Diktier-Funktion“ wurde während der Interviews aktiviert, sodass das Programm automatisch in Microsoft Word das Gesprochene „mitschrieb“. So lag das Datenmaterial in einer ersten verschriftlichten Form in Microsoft Word vor, wobei der gesamte Fließtext sodann manuell durchgegangen wurde, um Fehler in der so automatisierten Transkription auszubessern, falsch erfasste Wörter zu ersetzen sowie Satzzeichen und formale Änderungen korrekt zu ergänzen. Weiters wurden die Rechtschreibung und Groß-/Kleinschreibung korrigiert sowie weitere Adaptierungen vorgenommen. Somit mussten die gesamten Sprachaufnahmen nochmals manuell durchgegangen werden und die durch Office-Diktat zur Hilfe genommene Automatisierung diente nur dazu, eine erste Version eines Textes der Aufnahme am Computer vorliegen zu haben. Als Nächstes erfolgte die eigentliche Auswertung des so gewonnenen Datenmaterials, die in Folge näher beschrieben wird.

Die Auswertung des Datenmaterials wird in dieser Arbeit durch die zusammenfassende, induktive Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, S. 70ff.) vorgenommen. Das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, S. 70) umfasst dabei überblicksmäßig folgende Schritte:

1. Bestimmung der Analyseeinheiten
2. Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen; Bestimmung des angestrebten Abstraktionsniveaus und Generalisierung unter diesem Abstraktionsniveau; Durchführung von Reduktionen
3. Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem
4. Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

Im Rahmen der ersten Schritte der Analyse wird zunächst das Material genau beschrieben, und durch die Fragestellung konkret festgelegt, was zusammengefasst werden soll. Aufbauend darauf werden die Analyseeinheiten bestimmt (Mayring, 2015, S. 71). Als Kodiereinheit werden klare bedeutungstragende Elemente im Text festgehalten. Als Kontexteinheit gilt hierzu das ganze Interview einer Person, inklusive zusätzlicher Notizen im Protokoll des Interviewers. Als Auswertungseinheit besteht hingegen das gesamte Material aller geführten Interviews.

Im zweiten Schritt findet eine Paraphrasierung statt: Die einzelnen Kodiereinheiten werden hier in eine knappe, nur auf den Inhalt fokussierte, beschreibende Form umgeschrieben (Mayring, 2015, S. 71). Weiters findet eine Bestimmung des Abstraktionsniveaus der ersten Reduktion aufgrund des vorliegenden Materials statt. Paraphrasen, die sich unter diesem definierten Niveau befinden, müssen nun verallgemeinert werden. Inhaltsgleiche, unwesentliche und nichtssagende Paraphrasen werden hierbei gestrichen.

In den beiden letzten Schritten werden die Aussagen in ein Kategoriensystem gebracht. Bei der induktiven Kategoriendefinition werden die Kategorien direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess abgeleitet, ohne sich auf vorab formulierte Theorienkonzepte zu beziehen (Mayring, 2015, S. 85). Am Ende dieser Prozessschritte steht ein neues, allgemeineres und knapperes Kategoriensystem, das wiederum rücküberprüft werden muss, bis das Ergebnis der angestrebten Reduzierung dem Material entspricht (Mayring, 2015, S. 71).

Bei der zusammenfassenden, induktiven Kategorienbildung gilt zu beachten, dass beim konkreten Vorgehen in dieser Arbeit keine Zusammenfassung des gesamten vorliegenden Textes vorgenommen wurde, sondern die forschende Person nur „an bestimmten Aspekten des Materials interessiert ist“ (Mayring, 2015, S. 88). Es wurde somit nur selektiv durch das Material gegangen und direkt auf eine mittlere Ebene der Abstraktion gesprungen. Diese Form des Vorgehens wurde demnach auch in der vorliegenden Auswertung vorgenommen. Welche Aspekte am Material als interessant bezeichnet wurden, gaben dabei die vorliegenden Fragestellungen vor. Die beiden entscheidenden Regeln für die induktive Kategorienbildung – nämlich die Kategoriendefinition sowie das Abstraktionsniveau – mussten nun definiert werden (Mayring, 2015, S. 88). Bei der Hauptfragestellung dienten für die Kategoriendefinition alle Arbeitgebermerkmale, die sich an den Faktoren des Arbeitgeberattraktivitätsmodells von Lohaus und Rietz (2015) orientieren beziehungsweise diesen zuordnen lassen und welche im Zuge der arbeitgeberseitigen Social-Media-Kommunikation seitens der Expert*innen genannt werden. Das Abstraktionsniveau bestand im vorliegenden Fall in allen konkreten Merkmalen, die mit Bezug auf Generation Z genannt wurden, und bezog somit keine allgemeinen Situations einschätzungen mit ein.

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse ergänzend, wurden zusätzlich quantitative Analysen (in Form von Häufigkeitsanalysen der jeweils ausgewerteten Kategorien) durchgeführt, um die Ergebnisse von einer anderen Perspektive beschreiben zu können. Hier wurde stets insbesondere darauf Wert gelegt, einen inhaltlichen Bezug zu den konkreten Fragestellungen herzustellen. Während der Auswertung des durch die Inhaltsanalyse vorliegenden Datenmaterials wurde vor allem auf die Gewährleistung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit geachtet, indem der Auswertungsprozess offen dargelegt wird und eine laufende Dokumentation der Vorgehensweise stattfindet (Kuckartz, 2018, S. 120f.). Hierzu findet in Folge eine detaillierte Beschreibung der einzelnen vorgenommenen Auswertungsschritte in Bezug auf die einzelnen Fragestellungen statt sowie eine später folgende nachvollziehbare Darstellung der Kategorien und des Kodierungssystems.

3.5.1 Datenauswertung: Hauptforschungsfrage und Unterfrage 1

Als Nächstes soll kurz das Vorgehen zur Auswertung der Hauptforschungsfrage skizziert werden. Zur Wiederholung wird die Forschungsfrage nochmals angeführt: „Was sind die zentralen Merkmale der Arbeitgeberattraktivität zur Rekrutierung von Personen der

Generation Z aus Sicht von österreichischen Personalberater*innen, und wie sollen diese von Unternehmen in den Social-Media-Beiträgen auf Xing und LinkedIn kommuniziert werden?“.

Da die Forschungsfrage aus zwei verschiedenen Teilbereichen besteht, wird das Vorgehen in der Auswertung nun dementsprechend auch in zwei Teilschritte aufgeteilt, die innerhalb des Auswertungsprozesses hintereinander vorgenommen werden.

Zunächst wird der erste Teilbereich der Forschungsfrage („Was sind die zentralen Merkmale der Arbeitgeberattraktivität zur Rekrutierung von Personen der Generation Z aus Sicht von österreichischen Personalberater*innen?“) im Detail untersucht. Hierhingehend werden zur Kategoriendefinition alle Arbeitgebermerkmale, die sich an den Faktoren des Arbeitgeberattraktivitätsmodells von Lohaus und Rietz (2015) orientieren beziehungsweise diesen zuordnen lassen, oder zusätzliche Merkmale eines Arbeitgebers, welche sich keiner der Faktoren des Modells zuordnen lassen, genutzt. Das Abstraktionsniveau besteht in allen konkreten Merkmalen, die mit Bezug auf Generation Z genannt werden, und bezieht somit keine allgemeinen Situationseinschätzungen mit ein. Im Konkreten wird nun das vorliegende Material selektiv in Bezug auf die Arbeitgebermerkmale betrachtet; es wird direkt auf eine mittlere Abstraktionsebene übergegangen: Die Paraphrasen im Material, die einen Bezug zu den Arbeitgebermerkmalen innehaben und von den Expert*innen in Bezug auf Personen der Generation Z genannt werden, werden notiert und in eine tabellarische Struktur gebracht. Als nächster Schritt werden alle so notierten Paraphrasen separat nochmal durchgegangen; innerhalb eines zusammengezogenen Prozessschritts werden eine Generalisierung und Reduktion der Paraphrasen vorgenommen. Konkret bedeutet das, dass der Inhalt der Paraphrase reduziert und einem spezifischen Arbeitgebermerkmal (oder falls notwendig und inhaltlich nachvollziehbar: mehreren Arbeitgebermerkmalen) zugeordnet wird. Bei einigen Materialstellen nennt einer der befragten Expert*innen bereits im Wortlaut das konkrete Arbeitgebermerkmal, sodass in diesem Fall die Zuordnung sehr leicht ausfällt: So wird etwa die Floskel *„und eine gewisse Flexibilität auch bieten“* (Interview 1; Zeilennummer: 44) auf das Arbeitgebermerkmal „Flexibilität“ reduziert beziehungsweise diesem zugeordnet. Oftmals wird jedoch das konkrete Merkmal eines Arbeitgebers nicht direkt genannt, sondern von den Expert*innen nur umschrieben. Hier wird versucht, das beschriebene Attraktivitätsmerkmal dem nachvollziehbarsten, weil nämlich am nächsten angrenzenden Arbeitgebermerkmal zuzuordnen. So wird etwa die Aussage *„Arbeit und Privat, das halt irgendwie kombinieren“* (Interview 1; Zeilennummer 172) auf „Work-Life-Balance“

beziehungsweise „Balance zwischen Arbeits- und Privatleben“ reduziert. Manche Paraphrasen lassen sich in diesem Vorgehen nicht nur einem einzigen Merkmal unterordnen, sondern direkt mehreren: So wird etwa die Paraphrase *„ich glaube, die Jungen wollen halt wirklich Homeoffice, sage ich einmal, auch schon geregelt haben im Vertrag, und ja flexible Arbeitszeiten sowieso“* (Interview 1; Zeilennummer 424-444) wird etwa einerseits dem Merkmal „Vertragsart“ zugeordnet, andererseits aber auch dem Merkmal „Flexibilität“.

Nach Durcharbeitung des Datenmaterials aller zehn Interviews, wurden alle erhobenen Paraphrasen in eine reduzierte und generalisierte Auflistung von potentiellen Arbeitgebermerkmalen zusammengefasst, sodass nun eine Zusammenfassung einer großen Anzahl von für die Generation Z potentiell wesentlichen attraktiven Merkmalen eines Arbeitgebers besteht. Diese Zusammenstellung besteht nun jedoch aus einer großen Anzahl einzelner Reduktionen, die sich oftmals wiederholen oder in Bezug zu einem übergeordneten Themen- beziehungsweise Merkmalsbereich stehen, die als nächster Schritt zu einer Kategorie zusammengefasst werden sollen.

Hierzu sei jedoch kurz erwähnt, dass das bisherige Vorgehen natürlich von sehr viel Subjektivität – insbesondere was die Reduktion und Generalisierung der Paraphrasen zu konkreten Merkmalsbereichen betrifft – des Forschers geprägt ist. Um den Gütekriterien der Objektivität, und insbesondere der (Intercoder-)Reliabilität, entsprechen zu können, wurde der gesamte bis hierhin besprochene Prozess auch von einer zweiten Person separat durchgeführt. Hierzu wurde eine Psychologin im Netzwerk des Forschers hinzugezogen, die selbst durch ihre berufliche Laufbahn viel an Erfahrung rund um qualitative Forschungsmethodik mitbringt: So lagen nun nach den Teilschritten der Paraphrasierung, sowie der Reduktion/Generalisierung, zwei unterschiedliche Auflistungen an Merkmalen vor. Diese wurden miteinander verglichen, voneinander abweichende Zuordnungen zu Merkmalen wurden diskutiert: Wenn Paraphrasen, von den einzelnen Forscher*innen, unterschiedlichen Merkmalen zugeordnet wurden, wurde die genannte Paraphrase beziehungsweise Textstelle des Interviews nochmals zusammen begutachtet und sodann jenem Merkmal zugeordnet, das nach Diskussion der beiden Forscher*innen am ehesten passend erschien. Hierzu wurde stets angestrebt, die hinsichtlich Objektivität nachvollziehbarste Lösung anzustreben.

Die Vielzahl an erhobenen Paraphrasen aus dem Datenmaterial konnte nun in eine generalisierte und reduzierte Form übergeführt werden. Die so erhaltene Auflistung von

Arbeitgebermerkmalen besteht nun aber schlicht aus der Nennung einer Vielzahl an Merkmalen, die einander teils auch sehr ähneln: So wurden beispielsweise „Flexibilität“, „zeitliche Flexibilität“, „Work-Life-Balance“, „Home-Office“, „Remote-Work“ oder „flexible Arbeitszeiten“ in die Auflistung aufgenommen, die verallgemeinert alle das gleiche Themengebiet des Wunsches nach Flexibilität im Job ansprechen. Zur Bildung der eigentlichen Kategorien von Arbeitgeberattraktivitätsmerkmalen wurden somit im nächsten Schritt alle bisher erfassten Merkmale aus dem Reduktions- und Generalisierungsprozess einem übergeordneten Themenbereich zugeordnet. „Ausbildungsmöglichkeiten“, „Wunsch nach Förderung“ und „Karrierechancen“ wurden so etwa dem übergeordneten Themenblock „Weiterentwicklung“ zugeordnet; „Generelles Image des Unternehmens“, „Bekanntheit des Unternehmens“ oder „Bewertung des Unternehmens“ der Kategorie „Image“. Auch dieses Vorgehen wurde von beiden Forscher*innen getrennt voneinander durchgeführt und voneinander abweichende Zuordnungen wurden erneut diskutiert, bis man sich auf eine einzige, passende Zuordnung einigen konnte. So entstanden nun elf übergeordnete Themenbereiche, denen sich alle erhobenen Merkmale zuordnen lassen konnten, welche die schlussendlichen elf Kategorien an für Personen der Generation Z zentralen Merkmale der Arbeitgeberattraktivität darstellen. Diese elf Kategorien werden im Ergebnisteil dieser Arbeit näher erläutert und anschließend in eine Diskussion gebracht.

Das Vorgehen der Auswertung zur Unterfrage 1 („Bewerten Personen vorheriger Generationen innerhalb ihrer Rekrutierung durch Unternehmen andere Merkmale der Arbeitgeberattraktivität als bedeutender als Personen der Generation Z?“) stimmt mit den bisher beschriebenen Prozessschritten der Paraphrasierung, Reduktion/Generalisierung sowie Zuordnung zu konkreten übergeordneten Kategorien überein. Die einzige Ausnahme im Vorgehen besteht dahingehend, dass nun am Beginn das Datenmaterial hinsichtlich jener Paraphrasen untersucht wurde, die nicht in Bezug zu Generation Z, sondern in Bezug zu vorhergehenden Generationen stehen. Hierzu wurden ebenfalls elf verschiedene Kategorien gebildet, die ebenso im Ergebnisteil dieser Arbeit näher erläutert werden.

Von der Forschungsfrage wurde bisher jedoch nur ein Teilbereich ausgewertet, nun soll der zweite Teil („Wie sollen die zentralen Merkmale der Arbeitgeberattraktivität zur Rekrutierung von Personen der Generation Z von Unternehmen in den Social-Media-Beiträgen auf Xing und LinkedIn kommuniziert werden?“) folgen:

Der in der Frage genannte Inhaltsbezug zu den Arbeitgeberattraktivitätsmerkmalen wird für das folgende Vorgehen der Auswertungsschritte hierzu nun als unerheblich betrachtet, weil deren Erhebung bereits in den oben genannten Prozessschritten vorgenommen wurde. Nun soll daher nur in den Fokus gerückt werden, wie die Kommunikation von Unternehmen in deren Social-Media-Beiträgen auf Xing und LinkedIn in Bezug auf Personen der Generation Z vonstattengeht. Zur Kategoriendefinition dienen nun alle von den Expert*innen genannten Erfahrungen der Social-Media-Kommunikation in den Beiträgen auf Xing und LinkedIn von Unternehmen in der Rekrutierung von Personen der Generation Z. Als Abstraktionsniveau sollen wiederum konkrete dazu genannte Aussagen der Expert*innen gelten und keine allgemeinen Beschreibungen von Kommunikationsmaßnahmen, die sich etwa auf andere Generationen oder auf andere Mediengattungen (außerhalb sozialer Medien) beziehen.

Das Vorgehen der Auswertung ähnelt dem vorher genannten Prozess. Aufgrund von mehreren Unterscheidungen in der Auswertungsdurchführung soll jedoch das nun angewandte Auswertungsverfahren erneut genauer skizziert werden:

Als erster Teilschritt wurde wieder das gesamte Datenmaterial der zehn Interviews durchgegangen und dieses Mal auf Paraphrasen untersucht, welche einen Bezug auf die Social-Media-Kommunikation von Unternehmen haben. Diese wurden wiederum alle separat notiert und in eine übersichtliche Liste gebracht. Hier wurde bewusst mit einer sehr offenen Grundhaltung vorgegangen: Es sollte somit als Endresultat dieses Prozessschritts eine vollständige Auflistung aller Paraphrasen bestehen, welche innerhalb der Interviews in Bezug auf das Vorgehen der Unternehmen in deren Social-Media-Beiträgen seitens der Expert*innen beschrieben wurde. Manchmal wurde seitens der Expert*innen ohnehin sofort der Bezug auf etwa einen LinkedIn-Beitrag genannt, etwa in der Paraphrase *„diese LinkedIn-Beiträge, sage ich einmal, wo man natürlich schon so kurze Werbevideos...“* (Interview 1; Zeilennummer 387-388), weswegen es hierbei ohnehin nachvollziehbar ist, dass diese Paraphrase in die Auflistung aufgenommen wird. Innerhalb anderer Paraphrasen benennen jedoch die Expert*innen nicht konkret das Vorgehen mittels Social Media seitens der Unternehmen. Wenn jedoch die Paraphrase grundsätzlich innerhalb der Beantwortung einer Frage des Interviewers zum Social-Media-Thema diente, und somit hierzu auch der Bezug zu der Forschungsfrage besteht, wird diese ebenfalls in die Auflistung übernommen. Dies betrifft etwa die Paraphrasen *„muss man schon irgendwie etwas ganz Spezielles, glaube ich, auf die Beine stellen, um da aufzufallen“* (Interview 1; Zeilennummer 407-408) oder *„muss das dann auch*

wirklich dynamisch, und bunt, und vielleicht eher laut sein“ (Interview 3; Zeilennummer: 346-347), die zwar ihrem Wortlaut nach nicht direkt Social Media als Thematik direkt nennen, jedoch zur Beantwortung einer Interviewfrage in diesem Kontext dienen. Durch dieses Vorgehen entstand nun eine lange Auflistung von Paraphrasen, die einen Bezug zu den Erfahrungen der Expert*innen mit der Social-Media-Kommunikation von Unternehmen innehaben.

Als nächster Schritt fand wieder eine zusammengezogene Generalisierungs- und Reduktionsphase statt: Die Paraphrase soll inhaltlich auf „den Kern ihrer Aussage“ zusammengefasst und reduziert werden. Gleichzeitig soll dieser inhaltliche Kern der Aussage einem Themenbereich zugeordnet werden, der in späterer Folge zu der Aufstellung von Kategorien hinzugezogen werden kann. Etwa wird die Paraphrase *„die halt auch alle per Du anschreibt, also ein bisschen moderner“* (Interview 1; Zeilennummer: 298-299) reduziert auf „Kommunikation per Du / sprachlichen Ausdruck der jungen Menschen nutzen“. Diese reduzierte Aussage wird nun dem übergeordneten Themenbereich „Sprache“ zugeordnet. Die Paraphrase *„Benefits auch hervorgehoben, und vielleicht auch im Detail erklärt“* (Interview 1; Zeilennummer: 492) wird hingegen zu „Fokus auf Benefits legen“ reduziert. Da hier seitens des Experten beschrieben wird, welche Inhalte in der Social-Media-Kommunikation veranschaulicht werden sollen, wird diese reduzierte Paraphrase dem übergeordneten Thema „Inhalt“ zugeordnet. Die Paraphrase *„und ich glaube, dass man immer mehr mit Videos arbeitet (...), die das Unternehmen präsentieren, die dann mehr Einblicke verschaffen“* (Interview 3; Zeilennummer 165-166) wird reduziert, und generalisiert auf „Videos nutzen“. Da es sich hierbei primär darum handelt, wie Inhalte visualisiert und dargestellt werden können, findet hierzu die Zuordnung zu dem Themenbereich „Visualisierung“ statt.

Nach der Analyse des gesamten Datenmaterials mit der beschriebenen Vorgehensweise wurden die Paraphrasen in eine reduzierte und generalisierte Form gebracht. Gleichzeitig wurden diese ebenso direkt einem übergeordneten Themenbereich zugeordnet, der zur späteren Kategoriendefinition hinzugezogen wurde. Um hierzu wiederum Qualitätsansprüche im wissenschaftlichen Vorgehen hinsichtlich Objektivität und Reliabilität einzuhalten, wurden auch diese Prozessschritte separat zusätzlich von einer zweiten Person vorgenommen. Einige Reduktionen wurden hierbei andersartig vorgenommen, und insbesondere die Zuordnung zu einem übergeordneten Themenbereich wurde oftmals anders durchgeführt. Die beiden Listen der generalisierten und reduzierten Paraphrasen wurden somit in einem nächsten Schritt miteinander verglichen und, wenn

Abweichungen bestanden, in eine Diskussion der beiden Codierer gebracht. Die davon betroffenen Paraphrasen wurden anschließend in eine finale Reduktions-/Generalisierungsform gebracht, auf die sich die beiden Forscher*innen einigen konnten. Final wurde die entsprechende Paraphrase jenem übergeordneten Themenbereich zugeordnet, der aus Sicht beider Personen am ehesten zutrif.

Als nächster Schritt wurde die Zuordnung zu einzelnen Kategorien vorgenommen: Die einzelnen reduzierten Paraphrasen wurden jeweils (den bereits bestimmten) übergeordneten Themenbereichen zugeordnet. Sehr ähnliche, oder sogar identische, Paraphrasen wurden gestrichen, sodass jede Kurz-Paraphrase nur ein einziges Mal dem jeweiligen Themenbereich zugeordnet wurde. Es wurde zuletzt sodann eine Auflistung dieser übergeordneten Themenbereiche erstellt, in der die jeweiligen Kurz-Paraphrasen zugeordnet und inkludiert sind. Diese kurz beschriebenen Paraphrasen wurden teilweise noch in eine prägnantere, verständlichere und objektiv nachvollziehbarere Form umgeschrieben. Insgesamt konnten so fünf verschiedene übergeordnete Themenbereiche unterschieden werden, die letztendlich die Kategorien darstellen. Diese wurden zuletzt mit einem leichter verständlicheren Titel versehen. Die konkreten Ergebnisse sowie die Erkenntnisse der qualitativen Inhaltsanalyse dazu werden im Ergebnisteils näher veranschaulicht.

3.5.2 Datenauswertung: Unterfrage 2

Im Folgenden soll das Auswertungsverfahren zur Unterfrage 2 („Welche Social-Media-Plattformen nehmen bei der Rekrutierung von Personen der Generation Z eine wichtige Rolle ein, und welche Rolle nehmen diese im Unterschied bei der Rekrutierung von Personen vorheriger Generationen ein?“) beschrieben werden:

Auch hier wurden wiederum eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) und eine induktive Kategorienbildung vorgenommen. Als die beiden entscheidenden Regeln für die induktive Bildung der Kategorien galten erneut die Kategoriendefinition sowie das Abstraktionsniveau (Mayring, 2015, S. 88): Für die Kategoriendefinition wurden alle Social-Media-Plattformen hinzugezogen, welche von den Expert*innen im Zusammenhang mit der Rekrutierung als bedeutend genannt wurden. Bezüglich des Abstraktionsniveaus wurde festgelegt, dass nur die konkrete namentliche Nennung der Social-Media-Plattformen für die Auswertung hinzugezogen wird, und etwa Erwähnungen über den Bereich Social Media „als Ganzes“ oder allgemeine Aussagen zu Medien nicht in die nähere Analyse aufgenommen werden.

Das Datenmaterial der zehn Expert*innen-Interviews wurde selektiv, mit Fokus auf die Nennung von Social-Media-Plattformen, begutachtet. In einem ersten Durchgang wurden alle Paraphrasen notiert, bei denen zumindest eine Social-Media-Plattform, im Zusammenhang mit der Rekrutierung von Personen der Generation Z, erwähnt wurde. In einem zweiten Durchgang wurden sodann alle Paraphrasen der gewonnenen Auflistung in eine inhaltliche Reduktion gebracht. Insbesondere wurde dabei zusätzlich notiert, welche Social-Media-Plattform in der vorliegenden Paraphrase genannt wurde. In der Paraphrase „*mittlerweile posten halt viele schon auf LinkedIn den Job*“ (Interview 1; Zeilennummer: 276-277) wurde etwa „LinkedIn“ als erwähnte Social-Media-Plattform festgehalten. Die induktive Kategorienbildung geht in diesem Fall leicht vonstatten: Die reduzierten Paraphrasen sowie die aufgezeichneten Social-Media-Plattformen wurden im nächsten Schritt nochmals begutachtet. Ähnliche oder doppelte Nennungen wurden gestrichen und die genannten Social-Media-Plattformen wurden in einer eigenen Auflistung notiert, wobei jede Plattform nur einmal in diese übernommen wurde. Auch bei diesem Vorgehen fand der gesamte Prozess der Paraphrasierung sowie Reduktion separat durch eine zweite Person statt. Die Ergebnisse beider Forscher*innen wurden erneut miteinander verglichen, die in diesem Fall nur wenig stattgefundenen Diskrepanzen wurden diskutiert und jeweils die nachvollziehbarste, und objektiv sinnvollste, Reduktionsform als finale Lösung der Auswertung übernommen. Die in der letzten Reduktionsstufe zusammengefassten Social-Media-Plattformen stellten sodann die Kategorien für diese Unterfrage dar, wobei durch dieses Vorgehen zehn verschiedene Kategorien unterschieden werden konnten. Die Bedeutung der einzelnen Kategorien wird durch die Diskussion der zugehörigen Paraphrasen im Ergebnisteil dieser Arbeit sowie durch unterstützende Häufigkeitsanalysen erläutert und im Diskussionsteil dieser Arbeit näher hinterfragt.

Unterfrage 2 beinhaltet ebenfalls den Vergleich der unterschiedlichen Bedeutung der Rollen der Social-Media-Plattformen für Generation Z im Vergleich zu vorhergehenden Generationen. Um diese Fragestellung auch in diesem Hinblick näher zu untersuchen, wurde der vollständige soeben erläuterte Auswertungsprozess auch mit Fokus auf die vorhergehenden Generationen vorgenommen. Die durch die Paraphrasierung und Reduktion des Datenmaterials gewonnenen Social-Media-Plattformen wurden wiederum als Kategorien dazu festgehalten. Bei den älteren Generationen konnten fünf Kategorien als für diese Zielgruppe bedeutende Social-Media-Plattformen ausgewertet werden. Die Ergebnisse dazu werden im Ergebnisteil dieser Arbeit näher skizziert und in einen Vergleich mit den Resultaten der Generation Z gebracht. Wiederum sollen quantitative

Häufigkeitsanalysen eine Beschreibung des Datenmaterials gewährleisten und die Ergebnisse auch aus einem anderen Blickwinkel erörtern.

Neben der Analyse und Auswertung des Datenmaterials durch die qualitative Inhaltsanalyse (nach Mayring, 2015) als vordergründiges methodisches Instrument in dieser Forschungsarbeit, wurden somit zur näheren Beschreibung der Ergebnisse ebenfalls Häufigkeitsanalysen durchgeführt. Diese werden im anschließenden Ergebnisteil der vorliegenden Arbeit näher erläutert.

3.6 Methodenkritik

Als klassische Gütekriterien (Friedrichs, 1973, S. 100ff.) werden insbesondere in der quantitativen Forschung allgemein Objektivität (die Person, die die Untersuchung durchführt, hat keinen Einfluss auf die Ergebnisse), Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) als wichtige Gütekriterien hervorgehoben. Mayring (2015, S. 123ff.) meint in Bezug auf die qualitative Inhaltsanalyse, dass bei diesem Verfahren hingegen folgende Kriterien erfüllt werden müssen: In Betrachtung von Objektivität und Reliabilität soll eine Untersuchung idealerweise durch mehrere Personen durchgeführt werden, und die Ergebnisse sollen miteinander verglichen werden (Intercoderreliabilität; Flick, 2019, S. 263). Es wäre zu empfehlen, eine Gruppe an Forscher*innen unabhängig voneinander die Kodierung sowie Auswertung des Datenmaterials vornehmen zu lassen, um eine höhere Objektivität über die erlangten Ergebnisse gewährleisten zu können. Flick (2019, S. 271) sieht diesen Punkt auch im Zusammenhang mit Validität, nämlich in Form kommunikativer Validierung, als relevant an, was weiter unten noch näher konkretisiert wird. In dieser Arbeit wurde, zum Zweck der Intercoderreliabilität, aber auch hinsichtlich der kommunikativen Validierung, wie beschrieben eine zweite Person hinzugezogen, die durch ihr Studium sowie ihre berufliche Tätigkeit im Umfeld der Psychologie ebenfalls über vielfältige Erfahrungen rund um qualitative Forschung aufweist. Diese zweite Person nahm ebenfalls die im methodischen Teil beschriebenen Schritte des Kodierungs- und Auswertungsverfahrens sowie der Aufstellung des Kategoriensystems, unabhängig vom Verfasser dieser Arbeit, vor. Die Schlussfolgerungen der einzelnen so erreichten Ergebnisteile der beiden Personen wurden, wie bereits erwähnt, in einem nächsten Schritt miteinander verglichen. Wenn Diskrepanzen in den Auswertungen auftraten, wurden diese zwischen den beiden Personen diskutiert, und schlussendlich eine Entscheidung für das objektiv „nachvollziehbarste“ Ergebnis gefällt. Flick (2019, S. 293) bezeichnet dieses Hinzuziehen einer nicht direkt an der Forschung beteiligten Person auch als

„peer debriefing“ und erwähnt dabei die Zielsetzung, eigene blinde Flecken aufzudecken, um Arbeitshypothesen sowie Ergebnisse überprüfen zu können.

Im Sinne der so genannten Intracoderreliabilität soll weiters derselbe Inhaltsanalytiker am Ende der Analyse nochmals das Material neu kodieren, ohne die ersten Kodierungen zu kennen (Mayring, 2015, S. 123ff.). Dieses Vorgehen wurde auch in der vorliegenden Arbeit gewählt. Die zweite so vorgenommene Fassung der Kodierung wurde sodann mit der ersten Version in Bezug gestellt, und wiederum wurden die anfallenden Abweichungen diskutiert und die aus Sicht der Forscher*innen nachvollziehbarste Lösung angestrebt sowie in die Endversion der Forschungsarbeit aufgenommen.

Speziell bei qualitativen Forschungsarbeiten liegt weiterhin eine hohe Bedeutung auf der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit: Während der Durchführung sämtlicher Schritte des Ablaufmodells der qualitativen Inhaltsanalyse wurde der Fokus darauf gesetzt, die einzelnen vorgenommenen Teilschritte so genau, und anschaulich, wie möglich zu beschreiben. So soll eine Nachvollziehbarkeit des Verfahrens für die Leser*innen ermöglicht werden, sowie subjektive Deutungen als auch Interpretationen durch den Forscher sollen so für die Leser*innen verständlich gemacht werden (Flick, 2019, S. 271). Auch sollen die erlangten Ergebnisse am Ende der Arbeit mit Hinzuziehen von Ergebnissen anderer Forschungsarbeiten in Diskussion gebracht werden, um die Repräsentativität der Schlussfolgerungen der Arbeit hinterfragen zu können.

Weiters schlussfolgert Mayring (2015, S. 126), dass sich die semantische Gültigkeit auf die tatsächliche Eignung der Bedeutungskonstruktion des Materials bezieht und damit die Angemessenheit der Kategoriendefinition ausdrücke. Hierzu sollen während der Erarbeitung und Definition der jeweiligen Kategorien einzelne Textstellen laufend mit dem Konstrukt verglichen und die Homogenität der Textstellen stetig überprüft werden. Hinsichtlich der semantischen Gültigkeit wurde laufend hinterfragt, ob die Kategoriendefinitionen angemessen sind und ob Textstellen der Interviews, die eine gemeinsame Bedeutung innehaben, tatsächlich den gleichen Kategorien zugeordnet wurden. Um auch dazu eine Nachvollziehbarkeit für die Leser*innen zu gewährleisten, wurden etwa auch anschließend im Ergebnisteil dieser Arbeit stetig einzelne konkrete Auswertungseinheiten des Datenmaterials direkt zitiert, und in diesem Zusammenhang auch die Deutung durch den Forscher beschrieben, um diese einzelnen Auswertungsschritte für die Leser*innen so nachvollziehbar wie möglich zu gestalten.

Als weiteres, für qualitative Arbeiten sinnvolles, Gütekriterium bezeichnet Flick (2019, S. 271) die kommunikative Validität: Diese Möglichkeit der Bestimmung der Gültigkeit zielt auf die Einbeziehung der untersuchten Subjekte in den Forschungsprozess ab. In dem Vorgehen der vorliegenden Arbeit wurden dazu die Expert*innen nach Abschluss der Interviews sowie der Transkription zu manchen, aus Sicht des Forschers unverständlichen oder mehrdeutigen, Rückmeldungen der interviewten Personen während der Befragungen nochmals kontaktiert. Das Ziel dazu bestand darin, ein eindeutigeres Verständnis darüber zu erlangen, was unter diesen einzelnen Aussagen seitens der interviewten Personen tatsächlich zu verstehen ist. Hinsichtlich der Validität wurde außerdem auf die korrelative Gültigkeit geachtet: In dem Ergebnis- sowie Diskussionsteil der Arbeit werden die erlangten Ergebnisse mit jenen anderer Studien, in welchen andere methodische Vorgehensweisen gewählt wurden, verglichen. Ebenso wurden die Resultate dieser Arbeit mit anderen Forschungsarbeiten in Bezug gebracht, um zu erörtern, ob andere Studien mit ähnlichen Fragestellungen zu ähnlichen Ergebnissen führten.

Durch die Auswahl eines qualitativen Forschungsverfahrens gilt es außerdem zu erwähnen, dass diese Forschungsarbeit keine direkte Beantwortung spezifischer Hypothesen und darüber hinaus auch keine Kausalität in der Interpretation der Ergebnisse beansprucht. Ganz im Gegenteil soll in dieser Untersuchung explorativ gearbeitet und durch die Erkenntnisse dieses wissenschaftlichen Werks sollen neue Rückschlüsse auf weitere Forschungsideen ermöglicht werden. Im Diskussionsteil der Arbeit soll mit Bezug auf vorliegende Theorien und Konzepte außerdem eine allgemeine Schlussfolgerung stattfinden, wie die Ergebnisse zu deuten sein könnten und inwieweit diese etwa eine Verallgemeinerung auf fachinhaltlich ähnliche Themenfelder zulassen.

Eine weitere Hürde im gewählten methodischen Vorgehen ist darüber hinaus zu erwähnen: In Bezug auf die Stichprobe und die Auswahl der interviewten Personen gilt zu beachten, dass diese aus dem direkten Netzwerk des Forschers sowie durch Schneeballverfahren (Flick, 2019, S. 92) rekrutiert wurden. Es kann somit nicht von einer reinen Zufallsstichprobe im wissenschaftlichen Sinne ausgegangen werden und die Ergebnisse dieser Arbeit müssen hierhingehend, insbesondere auch im Zusammenhang mit der Stichprobengültigkeit, entsprechend diskutiert werden. Bei der Selektion der einzelnen interviewten Expert*innen wurde beachtet, dass diese möglichst unterschiedliche Erfahrungen sowie diverse Persönlichkeitscharakteristika innehaben. Eine gewisse „Verzerrung“ der Ergebnisse lässt sich so aber nicht vollends verhindern und eine Repräsentativität der Erkenntnisse in dieser Arbeit ist somit grundsätzlich zu hinterfragen. Ebenfalls

gilt für die Deutung der Ergebnisse dieser Forschungsarbeit daher auch zu berücksichtigen, dass eine, im statistischen Sinne, Verallgemeinerbarkeit auf andere Stichproben oder Grundgesamtheiten nicht möglich beziehungsweise zumindest zu hinterfragen ist. Dies ist insbesondere auch dem gewählten qualitativen Forschungsverfahren geschuldet.

4 DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

In den folgenden Seiten werden die Ergebnisse der Erhebung dargestellt. Der einfacheren Verständlichkeit halber wurde eine Gliederung der Ergebnisse anhand der einzelnen Forschungsfragen gewählt. Zunächst sollen somit die Resultate der Hauptforschungsfrage, dann jene der Unterfragestellungen präsentiert werden. Innerhalb jedes Gliederungspunkts wird eine Anlehnung an ein deduktives Vorgehen (Kruse, 2015, S. 648f.) in der Darstellung der Ergebnisse gewählt: Zu Beginn wird somit eine kurze thematische Einleitung erbracht. Sodann wird das konkrete Ergebnis eingeführt und weiter erläutert. Als dritter Teilschritt folgt die Illustration durch einen oder mehrere empirische Belege in Form von Zitaten. Daraufhin wird die Interpretation über Teilschritte weiter entfaltet. Der Forscher behält es sich jedoch vor, bei einzelnen Ergebnisteilen auch eine davon abweichende Darstellung der Ergebnisse zu wählen, sofern dies im Sinne einer besseren Nachvollziehbarkeit sein. Die theoretische Einbettung der Ergebnisse, sowie deren weiterführende Diskussion, wird im letzten Teil dieser Forschungsarbeit, dem Diskussions- teil, ausführlicher vorgenommen.

4.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Durch die Forschungsfrage sollte analysiert werden, welche Merkmale der Arbeitgeberattraktivität zur Rekrutierung von Personen der Generation Z aus Sicht von österreichischen Personalberater*innen von Bedeutung sind. Als zweiter Teil der Forschungsfrage sollte weiter erforscht werden, wie diese Merkmale von Unternehmen in deren Social-Media-Beiträgen auf Xing und LinkedIn aus Sicht von österreichischen Personalbera- ter*innen kommuniziert werden sollen.

4.1.1 Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale

In dem dazu aufgestellten Kategoriensystem (siehe Anhang 4; Tabelle: Kategorien For- schungsfrage - Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale) konnten elf verschiedene Kategorien unterschieden werden. Die Expert*innen meldeten zurück, dass diese elf Merkmalsbe- reiche der Arbeitgeberattraktivität grundsätzlich eine Rolle in der Rekrutierung von Per- sonen der Generation Z spielen. Genannt wurden dabei „Weiterentwicklung“ (in Folge betitelt mit „M1“, wobei „M“ für Merkmalskategorie steht), „Flexibilität“ (M2), „zusätzliche Sozialleistungen“ (M3), „Gehalt“ (M4), „Individualität“ (M5), „Größe und Erfolg des Un- ternehmens“ (M6), „Image“ (M7), „Art und Rahmenbedingungen des Dienstvertrags“ (M8), „Betriebsklima“ (M9), „modernes Arbeitsumfeld und Auftreten des Unternehmen“ (M10) sowie „soziale/ökologische Themen“ (M11). Welche dieser Merkmale tatsächlich

eine bedeutende Rolle für Personen der Generation Z einnehmen, soll in Folge beantwortet werden.

Um einen Überblick zu erhalten, wie viele der Expert*innen jeweils die einzelnen Merkmalskategorien in ihren Interviews an- und diesen eine Bedeutung zusprachen, wurde eine Häufigkeitsanalyse durchgeführt (siehe Tabelle 5).

Kategorie	Anzahl der Personen, die die Kategorie zeigten	% aller Personen, die die Kategorie zeigten
M2: Flexibilität	10	100%
M7: Image	10	100%
M5: Individualität	9	90%
M9: Betriebsklima	9	90%
M1: Weiterentwicklung	7	70%
M11: Soziale / ökologische Themen	7	70%
M10: Innovatives Arbeitsumfeld & modernes Auftreten des Unternehmens	6	60%
M4: Gehalt	5	50%
M6: Größe & Erfolg des Unternehmens	5	50%
M3: Zusätzliche Sozialleistungen	5	50%
M8: Art & Rahmenbedingungen des Dienstvertrags	3	30%

Tabelle 5: Häufigkeitsanalyse - Kategorien Merkmale Generation Z

Aufgrund der geringen Anzahl an interviewten Personen (Stichprobe im Umfang von zehn Personen) stellen diese Ergebnisse der Häufigkeitsanalyse selbstverständlich keine signifikanten beziehungsweise repräsentativen Ergebnisse im statistischen Sinne dar. Interessanterweise illustriert dieses Häufigkeitsergebnis jedoch tendenziell sehr gut, welche Merkmale die Personalberatungs-Expert*innen tatsächlich für Personen der Generation Z als wesentlich ansahen. Dies soll in Folge veranschaulicht werden.

Flexibilität (M2), bezogen auf die freie Wahl der Arbeitszeiten und des Arbeitsorts, wurde von mehreren Expert*innen wiederholt hervorgehoben. Folgende Aussagen illustrieren die Bedeutung von Flexibilität für diese junge Personengruppe Generation Z:

„Also ich kann mich an kein Interview erinnern, wo Homeoffice oder Remote-Work nicht irgendwie aufgekommen ist in den letzten Monaten!“ (Interview 4; Zeilennummer 80-81)

„Für diese Personengruppe ist es eher wichtig, die Flexibilität, die flexiblen Arbeitszeiten zu haben“ (Interview 6; Zeilennummer 258-269)

„Sie wollen, glaube ich, auch Freiraum haben, also diese Autonomie, diese freie Zeiteinteilung“ (Interview 8, Zeilennummer 52-54)

Hinsichtlich der Flexibilität (M2) wurden seitens der Befragten mehrere Bestandteile erwähnt: Manche hoben dabei die geforderte Balance zwischen dem Berufs- und Privatleben hervor. Andere benannten die Möglichkeit, arbeiten zu können, wann man will (also flexible Arbeitszeiten). Ebenfalls wurde thematisiert, dass seitens Personen der Generation Z gewünscht werde, arbeiten zu können, von wo aus man möchte. In diesem Kontext wurden öfters die Begriffe „Homeoffice“ und „Remote-Work“ genannt. Auch die Flexibilität betreffend, wurde öfters rückgemeldet, dass sich diese junge Personengruppe eine Autonomie, im Sinne eines Mitspracherechts, hinsichtlich der eigenen Tätigkeit wünsche. Der Forscher deutet diese offensichtlich hohe Bedeutung der Flexibilität für diese junge Zielgruppe unter anderem darin begründet, dass diese, wie auch bereits andere Studien zeigten, oftmals private Themen (im Vergleich zu beruflichen Verpflichtungen) in den Vordergrund stellen und persönlichen Interessen wie auch Hobbies eine wesentliche Bedeutung zumessen (Albert et al., 2016, 241ff.; Barth & Heinzlmaier, 2014, zitiert in Mayr, 2017, S. 16f.). Ebenfalls könnte diese Wichtigkeit von Flexibilität darin begründet sein, dass, wie gleich näher erläutert werden soll, ein weiteres für Personen der Generation Z wesentliches Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal die *Individualität* darstellt, im Sinne davon, dass diese jungen Menschen als Individuum wahrgenommen werden wollen, mit ihren individuellen Bedürfnissen und Werten. Dies könnte hinsichtlich des Flexibilitätsthemas somit dahingehend gedeutet werden, dass Personen der Generation Z eben auch von ihrem Arbeitgeber verlangen, dass dieser ihre individuellen Vorstellungen hinsichtlich der Arbeitszeit und des Arbeitsorts respektieren und annehmen soll.

Ein zweites Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal, das in jedem der zehn Interviews seitens der Befragten thematisiert wurde, stellt der Bereich „Image“ (M7) dar:

„Keiner ist gerne in einem Unternehmen, das einen schlechten Ruf hat, (...) oder ein schlechtes Image, da will keiner hin.“ (Interview 1; Zeilennummer 373-374)

„Ich würde sagen, auch speziell für diese Generation Z Personen ist Image schon ein ganz wichtiges Thema!“ (Interview 9; Zeilennummer 378)

Neben anderen Aussagen der Expert*innen illustrieren diese beiden genannten Zitate die Stellung des Merkmals Image für die junge Personengruppe Generation Z. Themengebiete, die innerhalb der Interviews inhaltlich seitens der Befragten angesprochen wurden, und die der Autor dabei unter dem Bereich Image codiert hat, betrafen dabei das generelle Image des Unternehmens, dessen Ruf, dessen Bewertung oder Arbeitgeberbewertung, aber auch den Status, den das Unternehmen oder dessen Mitarbeiter*innen genießen würden. Auch wurde seitens der Expert*innen beschrieben, dass ein Unternehmen hinsichtlich seines Images „am Puls der Zeit sein“ sollte. Wie auch im ersten genannten Zitat festgestellt wird, erscheint es leicht nachvollziehbar, dass Arbeitnehmer*innen, und so auch Personen der Generation Z, nur ungern in einem Umfeld arbeiten wollen, das von negativem Image geprägt ist: Bereits Mayr (2017, S. 53) untermauerte, dass das Image eines Unternehmens tatsächlich ein für die Generation Z überdurchschnittlich wichtiges Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal darstellt. Eine Erklärung findet sich unter anderem darin, dass das positive Image eines Arbeitgebers, eine soziale Differenzierung durch die Angehörigkeit zu dieser attraktiven In-Group erreicht wird und somit die Selbstdarstellung verbessert werden kann (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 506ff.). Das Image könnte auch deswegen für Personen der Generation Z ein bedeutendes Merkmal darstellen, da diesen, auch gemäß Erkenntnissen von Vorstudien, generell die Meinungen anderer, und insbesondere von Peer-Groups, sehr wichtig sind (u.a. Calmbach et al., 2016, S. 37ff.; Turner, 2015, S. 103ff, zitiert in Mayr, 2017, S. 37). Die Identitätskonstruktion und die Selbstdarstellung nach außen hin scheint für diese junge Personengruppe außerdem eine übergeordnete Rolle zu spielen (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 506f.), weshalb nachvollziehbar erscheint, dass auch bei dieser Zielgruppe das Image eine hohe Bedeutung genießt. Hand in Hand damit zeigte sich in den Ergebnissen dieser Arbeit auch, dass sozialen Themen – wie etwa soziales Engagement oder soziale Gerechtigkeit – ebenfalls seitens Personen der Generation Z eine hohe Bedeutung zugemessen wird. Auch dieses Merkmal könnte in die Bewertung des Images seitens der Generation Z miteinfließen und somit dessen Bedeutung nochmals unterstreichen beziehungsweise mitbeeinflussen.

Ein weiteres Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal, das für Personen der Generation Z eine wichtige Bedeutung innehaben dürfte, stellt die Kategorie „Individualität“ (M5) dar: Der Autor empfand diese Betitelung für diese Kategorie recht zutreffend, da dieser alle Inhalte zugeordnet wurden, die die Summe der individuellen Eigenschaften, Merkmale oder Vorstellungen, die die Besonderheit eines Menschen ausmachen, betreffen. Experte 5 stellte in Bezug auf Personen der Generation Z hierzu sehr passend fest: *„Individualität ist, glaube ich, das Schlagwort, das einfach da wichtig ist!“* (Interview 5; Zeilennummer 587). Auch in anderen Interviews wurde dazu festgestellt, dass es besonders Personen dieser jungen Generation sehr wichtig sei, seitens der Arbeitgeber tatsächlich als Individuum wahrgenommen zu werden, eine gewisse individuelle (Arbeitsplatz-)Sicherheit wahrnehmen zu können und so auch einen Einfluss, und individuellen Erfolg, im Unternehmen haben zu können. Auch wurde dazu die Erwartung einer Transparenz seitens des Arbeitgebers angesprochen: Arbeitgeber sollten ihre Standpunkte klar darlegen, Vertrauen sei den jungen Arbeitnehmer*innen hierzu sehr wichtig. Wesentlich erschien hierzu auch, eine Übereinstimmung der individuellen Werte mit jenen des Arbeitgebers wahrzunehmen und sich so mit diesem, dem Unternehmen und deren Machenschaften identifizieren zu können. Diese Punkte wurden ebenfalls mit Aussagen dahingehend ergänzt, dass es Personen der Generation Z äußerst wichtig sei, eine Sinnhaftigkeit in der eigenen Tätigkeit, beziehungsweise im eigenen Beruf, zu sehen, und ebenso sich selbst verwirklichen zu können. Die in dieser Arbeit festgestellte hohe Bedeutung der Individualität für Personen der Generation Z stimmt mit der bisherigen Forschung gut überein, auch wenn öfters ein anderer Begriff für diese Merkmalsausprägung gewählt wird: Bereits Calmbach et al. (2016, S. 37ff.) stellen fest, dass Personen der Generation Z eher durch Individualismus, als durch Kollektivismus, geprägt sind. Die Autor*innen erklärten dies anhand der zunehmenden multikulturellen Vielfalt der Gesellschaft sowie der zunehmenden Akzeptanz individueller Lebenswelten. Ebenso führen sie, aber auch Turner (2015, S. 103ff.), dazu an, dass für diese junge Personengruppe die individuelle Identitätskonstruktion wesentlich ist, und dazu unter anderem auch der eigene Auftritt auf Social-Media-Plattformen genutzt werde. Aufbauend auf diesem Individualitäts- und Identitätsgedankengang, würden diese jungen Personen der Generation Z auch generell mehr für sich selbst von der Arbeitgeberseite einfordern als vorhergehende Generationen (Gaishani, Arora & Sharma, 2019, S. 2806f.). Auch Dannhäuser (2017, S. 573) hebt diese „Individualisierungs-Prägung“ bei den jungen Generationen Z und Y hervor.

Ein weiteres, für Personen der Generation Z sehr wichtiges, Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal stellt das Betriebsklima (M9) dar: Neun von zehn befragten Personen sprachen dieses Thema in den einzelnen Interviews an. Unter dieser Kategorie fanden sich Aussagen der Interviews, die sich auf das generelle Klima der Arbeit bezogen, auf das allgemeine Vorhandensein von Teamarbeit, auf die Arbeitskultur (etwa auch Spaß an der Arbeit haben können) sowie auf die generelle Passung der Teamkolleg*innen für eine*n selbst, etwa hinsichtlich des Alters. Die folgenden Zitate, bezogen auf das Thema Team und Arbeitsklima, illustrieren die Bedeutung dieser Kategorie sehr gut:

„Es ist ein Riesending. Immer wieder die Frage: Wie darf ich mir das Team vorstellen? Wie groß ist das? Wissen Sie, was das für Leute sind?“ (Interview 4; Zeilennummer 611-612)

„Ich glaube, speziell das Arbeitsklima, das Teamgefüge, (Anm.: ist) aber im Speziellen für die ganz Jungen sehr wichtig.“ (Interview 9; Zeilennummer 587-588)

Hinsichtlich des Teamklimas erscheint insbesondere interessant, dass immer wieder auch die potenziellen Kolleg*innen, mit denen man zukünftig arbeiten würde, angesprochen wurden, sowie, ob diese derselben Altersgruppe (der Personen der Generation Z) entsprechen würden. Der Forscher interpretiert dies dahingehend, dass Personen dieser jungen Zielgruppe tatsächlich den Austausch mit, sowie die Meinungen von, Gleichaltrigen sehr schätzen. Diese These würde wiederum im Einklang mit vorhergehenden Studien stehen (u.a. Calmbach et al., 2016, S. 37ff.; Turner, 2015, S. 103ff, zitiert in Mayr, 2017, S. 37).

Eine weitere, für Personen der Generation Z wesentliche, Merkmalssammlung fand sich in der Kategorie „soziale und ökologische Themen“ (M11): Der Autor wählte hierfür bewusst eine sehr „offene“ Betitelung. Dies deswegen, da dieser Kategorie alle Aussagen-Generalisierungen und -Reduktionen zugeordnet wurden, die im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit, Klimaschutz, Diversität und der Inklusion aller Gruppen, Wohltätigkeit oder sozialem Engagement, sowie sozialer Gerechtigkeit und Gleichberechtigung stehen. Ebenfalls zählen hierzu passende inhaltliche Aussagen, dass der Arbeitgeber etwa auf Gesundheit oder gesunde Ernährung achten solle oder generell „höhere Ziele“ haben solle. Die Bedeutung dieser Art von Merkmalen für diese junge Generation erscheint nicht überraschend, da auch Vorgänger-Studien zu ähnlichen Erkenntnissen führten: Unter anderem zeigen auch bereits Singh und Dangmei (2016, S. 3f.) auf, dass soziale

Verantwortung ein für Personen der Generation Z maßgebliches Thema darstelle. Der Forscher dieser Arbeit sieht die Bedeutung dieser Kategorie eng mit jener der Individualität verknüpft: Wenn eine junge Person beispielsweise bestrebt ist, eine Übereinstimmung der eigenen Werte und Bedürfnisse bei dem neuen Arbeitgeber wiederzufinden, erscheint es nachvollziehbar, dass auch die eigenen Bedürfnisse hinsichtlich etwa des Bestrebens nach Nachhaltigkeit seitens des Arbeitgebers erfüllt werden sollten. Die Individualität müsste also auch bezüglich dieser sozialen und ökologischen Sichtweisen seitens des Arbeitgebers wahrgenommen werden. Insbesondere eben auch bei dieser jungen Generation Z, die laut Gaishani et al. (2019, S. 2806f.) außerdem generell sehr fordernd sei.

Die Kategorien, die weiters auf Basis der qualitativen induktiven Inhaltsanalyse gebildet werden konnten, sind „Weiterentwicklung“ (M1), „zusätzliche Sozialleistungen“ (M3), „Gehalt“ (M4), „Größe und Erfolg des Unternehmens“ (M6), „Art und Rahmenbedingungen des Dienstvertrags“ (M8) sowie „innovatives Arbeitsumfeld und modernes Auftreten des Unternehmens“ (M10). Diese Art von Merkmalen wurde zwar ebenfalls wiederholt und von unterschiedlichen Expert*innen innerhalb der Interviews thematisch aufgegriffen, jedoch wird ihnen, spezifisch für Personen der Generation Z, nur eine untergeordnete Rolle beigemessen. Dies soll im Folgenden begründet werden:

Eine Argumentation dazu liegt darin, dass diese Art von Merkmalen oftmals nur in einem generalistischen Zusammenhang seitens der befragten Expert*innen genannt wurde, also nicht konkret auf die Zielgruppe von Personen der Generation Z bezogen. Etwa zum Gehalt findet sich die Bemerkung *„klar, die Kohle interessiert uns alle“* (Interview 4; Zeilennummer 81-82). Diese Aussage, beziehungsweise das Wort „alle“, schließt Personen der Generation Z mit ein. Es ist jedoch im thematischen Zusammenhang der Aussage nicht eindeutig erkennbar, ob diese im Konkreten auf diese junge Zielgruppe bezogen ist, beziehungsweise diese in irgendeiner Form hervorhebt oder unterscheidet.

Ein weiterer Grund, dieser Art von Merkmalen, im Vergleich zu den vorhergenannten, nur eine untergeordnete Rolle beizumessen, liegt daran, dass die spezifischen Inhalte der Merkmale oftmals nur in Form einer Aufzählung seitens der Expert*innen genannt und abgesehen davon nicht weiter hervorgehoben wurden. Dies soll an folgender Aussage kurz illustriert werden: *„Punkte wie ein gutes Arbeitsklima, wie ein gutes Arbeitszeitmodell und Flexibilität, Homeoffice-Option und auch attraktive Benefits, auch Weiterbildungsmöglichkeiten, und auch variable Vergütungen“* (Interview 3; Zeilennummer

476-479). Hier wurden zwar etliche Inhalte angesprochen, die sich verschiedenen Merkmalen und Kategorien zuordnen lassen (etwa „attraktive Benefits“ zu der Kategorie „zusätzlichen Sozialleistungen“; oder „Weiterentwicklungsmöglichkeiten“ zur der Kategorie „Weiterentwicklung“). In dem Zusammenhang der Aussage ist jedoch nicht eindeutig erkennbar, welche Wertigkeit die einzelnen inhaltlichen Teile der Aussage aus Sicht des Experten einnehmen.

Eine weitere Begründung dafür, warum diesen Kategorien seitens des Forschers keine übergeordnete Bedeutung für Personen der Generation Z zugeschrieben wurde, liegt darin, dass sich bei diesen auch einige widersprüchliche Aussagen innerhalb der Interviews finden lassen. Es ist somit, im Gegensatz zu den vorher beschriebenen Kategorien, keine „klare Tendenz“ erkennbar, wie bedeutend diese Art von Merkmalen für Personen der Generation Z tatsächlich ist. So findet sich zum Thema Gehalt etwa die Aussage *„Was das Gehalt betrifft, das Einstiegsgehalt, haben manche einfach utopische Vorstellungen“* (Interview 5; Zeilennummer 104-105). Gleichzeitig besteht aber auch folgende Aussage, die man als Widerspruch zu der vorher genannten deuten könnte: *„Etwas, was dich einfach anspornt, mehr zu machen. Das ist glaube ich wichtiger als das Gehalt selbst“* (Interview 3; Zeilennummer 479-481). Es lässt sich hier also nicht genau interpretieren, ob Personen der Generation Z sehr hohe Gehaltsvorstellungen innehaben (und somit dem Thema Gehalt vermutlich eine höhere Bedeutung zuschreiben), wie die erste erwähnte Aussage gedeutet werden könnte, oder ob Gehalt, im Vergleich zu anderen Merkmalen, eher eine untergeordnete Bedeutung einnimmt, was die zweite beschriebene Aussage suggerieren könnte.

Bei den angesprochenen Kategorien M1, M3, M4, M6, M8 und M10 ist ebenfalls zu erwähnen, dass sich öfters Aussagen finden, die nicht eindeutig einer Merkmalskategorie zuzuschreiben sind. So meldete etwa ein Experte zu Personen der Generation Z zurück: *„Oder würden sich vielleicht sowieso für das Unternehmen entscheiden, wo sie mehr Möglichkeiten auch sehen“* (Interview 5; Zeilennummer 226-227). Zwar wurde die Aussage im Kontext von Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen genannt, weshalb sich diese zu der Kategorie „Weiterentwicklung“ kodieren lässt, aus der Aussage direkt ist jedoch nicht eindeutig erkennbar, was mit dem Wort „Möglichkeiten“ tatsächlich gemeint ist. Darunter könnten natürlich tatsächlich die Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen zu verstehen sein, aber etwa auch die Möglichkeit, ein attraktives Gehalt zu erhalten oder ein umfangreiches Aufgabengebiet mit vielen Freiheiten.

Zusammengefasst ergab somit die Interpretation der Ergebnisse, dass Flexibilität, Individualität, Image, Betriebsklima sowie soziale und ökologische Themen die für Personen der Generation Z bedeutendsten Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale darstellen.

4.1.2 Social-Media-Kommunikation der Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale

Als nächster Schritt wurde analysiert, wie die vorher bestimmten Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale in den Social-Media-Beiträgen, mit Fokus auf die Business-Plattformen LinkedIn und Xing, von Unternehmen kommuniziert werden sollen. Hierzu wurde bewusst sehr offen vorgegangen, und es sollten alle Aussagen einbezogen werden, die einen Bezug zu der Social-Media-Kommunikation seitens der Unternehmen in diesem Kontext innehatten. Alle im Datenmaterial der zehn Interviews gefundenen Kodiereinheiten wurden dazu in einem eigenen Durchgang neu kodiert und wiederum um eine Generalisierungs- wie auch Reduktionsphase vorgenommen. Daraufhin wurden doppelte, oder sich sehr ähnelnde, Reduktionseinheiten gestrichen und die verbliebenen Einheiten in eine sprachlich leichter verständlichere, generalisierte Form umgeschrieben. Um schlussendlich eine bessere Übersicht und Strukturiertheit im Kategoriensystem zu erhalten, wurden die reduzierten/generalisierten Einheiten deren übergeordneten Themenbereichen zugeordnet. Diese stellen die finalen Kategorien dar. Das dazugehörige Kategoriensystem findet sich in Anhang 4 dieser Arbeit (Tabelle: Kategorien Forschungsfrage – Social-Media-Kommunikation).

Durch dieses Vorgehen konnten schlussendlich fünf verschiedene Kategorien unterschieden werden, nämlich „sprachliche Ebene“ (K1; „K“ steht für Kommunikation), „Inhaltliche Ebene“ (K2), „Visualisierung der Informationen“ (K3), „Darstellungsform der Informationen“ (K4) sowie „Gebrauchstauglichkeit“ (K5).

Hinsichtlich der sprachlichen Ebene (K1) sei es, den Ergebnissen dieser Arbeit nach, für Personen der Generation Z wichtig, den typischen Sprachgebrauch dieser jungen Personengruppe in den eigenen Social-Media-Beiträgen des Unternehmens zu nutzen. Es wäre von diesen jungen Personen erwünscht, eine etwas lockere Umgangssprache beidseitig zu verwenden, insbesondere auch mit dem persönlicheren „Du“ angesprochen zu werden. Von Experte 5 stammen dabei die folgenden beiden Zitate:

„Und ja, gerade für die Jungen, man wird immer mit Du angesprochen“ (Interview 5; Zeilennummer 251)

„(...) bei Jungen eher „per Du“. So ein bisschen laissez-faire, ein bisschen lockerer, vielleicht bunter“ (Interview 5; Zeilennummer 296-297)

Hinsichtlich der sprachlichen Ebene wurde weiters rückgemeldet, es sei wichtig, zur Interaktion und Diskussion anzuregen. Dies etwa dadurch, dass in dem Social-Media-Beitrag inhaltlich direkt eine offene Frage gestellt wird, die zum Mitüberlegen und Mitdiskutieren motivieren soll. Zu den Ergebnissen der sprachlichen Ebene soll wiederum das Thema der Individualität eingebracht werden: Wie im vorhergehenden Abschnitt aufgezeigt, erscheint es für Personen der Generation Z bedeutend, als Individuum mit seinen eigenen Forderungen wahrgenommen zu werden. Es erscheint hierhingehend somit nicht überraschend, dass nun Personen der Generation Z ebenfalls erwarten dürften, mit der von ihnen präferierten sprachlichen Ausdrucksweise auf diese in der Kommunikation zuzugehen, und deren Aufmerksamkeit eben etwa mit dem direkten Stellen von offenen Fragen zu erregen.

Als zweite Kategorie wurden Aussagen zur „inhaltlichen Ebene“ (K2) festgehalten. Hierzu wurde der Fokus auf die Inhaltsebene der entsprechenden Kodiereinheiten gelegt. Die Vielzahl an von den Expert*innen rückgemeldeten Äußerungen wurden hier schlussendlich in einige wenige übergeordnete Themen subsumiert. Als sehr wesentlicher Punkt erschien laut der Rückmeldungen der Expert*innen, dass in den Social-Media-Beiträgen die zukünftigen Kolleg*innen der Generation Z Person abgebildet werden beziehungsweise diese sich direkt im Beitrag präsentieren. Dabei erscheint es insbesondere wieder wesentlich, die Individualität der Generation Z hervorzuheben, indem etwa eine Peer-Group-Person im Beitrag präsentiert wird, oder etwa indem für diese junge Zielgruppe interessante Trendthemen (etwa politischer oder sportlicher Natur) in den Vordergrund gerückt werden. Der Forscher interpretiert dieses Ergebnis erneut dahingehend, dass Individualität, also die Wahrnehmung als Individuum, spezifisch für diese junge Zielgruppe eine sehr wesentliche Bedeutung hat. Diese wünsche sich direkt, und auf persönlicher Ebene, angesprochen zu werden, idealerweise wiederum von der eigenen Peer Group, und daher empfiehlt es sich auch speziell gleichaltrige Mitarbeiter*innen in den Beiträgen direkt zu präsentieren und „zu Wort kommen“ zu lassen. *„(...) oder die Mitarbeiter selber etwas erzählen können zum Unternehmen, oder zum Arbeiten in diesem Unternehmen. Das ist vor allem auch für die Jungen gut für den Ersteindruck.“* (Interview 9; Zeilennummer 78-82.) Diese Rückmeldung eines der Expert*innen veranschaulicht dieses Thema gut. Ebenfalls sollen gewisse Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale, nämlich insbesondere das Betriebsklima (etwa in Form von grafischen

Darstellungen von Betriebsfeiern und Events), Flexibilität (etwa durch das Darstellen vom Arbeiten im Homeoffice von Mitarbeiter*innen) und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten direkt in den Social-Media-Beiträgen inhaltlich thematisiert werden. Auch die höheren Ziele des Unternehmens sowie seine Innovationen als auch insbesondere wieder die sozialen und ökologischen Themen sollen seitens der Unternehmen inhaltlich, laut den Rückmeldungen der Expert*innen, in den Social-Media-Beiträgen aufbereitet werden. Nachdem die Bedeutung etwa der sozialen und ökologischen Themen als Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale bereits hervorgehoben wurde, erscheint es hierhingehend nicht verwunderlich, dass die Expert*innen ebenfalls rückmeldeten, diese auch direkt in den Social-Media-Beiträgen inhaltlich zum Thema zu machen.

Als dritte Ebene (K3) wurde in einer separaten Kategorie festgehalten, wie die Informationen in den Social-Media-Beiträgen visualisiert, also mittels welcher grafischer Mittel diese dargestellt werden sollen: Hierhingehend wurde erhoben, dass laut der Expert*innen das Material in den Social-Media-Beiträgen mittels Kurzvideos, mit Bildern und Fotos/Fotoserien, sowie mit anschaulichen und einprägsamen Grafiken veranschaulicht werden soll. Insbesondere solle jedoch in den Beiträgen so wenig Text wie möglich genutzt werden und nur als Einleitung oder Einleitungstitel für den Beitrag verwendet werden. Expertin 6 schlussfolgert dazu Folgendes: *„Kurzvideos deswegen, weil heute, es ist heutzutage alles schneller geworden. (...) versuchen wir so wenig Text, so wenig wie möglich, oder nur das Nötigste an Text reinzupacken, und den Rest wirklich bebildert zu machen.“* (Interview 6; Zeilennummern 572-588) Diese angesprochene „Schnelllebigkeit“ sowie Informationsvielfalt, vor allem online, liefern bereits eine mögliche Erklärung dafür, warum es sinnvoll erscheint, in Social-Media-Beiträgen mehr auf Bild- und Videomaterial, im Gegensatz zu Text, zu setzen. Dies wird auch durch vorhergehende Studien insofern bestätigt, wonach Personen der Generation Z ungeduldiger seien, kürzere Aufmerksamkeitsspannen hätten und gleichzeitig mehr fordern als frühere Generationen (Gaidhani et al., 2019, S. 2806f.). Um sich für diese junge Personengruppe passend online zu positionieren, empfehlen daher auch andere Autor*innen, aufbauend auf Studien, eine effiziente Kommunikationsweise und Aufbereitung der Informationen (Albert et al., 2016, S. 241ff.; Issa & Isaias, 2013, S. 593f.). Eine leicht verständliche, weil direkt erfassbare, Darstellung der Inhalte durch grafisches Material durch Bild und Video erscheint hierzu somit zum Erreichen der Personen der Generation Z als zielführend.

Als nächste Kategorie wurden Inhalte festgehalten, die die Darstellungsform der Informationen in den Social-Media-Beiträgen beschreiben (K4). Es wurde hierbei analysiert, in welchem Zusammenhang die relevanten Kodiereinheiten standen und welche

Auffälligkeiten sich dabei zeigten. Dem Gedankengang der Individualität folgend, zeigte sich erneut, dass Personen der Generation Z „direkt in den Mittelpunkt gestellt werden wollen“: Social-Media-Beiträge, die direkt für diese Zielgruppe aufgestellt wurden, sollen demnach auch inhaltlich auf diese junge Personengruppe maßgeschneidert werden. Dies etwa dadurch, dass die Informationen in diesen Beiträgen in eine einfacher verständlichere, „lockere“ Form der Darstellung gebracht werden. Dabei wurde rückgemeldet, dass es wesentlich sei, die Aufmerksamkeit der relevanten Zielgruppe, innerhalb der hohen Informationsflut in sozialen Medien, zu erreichen. Laut der Expert*innen sollen daher kreative, mit Emotionen behaftete, Beiträge erstellt werden, die etwa durch Humor oder auch durch Schock-Elemente die Aufmerksamkeit der Personen der Generation Z erwecken. Auch sollen die Beiträge gezielte Rückmeldungen und Interaktionen dieser Zielgruppe anregen, etwa dadurch, dass der Beitrag inhaltlich in Form von Interviews, eines „Frage-/Antwort-Spiels“ oder im Zusammenhang mit Gewinnspielen aufbereitet ist. Für Personen der Generation Z sei es außerdem laut der befragten Expert*innen wesentlich, dass die Unternehmen durch die Beiträge ein hohes Ausmaß an Transparenz und Authentizität transportieren: Die Werte des Unternehmens, beziehungsweise des Arbeitgebers, sollen eindeutig ersichtlich sein und es solle ein offener Blick hinter die Kulissen ermöglicht werden. Expertin 4 umschreibt etwa die Darstellung eines Interviews in einem Beitrag, und ebenfalls das Thema der Authentizität und Transparenz: *„Aber trotzdem hochinteressant zu sehen, weil manche Interviews eben auch ganz offen und ehrlich sagen: Ja, auch wir haben ‚Ecken‘, an denen wir weiterarbeiten müssen.“* (Interview 4; Zeilennummer 688-690)

In der letzten Kategorie (K5) wurden alle Auswertungen zusammengefasst, die die Gebrauchstauglichkeit der Social-Media-Beiträge betreffen: In den sozialen Medien, und im Internet generell, besteht ein äußerst hohes Ausmaß an Informationen, wie vorher bereits beschrieben. Wie vorhergehende Studien zeigen, sind speziell Personen der Generation Z geprägt von einem geringen Ausmaß an Geduld und geringen Aufmerksamkeitskapazitäten (Gaidhani et al., 2019, S. 2806f.). Es erscheint somit nachvollziehbar, dass speziell für diese Zielgruppe Informationen, auch in Social-Media-Beiträgen, entsprechend gebrauchstauglich, also etwa leicht verständlich und handhabbar, aufbereitet werden sollten. Genau dieser These entsprachen die Rückmeldungen der Expert*innen weitgehend: Die Inhalte sollen prägnant, ansprechend und einprägsam aufbereitet sein oder mit dem Erzählen einer einfach verständlichen Geschichte („Storytelling“) in Verbindung gebracht werden. Die Beiträge sollen hinsichtlich der Wahrnehmung leicht erfassbar sein, etwa durch die Nutzung von nur kurzen Einleitungstiteln/-Texten und

Verlinkungen zu weiterführenden Informationen. Dies soll ebenso unterstützt werden durch die Nutzung passender Hashtags, Emojis oder Icons. Auch sollte es dieser jungen Zielgruppe so leicht wie möglich gemacht werden, zu dem gewünschten Ziel (etwa dem Einsehen der gewünschten Information) zu kommen, und daher sollte etwa der Social-Media-Beitrag auch in mobiler Form passend aufrufbar und einsehbar sein. Die folgenden beiden Zitate aus Interviews illustrieren einzelne Ergebnisse dieser Kategorie:

„Junge suchen halt wahrscheinlich auch einfach mittels Hashtags irgendwelche Dinge.“ (Interview 5; Zeilennummer 300-301)

„Und wenn du da nicht auf den Punkt kommst, interessiert es sie nicht.“ (Interview 4; Zeilennummer 424-425)

Zusammengefasst lassen sich somit Inhalte von fünf Kategorien (sprachliche Ebene, inhaltliche Ebene, Visualisierung der Informationen, Darstellungsform der Informationen und Gebrauchstauglichkeit) unterscheiden, die für die Kommunikation der Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale bei der Rekrutierung von Personen der Generation Z bedeutend sind.

4.1.3 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

In Folge der Interpretation des ausgewerteten Datenmaterials zeigten sich Flexibilität, Individualität, Image, Betriebsklima sowie soziale und ökologische Themen als die zur Rekrutierung von Personen der Generation Z wichtigsten Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale.

Als nächster Teilschritt wurde analysiert, wie diese zentralen Merkmale der Arbeitgeberattraktivität in den Social-Media-Beiträgen auf Xing und LinkedIn kommuniziert werden sollten, um diese Zielgruppe der Personen der Generation Z treffend erreichen zu können. Hierzu konnten fünf Kategorien unterschieden werden, die dafür eine bedeutende Rolle einnehmen dürften, nämlich die sprachliche Ebene, die inhaltliche Ebene, die Visualisierung der Informationen in den Beiträgen, die Darstellungsform der Informationen in den Beiträgen sowie die Beachtung der Gebrauchstauglichkeit der in den Beiträgen dargebotenen Informationen.

Im Hinblick auf die sprachliche Ebene sollte insbesondere die sprachliche Ausdrucksweise der jungen Zielgruppe genutzt werden: Es sollte hierzu etwa eine Umgangssprache verwendet werden, eine persönlichere Ansprache „per Du“ stattfinden sowie

generell in einer offenen Grundhaltung zur Interaktion, und zum Dialog, angeregt werden. In Bezug auf die inhaltliche Ebene erschien es laut der Rückmeldungen der Expert*innen relevant, zukünftige Teamkolleg*innen (insbesondere auch gleichaltrige Kolleg*innen) in den Social-Media-Beiträgen zu präsentieren. Die Beiträge sollen spezifisch auf diese junge Zielgruppe aufbereitet sein und innerhalb der Social-Media-Postings sollte ein Einblick in das Betriebsklima, in die Rahmenbedingungen des Arbeitens in dem Unternehmen rund um Flexibilität und individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten gegeben werden. Auch Innovationen, und die höheren Ziele des Unternehmens, insbesondere auch in Zusammenhang mit ökologischen und sozialen Themen, sollten in den Beiträgen thematisch aufgegriffen werden, um das Interesse der Personen der Generation Z zu treffen.

Hinsichtlich der Visualisierung dieser Informationen sollte viel Bildmaterial, in Form von (Kurz-)Videos, Bildern oder Fotoserien genutzt werden. Insbesondere eine Verschriftlichung von Inhalten in Form von reinem Text sollte nur in sehr geringem Ausmaß vorgenommen werden, etwa in Form eines Kurztexsts als Einleitung für den Beitrag. Die Darstellungsform betreffend, sollte die Generation Z im Beitrag „in den Mittelpunkt gerückt werden“, indem bewusst eine „lockere“ Aufbereitung der Informationen stattfindet. Dies etwa durch Nutzung von Humor und Sympathie, aber auch aufmerksamkeitsregenden Schockelementen. Die Zielgruppe der Generation Z Personen sollte weiters animiert werden, sich an dem Austausch via Social Media zu beteiligen, indem im Beitrag etwa eine offene Fragestellung in den Raum geworfen wird oder dieser im Zusammenhang mit einem Gewinnspiel oder „Frage-Antwort-Spiel“ steht. Die Unternehmen, beziehungsweise Arbeitgeber, sollten insgesamt einen transparenten sowie authentischen Eindruck in ihren Beiträgen hinterlassen.

Die letzten festgehaltenen Ergebnisse bezogen sich auf die Gebrauchstauglichkeit der in den Social-Media-Beiträgen dargebotenen Informationen: Die Aufbereitung der Inhalte sollte dabei prägnant, ansprechend und einprägsam erfolgen. Für weiterführende, längere Informationsblöcke sollten entsprechende Verlinkungen angeboten werden, es sind weiters Hashtags, Emojis, Icons und Emoticons zu nutzen, um den Beitrag für diese jüngere Zielgruppe „etwas aufzulockern“. Um diese junge Zielgruppe passend anzusprechen, sollten auch die Chat-Funktionen per Social Media genutzt oder eine ansprechend wirkende mobile Version der Beiträge ermöglicht werden.

4.2 Beantwortung der Unterfrage 1

Ziel der Unterfrage 1 ist es, zu beantworten, ob Personen vorhergehender Generationen bei deren Rekrutierung durch Unternehmen andere Merkmale der Arbeitgeberattraktivität als bedeutender bewerten als Personen der Generation Z. Um dies zu beantworten, wurden zwei Teilschritte vorgenommen: Zunächst wurde analysiert, welche Merkmale der Arbeitgeberattraktivität für die älteren Generationen als bedeutend erhoben werden konnten. Das Vorgehen dazu gleicht dem Prozess, der weiter oben zur Erhebung der für Generation Z bedeutenden Merkmale bereits ausführlich umschrieben wurde. Als zweiter Schritt wurde ein Vergleich vorgenommen, inwieweit sich die nun erhobenen, für die älteren Generationen bedeutenden Merkmale von jenen unterscheiden, welche zuvor für Generation Z als wichtig ausgewertet wurden.

4.2.1 Die für Personen vorhergehender Generationen bedeutenden Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale

Für die Erhebung der für Personen der vorhergehenden Generationen wesentlichen Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale wurde wieder ein eigenständiges Kategoriensystem gebildet. Dabei konnten elf verschiedene Kategorien an Merkmalen unterschieden werden: „Flexibilität“ (M1; „M“ steht für Merkmal), „Weiterentwicklung“ (M2), „Arbeitsplatzsicherheit“ (M3), „Image“ (M4), „Art und Rahmenbedingungen des Dienstvertrags“ (M5), „Gehalt“ (M6), „eigene Tätigkeit“ (M7), „Individualität“ (M8), „zusätzliche Sonderleistungen“ (M9), „Betriebsklima“ (M10) sowie „Erfolg des Unternehmens“ (M11). Anhang 4 dieser Arbeit beinhaltet eine Tabelle, die die genaueren Kategorien sowie die Aufschlüsselung der darin umfassten Inhalte näher erläutert (siehe Tabelle: Kategorien Unterfrage 1 - Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale).

Um einen ersten Eindruck dazu zu erhalten, wurde wiederum eine Häufigkeitsanalyse vorgenommen (siehe folgende Tabelle 6).

Kategorie	Anzahl der Personen, die die Kategorie zeigten	% aller Personen, die die Kategorie zeigten
M6: Gehalt	8	80%
M3: Arbeitsplatzsicherheit	7	70%
M6: Weiterentwicklung	6	60%
M1: Flexibilität	6	60%
M7: Eigene Tätigkeit	5	50%
M5: Art und Rahmenbedingungen des Dienstvertrags	4	40%
M10: Betriebsklima	4	40%
M4: Image	3	30%
M11: Größe des Unternehmens	3	30%
M9: Zusätzliche Sozialleistungen	2	20%
M8: Individualität	2	20%

Tabelle 6: Häufigkeitsanalyse - Kategorien Merkmale älterer Generationen

Wiederum sei zu erwähnen, dass die Häufigkeitsanalyse nur vorgenommen wurde, um einen kurzen Überblick über das untersuchte Material zu erhalten. Aufgrund der geringen Stichprobe ist es dabei jedoch keinesfalls zulässig, nähere statistische und repräsentative Rückschlüsse zu ziehen.

Das Gehalt (M6) wurde nicht nur von acht der zehn befragten Personen thematisiert, sondern konnte auch als ein für die älteren Generationen bedeutendes Merkmal der Arbeitgeberattraktivität festgehalten werden. So antwortete etwa Experte 8 im Zusammenhang mit älteren Generationen: *„Und ich denke schon, dass da der monetäre Ansatz dann phasenweise noch stärker ist.“* (Interview 8; Zeilennummer 96) Auch in anderen Interviews wurde Ähnliches rückgemeldet: *„(...) ältere Generationen, die einfach auf klassische Themen, wie zum Beispiel, ja finanzielle Entlohnung, schauen“* (Interview 10, Zeilennummer 357-359). Die Bedeutung von Gehalt für ältere Generationen, im direkten Vergleich zu Generation Z, deutet der Forscher so, dass es bei der jüngsten Generation erstmals insbesondere darum geht, erste Erfahrungen im Berufsleben zu machen und einen passenden Eintritt in die gewünschte Tätigkeitsrichtung zu schaffen. Zur Generation Z befragt, meldete etwa Experte 4 zurück: *„(...) weil die eher darauf schauen, dass sie mal wo anfangen, und dann so ihre Erfahrungen sammeln können“* (Interview 4, Zeilennummer 615-617). Nach mehreren Berufsjahren, und somit die älteren Generationen betreffend, erscheint es somit dann nachvollziehbar, dass auch monetäre Anreize, und die Höhe des Gehalts, eine größere Bedeutung einnehmen. Diese These deckt sich

auch mit den Erkenntnissen früherer Forschungen, wonach ein hohes Entgelt für die Generation Z nur eine untergeordnete Rolle spielt, für vorhergehende Generationen jedoch eine große Bedeutung einnimmt (u.a. Calmbach et al. 2016, S. 221ff.; Albert et al., 2016, S. 241ff.). Auch wäre es somit nachvollziehbar, dass Personen älterer Generationen, die durch die Leistungen ihrer bisherigen Karriere ein gewisses hohes Gehaltsniveau erreichen konnten, diese finanzielle Stabilität auch in Zukunft beibehalten wollen. Ebenfalls verfügen ältere Personen oftmals vermutlich über einen höheren Lebensstandard, oder etwa familiäre Verpflichtungen, weshalb es nachvollziehbar wirkt, dass das Gehalt eine wesentliche Komponente darstellen könnte.

Als zweite für die älteren Generationen wesentliche Merkmalskategorie konnte die Arbeitsplatzsicherheit (M3) festgestellt werden. Hier wird insbesondere die Stabilität des Arbeitsumfelds hinzugezählt, aber auch der generelle finanzielle Stand und der Erfolg des Unternehmens/des Arbeitgebers. So wurde etwa seitens Experte 3 rückgemeldet, es sei für diese Personengruppe wichtig, *„einen sicheren, stabilen Arbeitsplatz mit guten Konditionen zu finden“* (Interview 3; Zeilennummer 112) sowie *„und ich glaube, diesen Sicherheitsgedanken, den hat die ältere Generation eher als die Generation Z“* (Interview 3; Zeilennummer 298-299). Dass für Personen der Generation Z die Arbeitsplatzsicherheit kein bedeutendes Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal einnimmt, interpretiert der Autor dahingehend, dass für die junge Generation private Themen höhere Prioritäten darstellen, und auch dahingehend die Individualität eine höhere Bedeutung genießt, wie vorher bereits aufgezeigt. Für ältere Generationen, die nun bereits einen einschlägigen Karriereweg gewählt haben, mit entsprechend angemessen hohen Rahmenbedingungen und Gehaltsstufen, könnte es nun schwieriger werden, in dieser einschlägigen Richtung genug an unterschiedlichen passenden (und attraktiven) Angeboten zu erhalten. Dies könnte erklären, warum nun die Arbeitsplatzsicherheit eine höhere Bedeutung einnimmt. Auch könnte hierzu mitspielen, dass Personen älterer Generationen sich häufig in anderen privaten Lebensumständen befinden, etwa bereits eine Familie und Kinder haben. In diesen privaten Rahmenbedingungen wäre es nun nachvollziehbar, dass die Anforderung nach einem sicheren Arbeitsplatz (mit etwa fixen, planbaren Gehaltsauszahlungen) nun ein wichtiges Merkmal der Auswahl eines Jobs darstellt.

Ein weiteres, für ältere Generationen bedeutendes, Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal stellt die Weiterentwicklung (M6) dar: Dieser Kategorie wurden Ausbildungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten zugeordnet, aber auch die generellen Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Insbesondere wurde hierzu in mehreren Interviews die

Weiterentwicklung im Zusammenhang mit Aufstiegs- und Karriereoptionen, und im Kontext von Karriereplanung, bei dem Arbeitgeber hervorgehoben:

„Den Älteren, sage ich einmal, sind vielleicht dann so die Karriereperspektiven wichtiger. (...), wird auch mehr nachgefragt, wie die Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen sind (...).“ (Interview 1; Zeilennummer 186-192)

„Diese konservative Karriereplanung, auf die schauen nur die Älteren.“ (Interview 9; 172-173)

Diese beiden Auszüge aus zwei Interviews veranschaulichen die Tendenz der Bedeutung dieser gewünschten Weiterentwicklungs- und Karrieremöglichkeiten für Personen älterer Generationen. Ähnlich wie beim Gehalts-Merkmal wird die Bedeutung der Weiterentwicklung für diese älteren Personen insofern interpretiert, dass, nach den ersten Berufsjahren des „Entdeckens“ der richtigen Berufswahl, die entsprechende Fortentwicklung in dem gewählten Berufsweg eine höhere Bedeutung einnimmt. Dies könnte auch so gedeutet werden, dass, wenn entsprechende (hohe) Gehälter gewünscht werden, diese durch das Erstreben von höheren Karrierezielen möglich sind, und daher auch die Anforderung von passenden Karrieremöglichkeiten im Unternehmen in der Jobwahl dieser älteren Personen von Relevanz ist. Wie auch von den Expert*innen rückgemeldet wurde, sei es für Personen älterer Generationen im Job oftmals interessant, eine (alleinige) Verantwortung über die eigenen beruflichen Tätigkeiten innehaben zu können. Dieser Wunsch nach Verantwortung könnte wahrscheinlich oft auch durch das Einnehmen von höheren Positionen im Unternehmen, etwa als entsprechendes Resultat der Karriereplanung, erreicht werden.

Ähnlich wie bei Personen der Generation Z, dürfte auch für ältere Personengruppen Flexibilität (M1) ein wesentliches Merkmal der Arbeitgeberattraktivität darstellen. Die Rückmeldungen seitens der Expert*innen ähneln hierzu den bereits zu der Generation Z oben beschriebenen Aussagen, weshalb hier auf eine nähere Deutung verzichtet wird. Als einziger Unterschied hierzu, im Vergleich zu den Aussagen zur Flexibilität die Personen der Generation Z betreffend, ist interessant, dass die Expert*innen rückmeldeten, dass der Wunsch nach Flexibilität bei den älteren Personengruppen erst im Rahmen der Covid19-Epidemie, und der damit bedingten Veränderungen des Arbeitslebens, aufkam. So wurde etwa rückgemeldet, *„dass da Homeoffice jetzt auch aufgrund der Pandemie in den letzten zwei Jahren ein wichtiger Bestandteil, und ein Must-have geworden“* ist

(Interview 3; Zeilennummern 493-494). Hierzu könnte eine Rolle spielen, dass dieser Wunsch nach flexiblen Rahmenbedingungen im Job im Zusammenhang damit stehen könnte, welche Erfahrungen man mit diesen Rahmenbedingungen bereits zuvor im Job machen konnte: Personen der Generation Z, die oftmals aktuell die erste berufliche Tätigkeit ausüben, kennen das Berufsleben nur unter den aktuellen Rahmenbedingungen (rund um die Pandemie) und sind somit das Arbeiten etwa im Homeoffice von Beginn an gewohnt. Ältere Personengruppen kannten oftmals vermutlich nur das Arbeiten vom Büro aus: Durch die Veränderungen in der Pandemie, und das nun „aufgezwungene“ Arbeiten von Zuhause aus, könnte in den letzten beiden Jahren dazu nun ebenfalls bei dieser älteren Personengruppe die Anforderung entstanden sein, auch in Zukunft die Vorteile dieser Flexibilität weiterhin im Arbeitsleben genießen zu wollen.

Die fünfte, für Personen älterer Generationen bedeutende, Merkmalskategorie erhielt die Bezeichnung „eigene Tätigkeit“ (M7): Hierzu wurden Rückmeldungen seitens der Expert*innen subsumiert, die bestimmte Inhalte der eigenen beruflichen Tätigkeiten hervorhoben. Umfasst ist dabei etwa der Wunsch, eine (Allein-)Verantwortung übernehmen und eine Autonomie in der Auslegung der eigenen Aufgaben innehaben zu können. Weiters wurde die Bedeutung der generellen Attraktivität der eigenen Aufgaben rückgemeldet. Man identifiziere sich außerdem über eigene Leistungen in der Arbeit und wolle einen persönlichen Erfolg in seiner Tätigkeit erzielen können, unter anderem auch deswegen, um durch entsprechende Arbeitsleistungen bestimmte Ziele, etwa zusätzliche Prämien, erreichen zu können. So wurden beispielsweise in den Interviews folgende Rückmeldungen dazu gegeben: *„(...) bei den älteren Generationen geht es eher darum, „was ist meine Aufgabe“ (...)“* (Interview 3; Zeilennummer 199-201) sowie *„(...) ist das eigentlich das Normalste, dass man sich auch irgendwo über seine Arbeit, über seine Arbeitsleistung definiert.“* (Interview 6; Zeilennummer 264-265) Ein Grund, warum vor allem ältere Personengruppen mehr Details der eigenen Tätigkeit in den Vordergrund stellen würden, könnte darin liegen, dass diese schlicht mehr berufliche Erfahrungen aufweisen als Personen der Generation Z: Durch deren vorhergehende Erfahrungen (etwa einer unglücklich verlaufenden Vorerfahrung in einem anderen Job) könnte es für diese nun bedeutender sein, konkretere Vorstellungen bezüglich der eigenen Verantwortung, oder der konkreten eigenen Aufgaben, in den Vordergrund zu rücken. Durch die bereits gegebene Vorerfahrung könnten diese Personen älterer Generationen natürlich oftmals schlicht ein höheres Kompetenz- und Anforderungsprofil erfüllen, durch das es überhaupt möglich ist, etwa auch mehr an Verantwortung und Autonomie in der eigenen Tätigkeit zu erhalten. Dieses Erfüllen dieser Anforderung könnte nun umgekehrt auch den

Wunsch stärken, tatsächlich etwa komplexere Aufgaben oder Verantwortungen übernehmen zu dürfen.

Den übrigen erhobenen Kategorien („Image“, „Art und Rahmenbedingungen des Dienstvertrags“, „Individualität“, „zusätzliche Sonderleistungen“, „Betriebsklima“ sowie „Erfolg des Unternehmens“) wird im Vergleich zu den beschriebenen Merkmalen nur eine untergeordnete Bedeutung für die Rekrutierung von Personen älterer Generationen beigemessen. Die Gründe dazu ähneln den bereits oben zu Personen der Generation Z beschriebenen:

Es wurden zwar jeweils Rückmeldungen seitens der Expert*innen gegeben, welche sich zu diesen Kategorien zuordnen lassen, jedoch wurden unterschiedliche Einschätzungen über deren Bedeutung für die Personen älterer Generationen angegeben. Oftmals wurden dabei auch nur sehr pauschale und generalistische Aussagen getätigt, die zwar Personen der älteren Generationen mitumfassen, wobei jedoch aus dem Kern der Aussage nicht genau identifiziert werden kann, ob damit tatsächlich auch diese ältere Personen-Gruppe gemeint ist. Auch wurden manche Inhalte, die sich den einzelnen Kategorien zuordnen ließen, nur von einzelnen Expert*innen in den Interviews thematisch aufgegriffen, was ebenfalls so gedeutet wurde, dass diesen Inhalten, im Vergleich zu anderen Äußerungen, nur geringere Bedeutung zugeteilt wurde.

4.2.2 Beantwortung der Unterfrage 1

Unterfrage 1 umfasst die Fragestellung, ob zur Rekrutierung von Personen vorhergehender Generationen andere Merkmale der Arbeitgeberattraktivität bedeutender sind als für Personen der Generation Z.

Für Personen der Generation Z wurden Flexibilität, Individualität, Image, Betriebsklima sowie soziale und ökologische Themen als wesentlichste Merkmale der Arbeitgeberattraktivität ausgemacht. Bei Personen der älteren Generationen stellten hingegen Flexibilität, Weiterentwicklung, Arbeitsplatzsicherheit, Gehalt sowie die eigene Tätigkeit die wichtigsten Merkmale dar. Unterfrage 1 kann somit bejaht werden: Für Personen vorhergehender Generationen sind andere Merkmale mehr von Bedeutung als für Personen der Generation Z.

Infolge soll Unterfrage 1 ausführlicher beantwortet werden:

Individualität, Image, Betriebsklima sowie soziale und ökologische Themen stellten für Personen der Generation Z wichtige Merkmale dar. Zu den sozialen/ökologischen Themenbereichen gab es zu den älteren Personengruppen überhaupt keine nennenswerten Äußerungen seitens der Expert*innen. Die Erkenntnis bisheriger Forschungen, etwa von Gaidhani et al. (2019, S. 2806f.), dass soziale und ökologische Themen, etwa rund um Umweltproblematiken, insbesondere für Personen der Generation Z eine hohe Bedeutung einnehmen, kann somit hierhingehend bestätigt werden. Zur Individualität gab es zwar einzelne Rückmeldungen der Expert*innen, auch in Bezug auf ältere Personengruppen, weswegen dazu auch bei den Personen älterer Generationen eine eigenständige Codierung im Kategoriensystem vorgenommen wurde. Die Aussagen in diesem Zusammenhang bezogen sich aber eher auf allgemeine, das Unternehmen betreffende Themen und weniger auf das reine Individuum einer Einzelperson (was bei Personen der Generation Z weit mehr im Mittelpunkt stand). Calmbach et al. (2016, S. 37ff.) beschreiben Personen der Generation Z ebenfalls als „durch Individualismus gekennzeichnet“ und gaben als Begründung dazu die Zunahme der multikulturellen Vielfalt der Gesellschaft und die zunehmende Akzeptanz individueller Lebenswelten an, welche für Personen der Generation Z hohe Bedeutung genießen würden.

Zum Image und Betriebsklima fanden sich zwar vermehrt auch im Zusammenhang mit den älteren Personengruppen Rückmeldungen seitens der Expert*innen, jedoch meist in einem sehr generalistischen Zusammenhang der jeweiligen Aussagen: So fand sich etwa in Bezug auf das Arbeitsklima die Aussage: *„also diese verschiedenen Merkmale (...), Arbeitsklima, sind natürlich grundsätzlich für alle Arbeitnehmer, für alle Bewerber, ein großes Thema.“* (Interview 9; 584-585) und in Bezug auf das Image das Zitat: *„keiner ist gerne in einem Unternehmen, das einen schlechten Ruf hat, sage ich einmal, oder schlechtes Image.“* (Interview 1; Zeilennummer 373-374) Diese Aussagen sind sehr generalistischer Natur, wobei etwa unter „alle Arbeitnehmer“ natürlich auch Personen älterer Generationen miteingeschlossen sind. Jedoch war in dem Zusammenhang der Aussage nicht eindeutig feststellbar, welche Bedeutung dabei direkt dieser älteren Personengruppe zugeschrieben werden kann. Die hohe Bedeutung von Image und Betriebsklima könnte etwa wiederum durch den hohen Stellenwert von Individualität für Personen der Generation Z mitbegründet werden: Man möchte als Individuum wahrgenommen und akzeptiert werden sowie seine eigenen, individuellen, Forderungen auch im Job-Zusammenhang miteinbringen können. Somit müssten auch Rahmenbedingungen rund um das Image und das Klima in einem Unternehmen zutreffen, um für diese junge Zielgruppe interessant zu sein. Die geringere Bedeutung von Image und Betriebsklima für

Personen älterer Generationen könnte schlicht so gedeutet werden, dass andere Merkmale wie Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit größere Stellenwerte einnehmen: Wenn im Laufe der Karriere etwa ein höheres Gehalt und entsprechende Sicherheit im Job erreicht werden konnten, könnte es sein, dass darüber hinaus über andere Rahmenbedingungen des Arbeitgebers „hinweggesehen“ werde, und daher etwa der Ruf des Arbeitgebers, oder das aktuelle Klima im eigenen Team, nur weniger in den selektiven Wahrnehmungsfokus der individuellen Aufmerksamkeit rücken.

Flexibilität wurde, sowohl für Personen der Generation Z als auch für jene vorhergehender Generationen, als wichtiges Merkmal der Arbeitgeberattraktivität festgemacht: Ein Unterschied zwischen den beiden Altersgruppen besteht darin, dass in Zusammenhang mit Personen der Generation Z mehr unterschiedliche Bereiche der Flexibilität aufgegriffen wurden. So werde nicht nur eine generelle Balance, oder stärkere Trennung, zwischen Berufs- und Privatleben eingefordert, sondern auch zeitliche Flexibilität rund um flexible Arbeitszeiten, aber auch örtliche Flexibilität, etwa in Form von Homeoffice. Daneben würde aber auch innerhalb der eigenen Tätigkeiten und Aufgaben viel an Autonomie und Mitspracherecht verlangt. Diese hohe Anforderung von Flexibilität, die Personen der Generation Z an Arbeitgeber stellen dürften, entspricht auch bisherigen Forschungen (etwa Barth & Heinzlmaier, 2014, zitiert in Mayr, 2017, S. 69.). Mayr (2017, S. 52ff.) begründet diese hohe Erwartung, etwa in Erfüllung einer passenden Balance zwischen Privat- und Berufsleben, dadurch, dass Personen der Generation Z sich üblicherweise noch in einer Lebensphase befinden, die allgemein noch flexibler sei und in der insbesondere weniger familiäre Verpflichtungen bestehen.

Abgesehen von Flexibilität wurden weiters Weiterentwicklung, Arbeitsplatzsicherheit, Gehalt sowie die eigene Tätigkeit als wesentliche Merkmale der Arbeitgeberattraktivität für Personen älterer Generationen ausfindig gemacht. Auch zu Personen der Generation Z ergaben sich einige Rückmeldungen zum Thema der Weiterentwicklung: Hierzu wurden seitens der Expert*innen verschiedenste Themen angesprochen, die sich auf verschiedene persönliche und fachinhaltliche Förderungsmöglichkeiten, Entwicklungschancen, Ausbildungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen im Unternehmen bezogen. Ebenso wurde angesprochen, dass es für Personen der Generation Z grundsätzlich wichtig sei, die Möglichkeit zu erhalten, unterschiedlichste (erste) berufliche Erfahrungen sammeln zu können. Im großen Unterschied dazu bezogen sich die Aussagen zur Kategorie Weiterentwicklung im Hinblick auf Personen älterer Generationen hauptsächlich auf die Entwicklung mit klarem Fokus auf die Möglichkeit eines

(hierarchischen) Karriere-Aufstiegs im Unternehmen. Dies deckt sich wiederum mit vorhergehenden Studien: Mayr (2017, S. 17ff.) schlussfolgerte nach eigenen Erhebungen, dass Personen der Generation Z im Vergleich zu älteren Generationen wenig Interesse an Karriere und Verantwortung haben und dass umgekehrt für ältere Generationen Eigenverantwortung sowie Karriere-Ambitionen weit höhere Motivatoren darstellen. Speziell für Personen der Generation Y scheint außerdem Karriere generell eine wesentliche Rolle zu spielen (Ng et al., 2010, S. 282ff.; Twenge & Campell, 2008, S. 862ff.), und Personen der Generation X würden fortlaufend nach Möglichkeiten suchen, um ihre Karriere auf unterschiedlichste Weise zu fördern (Deal et al., 2010, S. 191ff.; Smola & Sutton, 2002, S. 363ff.).

Die Arbeitsplatzsicherheit wurde, im spezifischen Bezug auf Generation Z, von den Expert*innen gar nicht thematisch erörtert. Eine Begründung dazu könnte sein, dass diese junge Personengruppe den Fokus eher darauf legt, den Berufseinstieg zu schaffen und allgemein erste berufliche Erfahrungen zu sammeln: So meldete eine der befragten Personen beispielsweise, bezogen auf Personen der Generation Z, zurück: *„(...) die eher darauf schauen, dass sie mal wo anfangen, und dann so ihre Erfahrungen sammeln können“* (Interview 4; Zeilennummer 615-617). Weites dürfte es für Personen der Generation Z generell von Bedeutung sein, unterschiedlichste praktische Berufserfahrungen auch in verschiedenen Firmen zu sammeln: *„Die wollen sich, sage ich einmal, mehrere Firmen ansehen (...), und das im Ein-, Zwei-Jahresrhythmus.“* (Interview 1; Zeilennummer 114-115) Demnach scheint es für diese junge Personengruppe eher im Vordergrund zu stehen, verschiedenartige berufliche Erfahrungen, auch in unterschiedlichen Unternehmen und Umfeldern, zu machen, wobei sodann die Arbeitsplatzsicherheit in einem spezifischen Job, beziehungsweise Unternehmen, von geringerer Bedeutung sein dürfte.

Auch in Bezug auf die Personengruppe Z wurde das Gehalt als Thema von den Expert*innen immer wieder aufgegriffen, jedoch zeigten sich unterschiedliche Auffassungen der Bedeutung dieses Merkmals. Etwa wurde rückgemeldet, dass Personen der Generation Z sehr wohl auch sehr hohe Gehaltserwartungen haben, wie etwa das folgende Zitat veranschaulicht: *„Da werden teilweise Gehälter aufgerufen, was man früher vielleicht nach fünf Jahren Berufserfahrung hatte.“* (Interview 1; Zeilennummer 103-104) Jedoch wurde auch seitens der Expert*innen angenommen, dass andere Arbeitgebermerkmale wichtiger seien: *„(...) etwas, was dich einfach anspornt, mehr zu machen. Das ist glaube ich wichtiger als das Gehalt selbst“* (Interview 3; Zeilennummer 479-481). Die

Bedeutung des Gehalts für diese junge Zielgruppe wirkt durch die unterschiedlichen Meinungen der Expert*innen in dieser Erhebung somit umstritten. Bei den Personen älterer Generationen wurde hingegen die klare Tendenz rückgemeldet, wie bereits beschrieben, dass Gehalt ein sehr wichtiges Merkmal der Arbeitgeberattraktivität ausmacht.

Bei der Personengruppe der älteren Generationen wurde außerdem eine separate Kategorie für die eigene Tätigkeit an sich ausgemacht: Die individuellen Aufgaben sollen somit generell attraktiv sein, es werde außerdem erwünscht, Verantwortung übernehmen zu können. Zu diesem Themengebiet der eigenen Tätigkeiten und Aufgaben wurden in Bezug auf Personen der Generation Z kaum Aussagen der Expert*innen erhoben, die eine Bedeutung dieser Kategorie für diese junge Zielgruppe suggerieren würden. Vielmehr bestand bei den Personen der Generation Z der vordergründige Fokus auf Individualität, also die Wahrnehmung als eigenständiges Individuum mit individuellen Forderungen.

4.3 Beantwortung der Unterfrage 2

In Unterfrage 2 wurde untersucht, welche Social-Media-Plattformen bei der Rekrutierung von Personen der Generation Z wichtige Rollen einnehmen und wie sich die Bedeutung dieser Rollen bei älteren Generationen unterscheidet. Hierzu wurde zunächst erfasst, welche Social-Media-Plattformen überhaupt seitens der Expert*innen in diesem Zusammenhang genannt wurden. Als Nächstes wurden die Inhalte darauf untersucht, die Bedeutung für die jeweiligen Generationen näher zu analysieren.

Die folgende Tabelle 7 gibt eine Übersicht, welche Social-Media-Plattformen jeweils in Bezug auf die Generation Z und auf vorhergehende Generationen von den Expert*innen in den Interviews thematisch erwähnt wurden.

Generation Z	Ältere Generationen
LinkedIn (90%)	LinkedIn (100%)
Instagram (80%)	Xing (60%)
TikTok (60%)	Facebook (50%)
Xing (60%)	Instagram (30%)
Kununu (50%)	Kununu (20%)
Facebook (40%)	
Snapchat (40%)	
Youtube (30%)	
Glassdoor (10%)	

Tabelle 7: Auflistung der von den Expert*innen genannten Social-Media-Plattformen

[Anmerkung: Die Prozentanzahl in der Klammer veranschaulicht, wie viele der Expert*innen, relativ zur Gesamtanzahl der Befragten, die genannte Social-Media-Plattform in ihrem Interview erwähnten.]

LinkedIn wurde nicht nur von beinahe allen Expert*innen während der Interviews als wesentliche Social-Media-Plattform im Recruiting-Zusammenhang thematisiert, sondern dürfte sowohl für die Generation Z als auch für die älteren Generationen die bedeutendste Plattform hierzu darstellen:

„Gerade LinkedIn ist ja DAS Netzwerk eigentlich, auch international gesehen!“
(Interview 7; Zeilennummer 172)

„dass LinkedIn eine viel größere Bedeutung mittlerweile hat, auch sogar im deutschsprachigen Bereich“ (Interview 9; Zeilennummer 255-256)

„Also da ist LinkedIn der klare Vorreiter geworden.“ (Interview 8; Zeilennummer 211)

„aber als Social-Media-Plattform im beruflichen Kontext würde ich auf jeden Fall Xing, LinkedIn sagen“ (Interview 10; Zeilennummer 464-465)

Die angeführten Zitate verdeutlichen gut, welche Stellung LinkedIn aus Sicht der Expert*innen einnimmt. Interessant dabei erscheint, dass LinkedIn sowohl in der Rekrutierung von Personen der Generation Z als auch von Vertreter*innen älterer Generationen als bedeutende Plattform eingeschätzt wurde. Seitens der Expert*innen fand hierzu auch kaum eine Unterscheidung hinsichtlich der Bewertung der Bedeutung zwischen den verschiedenen Generationengruppen statt. Nur vereinzelt wurden Unterschiede erwähnt.

So meinte Experte 9 beispielsweise in Bezug auf ältere Generationen: *„Bei Älteren funktioniert die Ansprache und das Recruiting von Unternehmen wahrscheinlich mehr über Xing und LinkedIn, wobei diese Aufbereitung der Informationen da ein bisschen formaler ist und fachinhaltlicher funktioniert“* (Interview 9, Zeilennummer 680-683). Zu der Generation Z meldete hingegen Experte 3 etwa zurück: *„Deshalb glaube ich, dass LinkedIn da sehr großes Potenzial hat, als das Social-Media-Tool auch verwendet zu werden, also nicht nur für die Jobsuche selbst, sondern einfach auch so als mehr oder weniger Freizeit-Tool, um Infos zu kriegen.“* (Interview 3; Zeilennummer 452-455) Möglicherweise könnte daraus geschlossen werden, dass LinkedIn grundsätzlich eine hohe Bedeutung zur Rekrutierung von Personen sowohl der Generation Z als auch der älteren Generationen innehat, sich jedoch der vordergründige Verwendungszweck der Plattform, und daher auch die Aufbereitung der auf der Plattform präsentierten Informationen, zwischen den Generationen unterscheidet: So könnten für die älteren Generationen eher die direkte Ansprache und die direkte Rekrutierung von passenden Mitarbeiter*innen im Vordergrund stehen. Hingegen könnte bei der Generation Z jedoch eher der Fokus auf dem Erhalt von Informationen oder dem Vernetzen über die Plattform liegen. Mit besonderem Fokus auf die Generation Z erscheint es auf den ersten Blick interessant, dass auch für diese junge Zielgruppe LinkedIn eine vordergründige Rolle einnehmen dürfte. Jedoch zeigen einzelne Studien, dass mit spezifischem Hauptaugenmerk auf Themen im Arbeitskontext, LinkedIn tatsächlich auch für Personen der Generation Z eine hohe Bedeutung innehat. So meldete etwa bei einer Untersuchung von Karacsony et al. (2020, S. 237) die befragte Zielgruppe von Generation Z Personen zurück, dass Facebook, Instagram und eben auch LinkedIn die meistgenutzten Social-Media-Plattformen seien, wenn es spezifisch um die Suche nach einem neuen Job gehe.

Als zweiter, zur Rekrutierung von Personen der Generation Z bedeutender, Social-Media-Kanal stellte sich Instagram heraus. Nicht nur thematisierten acht der zehn Expert*innen Instagram im Zusammenhang mit dieser jungen Zielgruppe, auch verdeutlichten sie teils direkt die vordergründige Stellung dieser Plattform. So meldete etwa Experte 3 zu Personen der Generation Z zurück: *„Wenn ich (...) auf mein Unternehmen aufmerksam machen möchte, dann ist Instagram der beste Kanal, weil dort ist man halt“* (Interview 3, Zeilennummer 419-420). Expertin 4 drückt dies in einem anderen Wortlaut aus: *„LinkedIn und Instagram sind so wirklich die Vorreiter, hätte ich jetzt gesagt, in dem Bereich.“* (Interview 4; Zeilennummer 294) Das erstgenannte Zitat aus Interview 3 könnte auch direkt eine valide Begründung dafür liefern, warum Instagram für diese junge Zielgruppe so relevant erscheint: Es wirkt naheliegend, dass man zum Erreichen dieser jungen

Zielgruppe, auch in Bezug auf Social Media, jene Kanäle als Unternehmen nutzen muss, welche diese Zielgruppe vordergründig (etwa auch im Alltag) nutzt. So zeigt beispielsweise Vitelar (2019, S. 266) in einer eigenständigen Erhebung, dass tatsächlich knapp 100 % der befragten Personen der Generation Z einen Instagram-Account besaßen und/oder nutzten. Die befragten Personen gaben dazu an, dass sie über die Social-Media-Plattform ein „Personal Branding“ aufbauen und sich so selbst (auch für potenzielle Arbeitgeber) vermarkten wollen. Somit wirkt es naheliegend, dass umgekehrt auch Unternehmen Instagram als Social-Media-Kanal für die Rekrutierung dieser jungen Zielgruppe nutzen sollten. Auch für die Personengruppe der älteren Generationen wurde Instagram vereinzelt seitens der Expert*innen in den Interviews thematisiert. Da die Plattform jedoch hier stets nur in einem generalistischen Zusammenhang, etwa in Form von Aufzählungen einzelner Social-Media-Kanäle, genannt wurde, wird Instagram für diese ältere Zielgruppe keine höhere Bedeutung beigemessen.

Die ohnehin bei jungen Menschen beliebte Plattform TikTok zeigte sich als weiterer, für Personen der Generation Z bedeutender, Rekrutierungskanal. Zwei Zitate aus den Interviews, die die Bedeutung dieser Plattform illustrieren, sind die beiden folgenden: *„(...) wird nicht mehr lang dauern, dann wird es wahrscheinlich auch TikTok-Recruiter-Accounts geben“* (Interview 6; Zeilennummer 157-159) sowie *„aber zum Beispiel TikTok, Snapchat, und solche Tools, die werden ja immer relevanter, immer mehr genutzt, von diesen jungen Menschen. Und deswegen auch für den Arbeitgeber, und Recruiting, interessant.“* (Interview 9; Zeilennummer 122-124) In der Analyse dieser Arbeit, wie die Social-Media-Beiträge zur Rekrutierung dieser jungen Zielgruppe aufgebaut sein sollen, wurde erhoben, dass insbesondere auch das Format von Kurzvideos eine wesentliche Bedeutung für Personen der Generation Z darstellt. Es scheint somit nicht weiter verwunderlich, dass TikTok, welches eine Plattform eben vordergründig genau zum Teilen von Kurzvideos darstellt, für diese junge Zielgruppe einen bedeutenden Kanal darstellen dürfte. So zeigt die Plattform allgemein aktuell eine jährliche Nutzungswachstumsrate von über 10 % (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/77617/umfrage/veraenderung-des-nutzeranteils-sozialer-netzwerke/>, Abruf am 22.03.2022), wobei TikTok speziell bei jungen (und weiblichen) Personen besonders beliebt ist.

Xing als Social-Media-Kanal scheint nur innerhalb der Rekrutierung von Personen älterer Generationen eine Rolle zu spielen. Zwar wurde Xing in den Interviews auch im Zusammenhang mit spezifischen Fragen zur Generation Z seitens der Befragten thematisiert, jedoch vordergründig in den Rückmeldungen der Expert*innen nur in einem sehr

allgemeinen Kontext genannt, wie das folgende Zitat beispielsweise aufzeigt. So antwortete Experte 8 bezogen auf die Nutzung von Xing und LinkedIn seitens Personen der Generation Z sehr allgemein: *„Also ich glaube schon, dass es von den Menschen genutzt wird, die bereits im Job sind.“* (Interview 8; Zeilennummer 335) Im Zusammenhang mit der Rekrutierung von Personen älterer Generationen scheint hingegen Xing eine weit größere Rolle einzunehmen: *„Die Portale Xing und LinkedIn sind natürlich generell interessant im beruflichen Zusammenhang oder im Recruiting“* (Interview 9; 700-702), meldete beispielsweise ein Experte zurück. Ein anderer schlossfolgerte weiters: *„(...) aber als Social-Media-Plattform im beruflichen Kontext würde ich auf jeden Fall Xing, LinkedIn sagen“* (Interview 10; Zeilennummer 464-465). In direkter Gegenüberstellung der beiden Plattformen Xing und LinkedIn erscheint LinkedIn laut den Expert*innen die größere Bedeutung im Rekrutierungszusammenhang einzunehmen: So meldete beispielsweise einer der Befragten, bezogen auf die Nutzung der beiden Plattformen, zurück: *„Ja, auf LinkedIn wird es auf jeden Fall sehr stark genutzt und, (...) auch auf Xing immer wieder. Wobei vom Gefühl her vielleicht doch mehr LinkedIn für solche Themen“* (Interview 2; Zeilennummer 201-202). Dieses Ergebnis erscheint insofern interessant, da etwa Petry (www.hs-rm.de, 2018, Abruf am 23.03.2022), im direkten Vergleich der beiden Plattformen und mit Fokus auf verschiedene Inhalte im Berufskontext, Xing eine höhere Bedeutung zumisst als LinkedIn. Betrachtet man jedoch andere, aktuellere Studien (etwa Karascony et al., 2020, S. 237ff.), so scheinen die Nutzungsraten von LinkedIn tatsächlich bei bestimmten Zielgruppen weit stärker anzusteigen, weshalb auch die Annahme gerechtfertigt erscheint, dass LinkedIn eine immer größere Bedeutung in diesem Kontext gewinnt.

Für die Generation Z scheinen außerdem Online-Arbeitgeberbewertungsplattformen wie Kununu ebenfalls eine große Rolle einzunehmen: Immerhin sechs der zehn befragten Expert*innen sprachen diese Plattformen direkt an. So beschrieb einer der Expert*innen mit Fokus auf die Generation Z: *„Jeder hat die Möglichkeit, zu bewerten. Da ist beispielsweise auch Kununu eine gute Plattform, die eben auch positiv, oder negativ sein kann“* (Interview 3; 656-658). Und Expertin 4 meldete dazu, etwas plakativ, zu dieser jungen Zielgruppe zurück: *„Ja, auch Kununu-Bewertungen. Riesending!“* (Interview 4; Zeilennummer 260) Wie bereits weiter oben im Ergebnisteil beschrieben wurde, scheinen die Rückmeldungen und Meinungen anderer Personen, im Speziellen der eigenen Peer-group, für Personen der Generation Z eine maßgebliche Bedeutung einzunehmen. Daher erscheint es dazu nicht verwunderlich, dass sich diese jungen Menschen

offensichtlich ebenfalls durch Online-Bewertungen entsprechende Rückmeldungen einholen und dazu die entsprechenden Arbeitgeberbewertungsplattformen im Internet nutzen.

Das bisher größte soziale Netzwerk Facebook scheint im Rekrutierungszusammenhang nur noch für Personen älterer Generationen eine Rolle zu spielen. So antwortete einer der Expert*innen auf Rückfrage des Interviewers, ob Personen der älteren Generationen ebenfalls die vorher genannten Plattformen wie TikTok und Instagram nutzen, dazu recht zutreffend: *„Nein, die sind noch auf Facebook unterwegs“* (Interview 4; Zeilennummer 328-329). Ein weiterer der Befragten umschrieb die Nutzer*innen von Facebook in diesem Zusammenhang wie folgt: *„Leute, die mit diesen ersten großen Social-Media-Plattformen wie Facebook aufgewachsen sind, also sicher alle Älteren ab 30 oder so.“* (Interview 9; Zeilennummer 128-129) Dieses Ergebnis erscheint jedoch nicht verwunderlich, da Facebook bei der jungen Generation Z im Vergleich zu anderen Plattformen laut aktuellen Statistiken allgemein weit weniger beliebt ist (<https://de.statista.com/themen/2841/social-media-in-oesterreich/#dossierKeyfigures>, Abruf am 22.03.2022). Somit erscheint es naheliegend, dass Facebook auch im Rekrutierungszusammenhang nur für Personen älterer Generationen eine höhere Bedeutung innehat.

Den übrigen, sowohl für Personen der Generation Z als auch für jene älterer Generationen, erhobenen Social-Media-Plattformen wird keine größere Bedeutung für die Rekrutierung der jeweiligen Zielgruppe zugeteilt. Dies wird damit argumentiert, dass die Rückmeldungen der Expert*innen zu diesen Plattformen jeweils sehr unterschiedlich ausfielen und sich daher keine klare Aussage über deren Bedeutung im vorliegenden Kontext ableiten ließ.

Kurz als Überblick zusammengefasst, scheinen LinkedIn, Instagram, TikTok sowie Arbeitgeberbewertungsplattformen wie Kununu die für die Rekrutierung von Personen der Generation Z bedeutendsten Social-Media-Plattformen darzustellen. Für das Rekrutieren von Personen älterer Generationen scheinen hingegen LinkedIn, Xing und Facebook die wichtigsten Social-Media-Kanäle zu sein.

5 DISKUSSION UND AUSBLICK

Ziel dieser Arbeit war es, aufbauend auf dem bisherigen Stand der Forschung, neue Erkenntnisse zu Merkmalen der Arbeitgeberattraktivität, mit besonderem Fokus auf Personen der Generation Z, im Rekrutierungszusammenhang zu geben.

Im Zuge der Beantwortung der Forschungsfrage zeigten sich Flexibilität, Individualität, Image, Betriebsklima sowie soziale und ökologische Themen als jene Kategorien an Merkmalen der Arbeitgeberattraktivität, die für Personen der Generation Z die bedeutendsten sein dürften. Für Personen vorhergehender Generationen erwiesen sich hingegen, durch Beantwortung von Unterfrage 1, Flexibilität, Weiterentwicklung, Arbeitsplatzsicherheit, Gehalt sowie die eigene Tätigkeit als wesentliche Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale. Dieser Arbeit wurde vorrangig die Theorie der Attraktivitätsmerkmale nach Lohaus et al. (2013, S. 14) sowie der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren nach Lohaus und Rietz (2015, S. 70ff.) zugrunde gelegt. Flexibilität, Image, Betriebsklima, soziale und ökologische Themen, Weiterentwicklung, Arbeitsplatzsicherheit sowie die eigene Tätigkeit werden ebenfalls in diesem theoretischen Modell als Attraktivitätsmerkmale hervorgehoben (siehe Tabelle 1), wenn auch teils mit anderer namentlicher Bezeichnung der Merkmale. Einzig die Individualität wird in dem Modell von Lohaus und Rietz (2015, S. 70ff.) und Lohaus et al. (2013, S. 14) nicht als eigenständiges Merkmal betont. Hierzu sei gesagt, dass das ausgewählte Modell keine spezifische Aussage auf bestimmte Altersgruppen oder Generationen erwägt, sondern nur eine grundsätzliche Klassifizierung von verschiedenen Arbeitgeberattraktivitätsmerkmalen beansprucht. Spezifisch die Generation Z betrachtend, erscheint Individualität somit als zusätzliches, in diesem Modell nicht enthaltendes Merkmal, relevant zu sein. Dies entspricht auch den Erkenntnissen einiger vorhergehenden Forschungen: So zeigten Calmbach et al. (2016, S. 37ff.), dass bei Personen der Generation Z Individualismus eine vordergründige Rolle einnimmt. Turner (2015, S. 103ff.) erklärt die Nutzung von sozialen Netzwerken sowie von Social-Media-Profilen bei Personen der Generation Z vordergründig auch durch deren Streben nach individueller Identitätskonstruktion. Auch Gaidhani et al. (2019, S. 2806f.) heben in ihrer Studie hervor, dass Personen der Generation Z ihre Identität in den Vordergrund stellen, „sich Gehör verschaffen“ und auch zunehmend mehr fordern wollen als Vertreter*innen vorhergehender Generationen. Dannhäuser (2017, S. 573) spricht die Individualisierung, die er als typisch für die jüngeren Generationen Z und Y ansieht, ebenfalls an und beschreibt damit die Erwartung dieser Personengruppen, dass „das Individuum mit seinen Vorlieben, und Ideen, im Zentrum stehe“.

Die Bedeutung der weiteren Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale, die in dieser Arbeit spezifisch für Personen der Generation Z ausgewertet wurden, wird durch den aktuellen Forschungsstand bestätigt: So zeigten sich auch in einer in Deutschland 2018 ausgelegten Befragung von über 10.000 Vertreter*innen der Generation Z ähnliche Ergebnisse (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1002306/umfrage/umfrage-unter-millennials-und-der-generation-z-zur-auswahl-eines-arbeitgebers/>, Abruf am 14.05.2022): 57 % meldeten zurück, dass die angenehme Arbeitskultur eine wesentliche Bedeutung innehat. 44 % beschrieben die Flexibilität, etwa bezüglich der Arbeitszeiten oder des Standorts, an dem die Arbeit verrichtet wird, als sehr wichtig. Ein Drittel der Befragten bezeichnete die generelle Reputation des Arbeitgebers, aber auch die Reputation für ethisches Verhalten im Speziellen, als wichtiges Kriterium für die Auswahl eines Arbeitgebers. Diversität und Inklusion betrachtete ebenfalls über ein Viertel der Befragten als wesentliches Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal. Interessant erscheint dazu, dass in dieser Erhebung über die Hälfte der befragten Personen dieser jungen Generation auch „finanziellen Belohnungen/Vorteilen“ eine hohe Bedeutung zumaß. Auch die Expert*innen dieser Arbeit meldeten finanzielle Themen als nicht unerhebliche Merkmale der Arbeitgeberattraktivität für junge Personen zurück. Es scheint jedoch, dass die Generation Z finanziellen Anreizen zwar eine bedeutende, aber nicht überbedeutende Wertigkeit zuschreibt, und diese insbesondere nur eine Bedeutung tragen, wenn der Arbeitgeber auch andere attraktive Merkmale erfüllt. Insbesondere meldeten die Expert*innen zurück, dass Vertreter*innen älterer Generationen monetären Aspekten noch mehr an Bedeutung zuschreiben. Dies bestätigt sich auch durch die erwähnte Erhebung, in der seitens Generation Y sogar 63 % dem Bereich „finanzielle Belohnungen/Vorteile“ eine hohe Wertigkeit zuschrieben (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1002306/umfrage/umfrage-unter-millennials-und-der-generation-z-zur-auswahl-eines-arbeitgebers/>, Abruf am 14.05.2022).

Auch Mayr (2017, S. 16f.), Albert et al. (2016, S. 241ff.) als auch Agarwal und Vaghela (2018, S. 4f.) hoben die Flexibilität als wesentliches Merkmal hervor, wobei teils unterschiedliche Schwerpunkte hierzu in den Vordergrund gerückt wurden, etwa die Forderung, dass das Privatleben nicht durch die berufliche Tätigkeit eingeschränkt werden dürfe. Diesem Verlangen, unter anderem auch nach klarer Trennung zwischen Privat- und Berufsleben, dürften andere Bereiche weiters untergeordnet werden: So meinten bereits Albert et al. (2016, S. 241ff.), dass für Personen der Generation Z etwa ein hohes Entgelt oder Anstreben einer erfolgreichen Karriere nur eine untergeordnete Bedeutung

spielen. Auch in dieser Studie zeigten sich diese nicht als vordergründige Ansprüche dieser jungen Zielgruppe.

Das Image zeigte sich ebenfalls bereits in Vorgängerstudien als für Personen der Generation Z wesentliches Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal: Mayr (2017, S. 53) führte eine Befragung von Personen der Generation Z durch und zeigte die überdurchschnittliche Bedeutung dieses Merkmal für diese junge Zielgruppe auf. Bereits Backhaus und Tikoo (2004, S. 506f.) diskutierten dazu, dass das Image des eigenen Arbeitgebers zur Identitätskonstruktion beitrage. Da sich auch Individualität als wesentliches Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal für diese junge Generation in der vorliegenden Arbeit zeigte, wirkt es in diesem Zusammenhang nicht verwunderlich, dass dem Image seitens dieser jungen Menschen ebenfalls eine höhere Bedeutung zugeschrieben werden dürfte. Insbesondere der Anerkennung durch die Peergroup dieser jungen Menschen scheint dabei eine hohe Bedeutung zuzukommen (Calmbach et al., 2016, S. 37ff.; Turner, 2015, S. 103ff.). Dem Team- und Betriebsklima wird grundsätzlich in Modellen rund um Merkmale der Arbeitgeberattraktivität eine hohe Bedeutung zugeschrieben (Berthon et al., 2005, S. 159ff.; Rietz & Lohaus, 2013, S. 1065ff.). Mayr (2017, S. 52ff.) hebt hierzu hervor, dass insbesondere das Verhältnis zu den direkten Kolleg*innen für Personen der Generation Z ein sehr wichtiges Merkmal der Attraktivität des Arbeitgebers darstellt. Auch in der vorliegenden Erhebung meldeten die Expert*innen zurück, dass das Arbeitsklima allgemein, aber im Speziellen auch die direkten Teamkolleg*innen der Generation Z Personen, einen bedeutenden Einfluss darauf haben dürften, wie attraktiv diese jungen Menschen einen/ihren Arbeitgeber einschätzen. Auch die Affinität der Generation Z rund um Umweltproblematiken (Gaidhani et al., 2019, S. 2806f.) sowie soziale Verantwortung (Agarwal & Vaghela, 2018, S. 4f.), was in dieser Arbeit schlicht als Merkmal „sozialer und ökologischer Themen“ beschrieben wurde, deckt sich mit vorhergehenden Studien anderer Forscher*innen. Hierzu erscheint interessant, dass, wie sich in den durchgeführten Interviews zeigte, diese Themen tatsächlich so eine hohe Bedeutung für diese Personengruppe einnehmen dürften, dass diese hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität sogar mitentscheidend sein dürften, ob sich diese junge Person tatsächlich für oder gegen einen spezifischen Arbeitgeber entscheidet. Auch bezüglich der vorhergehenden Generation Y zeigt sich in verschiedenen Studien, unter anderem bei Twenge und Campbell (2008, S. 862ff.), dass diese nur hohe Leistungen bei ihrem Arbeitgeber anstreben würde, wenn sie dessen Unternehmensziele aus sozialer und/oder ökologischer Sicht als vertretbar einschätze. Daher erstaunt es hierzu etwas, dass dieses Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal seitens der Expert*innen in Bezug auf die älteren Generationen in

dieser Studie überhaupt nicht thematisiert wurde. Hierzu scheint als mögliche Begründung zu erwähnen zu sein, dass die Grenzen zwischen Generation Z und der Vorgängergeneration Y in der Forschung teils als fließend angesehen werden (u.a. Twenge & Campbell, 2008, S. 862ff.) und diese Affinität für soziale und ökologische Grundhaltungen somit vielleicht generell bei jüngeren Personengruppen stärker ausgeprägt ist, unabhängig von der Zuordnung zu der konkreten Generation.

Für Personen vorhergehender Generationen zeigten sich hingegen vorrangig Flexibilität, Weiterentwicklung, Arbeitsplatzsicherheit, Gehalt sowie die eigene Tätigkeit als wesentliche Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale. Auch dies deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen anderer Erhebungen: So zeigten sich die Flexibilität und die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Freizeit bei verschiedenen Untersuchungen etwa für Generation Y (Cennamo & Gardner, 2008, S. 893ff.; Lyons et al., 2012, S. 335f.) als bedeutende Merkmale. Auch Vertreter*innen der Generation X würden Flexibilität sehr schätzen (u.a. Hauke & Ivanova, 2008, S. 51; Zemke et al., 2013; S. 93ff.). Eine fortlaufende Weiterentwicklung sowie Förderung der eigenen Karriere würden für diese Generationen ebenfalls eine gravierende Rolle einnehmen (Deal et al., 2010, S. 191ff.; Smola & Sutton, 2002, S. 363ff.), wobei insbesondere Personen der Generation Y diese Entwicklung auch durch die Übernahme einer beruflichen Tätigkeit mit Führungsverantwortung erreichen würden (Deal et al., 2010, S. 191ff.; Zemke et al., 2013, S. 93ff.). Hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit ergeben sich hingegen unterschiedliche Tendenzen in der vorhandenen Studienlage: So zeigen etwa Hershatter und Epstein (2010, S. 211ff.), dass für Personen der Generation X die Arbeitsplatzsicherheit sehr wichtig wäre, sie jedoch gleichzeitig einer dauerhaften Anstellung im Unternehmen nur wenig trauen und sich somit eher auf ihre individuellen Fähigkeiten verlassen würden. Zu der Arbeitsplatzsicherheit mit Fokus auf die Generation Y beschreiben Ng et al. (2010, S. 282ff.) außerdem, dass die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz für diese Personengruppe als bedeutende Motivatoren dienen. Hier zeigt sich jedoch eine gewisse Diskrepanz der Studienergebnisse, da andere Autor*innen ableiten, dass aufgrund der Arbeitsmarktsituation des „War for Talents“, also dem breiten Angebot der Wahl unterschiedlicher Job-Möglichkeiten für diese Personengruppe (Parment, 2013, S. 21), für diese die Sicherheit eines spezifischen Arbeitsplatzes nicht mehr von Bedeutung sei, und stattdessen andere Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale vordergründige Bedeutung innehätten (u.a. Holste, 2012, S. 20ff.; Meister & Willyerd, 2010, S. 39ff.).

Gehalt nimmt hingegen, laut der gegebenen Studienlage, für ältere Generationen einheitlich eine bedeutende Rolle ein: Personen der Generation X hätten grundsätzlich die Einstellung, dass Arbeit vorrangig dazu diene, die für das Leben wichtigen Ressourcen zu gewinnen (Hauke & Ivanova, 2008, S. 51). Vertreter*innen der Generation Y würden außerdem ein hohes Gehalt, in Verbindung mit hohen Leistungen und außergewöhnlichem Engagement (Twenge & Campbell, 2008, S. 862ff.), oder auch im Zusammenhang mit dem Ergreifen beruflicher Möglichkeiten (Lyons et al., 2012, S. 335), als wesentliches Attraktivitätsmerkmal der eigenen beruflichen Tätigkeit betrachten. Diese eigene Tätigkeit an sich nimmt für ältere Generationen aber grundsätzlich eine wesentliche Rolle ein: So wolle man selbst Verantwortung übernehmen können (Zemke et al., 2013, S. 127ff.), selbst Gestaltungsmöglichkeiten ergreifen können (Klaffke, 2011, S. 8; Parment, 2013, S. 25) sowie im eigenen Job Erfolg erreichen können (Twenge & Campbell, 2008, S. 862ff.), und es werde auch eine Erfüllung sowie Selbstverwirklichung in den eigenen Tätigkeiten angestrebt (Meister & Willyerd, 2010, S. 39; Ng et al., 2010, S. 282ff.). Insbesondere bei der Generation Y bemerken Lyons et al. (2012, S. 335) in diesem Zusammenhang, dass sich bei dieser Personengruppe sehr vielfältige Karriereverläufe, und daher auch sehr unterschiedliche Ausrichtungen der beruflichen Tätigkeiten, zeigen.

Die Forschungsfrage sollte jedoch auch beantworten, wie die in der Rekrutierung von Personen der Generation Z bedeutenden Merkmale der Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen in deren Social-Media-Beiträgen auf Xing und LinkedIn kommuniziert werden. Hierzu zeigte sich die sprachliche Ebene als bedeutend: So würden Personen der Generation Z etwa einen umgangssprachlichen Jargon und eine Ansprache „per Du“ bevorzugen. Karacsony et al. (2020, S. 237ff.) schlussfolgern in diesem Zusammenhang, dass diese junge Generation jene Personengruppe darstelle, die am meisten digital kommuniziert. Auch im beruflichen Zusammenhang soll somit laut den Autor*innen diese junge Zielgruppe in sozialen Medien sprachlich passend hervorgehoben und persönlich angesprochen werden. Auf inhaltlicher Ebene zeigte sich laut den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit als relevant, zukünftigen Kolleg*innen, insbesondere Personen der gleichen Altersgruppe, sowie für diese junge Zielgruppe relevante Trendthemen, etwa rund um Sport oder Politik, in den Social-Media-Beiträgen inhaltlich zum Thema zu machen. Auch Reinikainen et al. (2020, S. 192) meinen, dass es im Zusammenhang mit dem Aufbau einer Arbeitgeber-Marke in Social Media, und zum Erreichen dieser jungen Zielgruppe, sehr von Bedeutung ist, deren konkreten Interesse in den Vordergrund der Unternehmensbeiträge zu stellen, um das Vertrauen der Personen dieser jungen Generation Z zu erhalten. McCrindle und Fell (2019, S. 17f.) erweitern diesen Gedankengang

mit der These, dass die Vertreter*innen der Generation Z generell jene Personengruppe seien, die am häufigsten Informationen über Unternehmen online, sowie über Social Media, einholen würden. Daher sei es hinsichtlich der Social-Media-Präsenz für Arbeitgeber sehr essentiell, in deren Online-Auftritten direkt jene Themen inhaltlich in den Vordergrund zu stellen, welche tatsächlich für diese junge Zielgruppe relevant sind. Siorcuka und Chesnovicka (2017, S. 813) analysierten im Rahmen ihrer Studie ein spezifisches Unternehmen und stellten fest, dass tatsächlich die Teilnahme an Sport (und Sportevents) sowie die Präsentation von Sportinhalten in der kontinuierlichen Präsenz auf Social-Media-Plattformen wesentlich seien, um die Zielgruppe der jungen Generation Z für sich als attraktiver neuer Arbeitgeber zu begeistern. Um einen Wettbewerbsvorteil im Kampf um diese jungen Talente zu haben, sollen, laut Singh und Dangmei (2016, S. 3f.), außerdem ebenfalls Themengebiete wie etwa soziale Verantwortung oder die Möglichkeit für Lernen und Entwicklung in der Unternehmenskommunikation laufend inhaltlich hervorgehoben werden.

Als Nächstes erwies sich für die Generation Z im Social-Media-Zusammenhang als relevant, die Unternehmensbeiträge durch passende grafische Visualisierung, nämlich durch Nutzung insbesondere von einprägsamen (Kurz-)Videos, Bildern sowie Fotoserien entsprechend für diese junge Personengruppe aufzubereiten. Gaidhani et al. (2019, S. 2806f.) stellen hierbei die geringe Aufmerksamkeit dieser jungen Menschen in den Fokus und empfehlen daher das Nutzen von wahrnehmungstechnisch leichter aufzunehmendem Bildmaterial. Auch Albert et al. (2016, S. 24ff.) sowie Issa und Isaias (2013, S. 593f.) hoben bereits hervor, dass eine für die anvisierte Zielgruppe „effiziente“ und verständliche Informationsaufbereitung in Social Media sehr relevant ist. Auch McCrinde und Fell (2019, S. 17) präferieren die Nutzung von Bildmaterial in den Internet- sowie Social-Media-Auftritten von Unternehmen für das Segmentieren der Zielgruppe der Generation Z. Gaidhani et al. (2018, S. 2806ff.) erklären diese Präferenz für Bildmaterial gegenüber Text insbesondere auch mit der „Schnellebigkeit“ sowie Informationsvielfalt in Social Media, welche ein direktes, einfaches Erfassen der Inhalte für die Social-Media-Nutzer*innen essenziell machen.

Aus den Ergebnissen zu der Forschungsfrage ließ sich weiter ableiten, dass auch der Darstellungsform der Informationen, die in den Social-Media-Beiträgen geteilt werden, sowie der Gebrauchstauglichkeit der Aufbereitung der Beiträge eine wesentliche Bedeutung zukommen, um Personen der Generation Z passend erreichen zu können. Bereits Albert et al. (2016, S. 241ff.) weisen darauf hin, dass die Generation Z jene

Personengruppe darstellt, die die höchste Internetnutzung aufweist, und Latz (2016, S. 85ff.) ergänzt dazu, dass diese junge Generation auch für die Suche nach einem neuen Job hauptsächlich Quellen im Internet, sowie Social Media, nutzt. In Kombination mit der bereits genannten Schnellebigkeit, sowie der Informationsflut in Social Media, wirkt es naheliegend, dass sich Personen der Generation Z eine für sie attraktive Aufbereitung der für sie interessanten Inhalte wünschen, um diese durch eine passende Gebrauchstauglichkeit simpel sowie effizient begutachten zu können. Dieses Verlangen nach einer „effizienten Kommunikationsweise“, im Sinne einer ansprechenden und einfachen Informationsaufbereitung und -verarbeitung, sehen neben Albert et al. (2016, S. 241ff.) auch Issa und Isaias (2013, S. 594f.) insbesondere für die junge Generation Z als bedeutend an. Auch hierzu sei das Arbeitgebermerkmal der Flexibilität zu nennen, das sich auch in dieser Arbeit als wesentliches Attraktivitätsmerkmal für Personen der Generation Z herausstellte. Diese gewünschte Flexibilität seitens des Arbeitgebers könnte man hierhingehend so deuten, dass sich diese jungen Menschen eben auch in der Aufbereitung von Social-Media-Inhalten seitens der Arbeitgeber wünschen, dass diese die präsentierten Inhalte flexibel, und eben mit Hauptaugenmerk auf die junge Zielgruppe, aufbereiten. Diese These wird auch dadurch gestützt, dass die Meinung und Anerkennung der eigenen Ingroup, also der Peergroup gleichaltriger Personen, für Personen der Generation Z eine sehr hohe Bedeutung einnehmen dürfte, wie zahlreiche Studien zeigen (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 506ff.; Calmbach et al., 2016, S. 37ff.; Turner 2015, S. 103ff.). Diese hohe Identifizierung mit der eigenen Ingroup könnte somit hierzu mitspielen, dass diese jungen Menschen auch im Onlinebereich sehr viel auf Inhalte achten dürfen, die sich spezifisch auf die eigene Personengruppe beziehen. Auch im Zusammenhang mit Social-Media-Recruiting, also der gezielten Nutzung von sozialen Netzwerken zum Zweck der Personalbeschaffung, wirkt es naheliegend, die, von dem potenziell neuen Arbeitgeber verfassten, Social-Media-Beiträge so passgenau wie möglich an die gewünschte Zielgruppe (in diesem Fall Generation Z) anzupassen, um einen Dialog auf Augenhöhe zu ermöglichen (Rath & Salmen, 2012, S. 36, zitiert in Storz-Renk, 2014, S. 65). Singh und Dangmei (2016, S. 3f.) ergänzen dazu, dass es bei der Aufbereitung von Informationen per Social Media zum Erreichen der Personengruppe Generation Z insbesondere von Bedeutung sei, inhaltlich die Themen Transparenz, Ehrlichkeit, Integrität, aber auch Möglichkeiten für Lernen und Entwicklung sowie soziale Verantwortung attraktiv in den Beiträgen darzustellen. Dies deckt sich ebenfalls mit den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit, wobei sich die Entwicklungsmöglichkeiten insbesondere auch für die älteren Generationen als wesentliches Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale zeigten und somit auch per Social Media entsprechend in den Mittelpunkt gestellt werden sollten.

Im Zuge der Beantwortung von Unterfrage 2 wurde außerdem analysiert, welche Social-Media-Plattformen einerseits für Personen der Generation Z und andererseits für Personen älterer Generationen bedeutende Rollen einnehmen. LinkedIn, Instagram, Tiktok sowie die Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu erwiesen sich als die für die Generation Z bedeutendsten Plattformen. Die hohe Bedeutung von Instagram und Tiktok verwundert in diesem Zusammenhang wenig: Nicht nur zählen die Plattformen generell zu den meistgenutzten Social-Media-Kanälen Österreichs (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/528244/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von-sozialen-netzwerken-in-oesterreich/>, Abruf am 22.03.2022). Diese werden insbesondere bei den jüngsten Personengruppen sehr häufig genutzt (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/298406/umfrage/nutzung-von-sozialen-netzwerken-in-oesterreich-nach-altersgruppen/>, Abruf am 22.03.2022), weswegen es naheliegend ist, dass diesen Plattformen auch im Rekrutierungszusammenhang dieser jungen Personengruppen eine hohe Bedeutung zugemessen wird. Instagram stellt, dieser Erhebung nach, mit knapp 4 Millionen Nutzer*innen in Österreich allgemein die zweitmeistgenutzte Social-Media-Plattform dar. Aufgrund dieser hohen Nutzungsanzahl scheint es naheliegend, dass ein nicht unerheblicher Teil der Nutzer*innen auch Vertreter*innen älterer Generationen darstellt. Hierzu ist wichtig zu erwähnen, dass in der vorliegenden Arbeit bei den älteren Generationen nicht weiter zwischen der konkreten Zugehörigkeit zu einer spezifischen Generation (etwa Generation Y und X) unterschieden wurde. Dies könnte mit Fokus auf Instagram jedoch eine nicht unerhebliche Rolle spielen, da sich im direkten Vergleich der Generationen Z und Y etwa die Nutzungsraten von Instagram nur geringfügig unterscheiden dürften (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1137640/umfrage/umfrage-zur-haeufigkeit-der-nutzung-von-social-media-nach-generationen/>, Abruf am 14.05.2022). Diese allgemeinen Nutzungsraten alleine lassen aber selbstverständlich nicht direkt auf die Bedeutung dieser Plattform für Rekrutierungszwecke schließen.

Die Plattform TikTok weist grundsätzlich in spezifischer Betrachtung dieser jungen Zielgruppe Generation Z über starke Wachstumszahlen auf (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/77617/umfrage/veraenderung-des-nutzeranteils-sozialer-netzwerke/>, Abruf am 22.03.2022). Die zugeschriebene hohe Bedeutung dieser Plattform für die junge Generation Z verwundert somit kaum. Die von den befragten Expert*innen rückgemeldete hohe Bedeutung von LinkedIn erstaunt hingegen etwas: Zwar ist das berufliche Netzwerk in Österreich mit knapp einer Million Nutzer*innen immerhin die auf nationaler Ebene am sechst-meistgenutzte Social-Media-Plattform (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/528244/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von->

sozialen-netzwerken-in-oesterreich/, Abruf am 22.03.2022), jedoch sind die Nutzungszahlen der Plattform bei jungen Personen laut offiziellen Erhebungen nur gering ausgeprägt (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/298406/umfrage/nutzung-von-sozialen-netzwerken-in-oesterreich-nach-altersgruppen/>, Abruf am 22.03.2022). Wesentlich erscheint hier jedoch, neben den allgemeinen Nutzungszahlen insbesondere auch Erkenntnisse dazu aus dem Rekrutierungs- und Jobsuche-Zusammenhang hinzuzuziehen: Laut einer Studie von Karascony et al. (2020, S. 237) betrachteten Personen der Generation Z LinkedIn als wichtigste Plattform, um sich bezüglich jobbezogenen Themen auszutauschen. Reinikainen et al. (2020, S. 185ff.) kommen auf vergleichbare Ergebnisse und Vitelar (2019, S. 257ff.) ergänzt, dass sich Personen der Generation Z sehr bewusst sind, eine eigene „Personal Brand“ der eigenen Person aufzubauen, und dazu gerne Plattformen wie LinkedIn nutzen würden. Auch die rückgemeldete hohe Bedeutung der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu in Bezug auf die Generation Z verwundert weniger: Wie bereits auch in den Ergebnissen dieser Arbeit aufgezeigt, dürften dieser jungen Personengruppe die Meinung und das Feedback anderer Personen, insbesondere der eigenen Peergroup, sehr bedeutend sein. Es wirkt somit nachvollziehbar, dass diese jungen Menschen auch auf digitalen Plattformen zur Bewertung von Unternehmen und Arbeitgebern die Rückmeldung anderer Menschen recherchieren. Dies wird auch etwa durch eine in Deutschland auf Basis von 3.500 Internetnutzer*innen durchgeführte Studie bestätigt: Die Altersgruppe 20-29 Jähriger, zu der sich auch der große Anteil an berufstätigen Generation Z Vertreter*innen zuordnen lässt, stellte jene Altersklasse dar, die mit 13 % die höchste Nutzungsrate der Plattform Kununu aufwies (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/812622/umfrage/nutzung-von-kununu-nach-altersgruppen-in-deutschland/>, Abruf am 14.05.2022).

Für die Rekrutierung von Vertreter*innen älterer Generationen empfohlen die in dieser Forschungsarbeit befragten Expert*innen insbesondere die Plattformen LinkedIn, Xing und Facebook. Dies wird durch vorhergehende Erhebungen bestätigt, wonach diese drei Plattformen generell die bedeutendsten Portale für berufsbezogene Anliegen darstellen (StepStone, 2017) sowie die meistgenutzten Kanäle zur Suche nach Informationen, Arbeitsplätzen sowie Vernetzungsmöglichkeiten im beruflichen Zusammenhang (Herten, 2017, S. 17). In Bezug auf Facebook ist die generelle Reichweite der Plattform hierzu hervorzuheben: Nicht nur stellt Facebook mit knapp 5.4 Millionen Nutzer*innen die in Österreich deutlich meistgenutzte Social-Media-Plattform dar (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/528244/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von-sozialen-netzwerken-in-oesterreich/>, Abruf am 22.03.2022), auch scheint die Plattform für

Unternehmen durch unterschiedlichste Nutzungsmöglichkeiten, unter anderem Werbeschaltungen („Paid Media“) oder vielfältige Vernetzungs- und Aktivitätsoptionen („Earned Media“), als sehr interessant (Kreutzer, 2018, S. 16f.). Dannhäuser (2017, S. 93ff.) bemerkt dazu, dass Arbeitgeber ihre in Social Media dargebotenen Inhalte, aufgrund des primären Fokus von Facebook auf Privatzwecke, auf Facebook anders aufbereiten müssten als auf den beiden Businessnetzwerken Xing und LinkedIn. Mit primärem Fokus auf Maßnahmen der Arbeitgeberattraktivität, Employer Branding und Rekrutierung, betrachtet der Autor somit diese letztgenannten Plattformen als die wichtigsten Kanäle in Social Media. Aufgrund der generell hohen Reichweite sowie hohen Nutzungsrate von Facebook scheint die Plattform auch für die junge Zielgruppe der Generation Z eine nicht unwesentliche Bedeutung innezuhaben: Zwar betrachteten die Expert*innen der vorliegenden Befragung eindeutig andere Social-Media-Kanäle als bedeutender als Facebook, trotzdem wurde die Plattform immer wieder thematisch aufgebracht. Mit spezifischem Fokus auf die Arbeitssuche, stelle Facebook auch für Personen der Generation Z grundsätzlich eine der meistbesuchten Social-Media-Plattformen dar (Karascsony et al., 2020, S. 37). Calmbach et al. (2016, S. 171ff.) heben dabei hervor, dass Personen der Generation Z generell in eine vollständig digitalisierte Welt hineingeboren wären, in denen der Umgang mit virtuellen Plattformen wie Facebook selbstverständlich geworden sei. Diese Tendenzen bestärkt auch Vitelar (2019, S. 266) mit einer eigenen Befragung von Personen der Generation Z zur allgemeinen Nutzung von Social Media, nach der über 85 % der Befragten Facebook in irgendeiner Form nutzen würden, wobei die Dauer und Regelmäßigkeit der Nutzung im Vergleich zu anderen Plattformen wesentlich geringer sei. Mit Blick auf die älteren Generationen erscheint es hierzu wieder wesentlich zu erwähnen, dass in dieser Studie nicht detaillierter zwischen den spezifischen konkreten Generationen innerhalb dieser älteren Generationen unterschieden wurde: Dies könnte hinsichtlich der Bedeutung von Facebook für die verschiedenen älteren Personengruppen jedoch von Relevanz sein. Etwa wird die Bedeutung im Speziellen von Facebook, aber auch von Xing, für Personen der Generation Y insbesondere aufgrund der Vernetzungsmöglichkeit dieser Plattformen von manchen Autor*innen hervorgehoben (Hauke & Ivanova, 2008, S. 82; Laick, 2009, S. 22). Allgemein verweisen verschiedene Autor*innen in Bezug auf die Erreichung von Unternehmenszielen, etwa mit Fokus auf Rekrutierungs- oder Kommunikationsziele, auf die generelle Sonderstellung von Facebook, aber auch LinkedIn und Xing, in diesem Zusammenhang für die Arbeitgeberseite (Bauer, Frings & Harschke, 2011, S. 62; Herten, 2015, S. 17; Sonntag, 2014, S. 36).

Die allgemeine Bedeutung der Plattformen LinkedIn und Xing für Rekrutierungszwecke seitens Unternehmen (u.a. BITKOM, 2013, S. 3; Dannhäuser, 2017, S. 93f.; Herten, 2015, S. 17; Stepstone, 2019, S. 8ff.) kann auch durch die vorliegende Erhebung erneut bestätigt werden. Interessant erscheint hierzu, wie sehr sich die Bedeutung der beiden Plattformen in diesem Zusammenhang unterscheidet. Die in dieser Forschungsarbeit befragten Expert*innen verdeutlichten, dass LinkedIn im direkten Vergleich zu Xing eine übergeordnete Rolle einnimmt. Dies erscheint insofern interessant, da in bisherigen Studien, mit besonderem Fokus auf Österreich und die deutschsprachige Region, sich die Nutzungsraten von Xing sowohl für Arbeitnehmer- als auch Arbeitgeber-Seite als deutlich höher erwiesen als jene von LinkedIn, was auch durch die primäre Ausrichtung von Xing auf diese geografische Region nachvollziehbar wirkt (u.a. www.hs-rm.de, 2018, Abruf am 23.03.2022). Eine schlichte Erklärung für die potenziell höhere Bedeutung von LinkedIn könnte darin liegen, dass die Plattform in Österreich über mehr aktive Nutzer*innen verfügt (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/528244/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von-sozialen-netzwerken-in-oesterreich/>, Abruf am 22.03.2022), sowie über mehr aktiv genutzte Nutzer*innen-Profile (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/512552/umfrage/linkedin-nutzerzahlen-in-oesterreich-als-zeitreihe/>, Abruf am 14.05.2022), wobei sich beide Plattformen über starke Nutzungszuwächse erfreuen dürfen (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/530106/umfrage/anzahl-der-nutzer-von-xing-in-oesterreich/>, Abruf am 14.05.2022).

Die Social Media Agentur All.airt widmete sich erst in jüngster Vergangenheit ebenfalls dem direkten Vergleich von LinkedIn und Xing (<https://allairt.com/insights/linkedin/linkedin-oder-xing-der-grosse-vergleich/>, Abruf am 14.05.2022). Die Analyse lässt darauf schließen, dass LinkedIn inzwischen vermehrt wie eine klassische Social-Media-Plattform, also ohne primären Fokus auf berufliche Inhalte, genutzt wird, weshalb auch weit mehr jüngere Nutzer*innen gewonnen werden könnten. Diese These würde auch durch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit gestützt werden, wonach Xing primär für Personen älterer Generationen eine Rolle spielen würde, LinkedIn hingegen sowohl für Personen der Generation Z als auch für Vertreter*innen älterer Generationen von Bedeutung ist.

Als letzte Social-Media-Plattform soll noch kurz Youtube aufgegriffen werden. Youtube stellt mit über zweieinhalb Milliarden monatlich aktiven Nutzer*innen die zweitmeist genutzte Social-Media-Plattform weltweit dar (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/739881/umfrage/monatlich-aktive-social-media-nutzer-weltweit/>, Abruf am

22.03.2022). Das Streamingportal erfreut sich weiters insbesondere auch bei der Personengruppe der Generation Z hoher Beliebtheit, wird jedoch auch von älteren Personengruppen vielfältig genutzt (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/298406/umfrage/nutzung-von-sozialen-netzwerken-in-oesterreich-nach-altersgruppen/>, Abruf am 22.03.2022). Es erscheint somit interessant, dass Youtube seitens der Expert*innen in der aktuellen Befragung kaum thematisch aufgegriffen wurde und offensichtlich im Rekrutierungszusammenhang von diesen als nicht bedeutend eingeschätzt wird. Der Forscher erklärt sich dies insbesondere damit, dass Youtube-Videos direkt in anderen Webportalen eingebettet werden und direkt auf diesen abgespielt werden können. Würde somit ein Arbeitgeber beispielsweise in seinem Social-Media-Beitrag auf Facebook oder LinkedIn ein Youtube-Video einfügen, wäre dieses direkt auf Facebook und LinkedIn sichtbar sowie abspielbar. Die primäre Bedeutung zum Erreichen der relevanten Zielgruppe durch den Social-Media-Beitrag würde in diesem Fall somit eventuell primär den Plattformen Facebook und LinkedIn zufließen, obwohl der ursprüngliche Inhalt des Videos eigentlich über Youtube erstellt wurde.

Im Folgenden soll das Vorgehen im Rahmen der Erarbeitung dieser Forschungsarbeit kritisch reflektiert werden. Weiters wird ein kurzer Ausblick gegeben, inwiefern zukünftige Forschungen auf den Erkenntnissen dieser Arbeit aufbauen könnten.

5.1 Kritischer Rückblick

Im folgenden Kapitel sollen kurz die Einschränkungen und Schwächen der vorliegenden Studie zusammengefasst werden. Weiters werden einige Punkte überblicksmäßig dargestellt, denen zukünftige Studien noch mehr Beachtung schenken könnten.

Eine wesentliche erste, kritische Anmerkung besteht bereits im Hinblick auf das theoretische Modell des Generationenmodells: Unterschiedliche Autor*innen sehen verschiedenartige Einteilungen, wie die Generation Z genau hinsichtlich der Geburtsjahrgänge klassifiziert wird. Oftmals werden hierzu die Jahrgänge ab 1995 umfasst oder tatsächlich erst die Geburtsjahrgänge ab 2000 miteingeschlossen (Klaffke, 2014, S. 69f.). Auch bestehen vielfältige Ansichten darüber, wie konkret die Abgrenzung von der vorhergehenden Generation Y vonstattengehen soll (u.a. Zabel et al., 2016, S. 1ff.) und bis zu welchem Geburtsjahr eine Person noch zur Generation Z gezählt wird, wobei die Grenze vorrangig bis zum Jahr 2010 gezogen wird. Eine zweite wichtige Bemerkung besteht

darin, dass in dieser Studie die Generation Z vorrangig mit Fokus auf Themen im Arbeitskontext betrachtet wurde: Somit wurden auch primär, etwa in der Befragung der Personalberatungs-Expert*innen, Erkenntnisse erhoben, die sich auf bereits berufstätige Generation Z Vertreter*innen bezogen. Die jüngsten Personen der Generation Z, also etwa tatsächlich Personen mit dem Geburtsjahr rund um 2010, und somit mit einem etwa zwölfjährigen Alter, standen nicht im Mittelpunkt dieser Arbeit. Eine Einschränkung besteht somit dahingehend, dass durch die Erkenntnisse dieser Arbeit keine ganzheitliche Betrachtungsweise über die Generation Z geliefert werden kann. Ein weiterer Kritikpunkt, der das theoretische Modell der Generationen fokussiert, bezieht sich darauf, dass (insbesondere im Rahmen der Interviews) die primäre Trennung der Generationen auf Basis des Alters der Personengruppen getroffen wurde. Dies diente dazu, den Expert*innen inhaltlich leichter verständlich zu machen, auf welche Personengruppe sich eine Fragestellung des Interviews vorrangig bezieht. Wie im Theorieteil der Einführung in das Generationenkonzept aufgezeigt, lassen sich Generationen aber nicht nur durch Altersgruppen unterscheiden, sondern etwa auch durch Gemeinsamkeiten oder Unterschiede in kulturellen, gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Erlebnissen (Mannheim, 1928, zitiert in Mayr, 2017, S. 4). Auch findet eine Zuteilung in eine Generationeneinheit oftmals durch eine Verbundenheit in Werten, kollektiven Einstellungsmustern oder sich ähnelnden Verhaltensweisen statt (Klaffke, 2014, S. 79ff.).

Im Vordergrund dieser Arbeit standen Erkenntnisse zu der Personengruppe der Generation Z, und im Besonderen auch deren Unterschiede zu anderen, nämlich den älteren Generationen. Im Rahmen des methodischen Vorgehens dieser Arbeit, sowie insbesondere in der Auswertung des erhobenen Datenmaterials, wurde somit eine starre Trennung zwischen den Erkenntnissen zur Generation Z sowie allen anderen Generationen betrieben. Bei den älteren Generationen wurde somit nicht weiters zwischen den einzelnen spezifischen Generationen, im Speziellen Generation Y und X, weiter unterschieden. Dies stellt selbstverständlich eine zu kritisierende Vereinfachung dar, da sich insbesondere in direkter Gegenüberstellung der Generation Z zu der Vorgänger-Generation Y in der Forschung vielfältige, einander sehr ähnelnde Werte und Anforderungen auffinden lassen (u.a. Klaffke, 2014, S. 69). Vor einigen Jahren wurde somit in der Forschung noch diskutiert, ob die Generation Z überhaupt als eigenständige Generation zu betrachten ist, oder es nicht vorteilhaft wäre, diese als Teil der Generation Y anzusehen (Lyons et al., 2012, S. 334f.; Zabel et al., 2016, S. 1ff.). In dieser Arbeit wurde es trotzdem präferiert, alle älteren Generationen als zusammengehörige Gruppe zu betrachten, um

die eindeutigen Auffälligkeiten und Unterschiede zur Generation Z ausarbeiten zu können.

Ein weiterer, kritisch zu betrachtender, Punkt bezieht sich auf die Auswahl der an der Studie teilnehmenden Expert*innen. Für die Zielsetzungen dieser Arbeit schien es relevant, Personalberatungs-Expert*innen zu befragen, die in den vergangenen Jahren praktische Erfahrungen in der direkten selbstständigen Rekrutierung von Generation Z Personen innehatten. Ebenso war es von Bedeutung, dass die Expert*innen genug an praktischen Berufsjahren in der Personalberatung aufwiesen, um tatsächlich das Kriterium als „Expert*in“ zu erfüllen. Die Akquirierung der Befragten fand dabei vorrangig über das Schneeballverfahren statt (Flick, 2019, S. 92). Bei der Ansprache von potenziell passenden Expert*innen wurde rasch ersichtlich, dass ältere Expert*innen (etwa ab der Altersstufe Mitte 40) sich kaum mehr selbst mit der Rekrutierung dieser jüngsten Altersgruppe von Arbeitnehmer*innen beschäftigten. Diese ältesten Expert*innen wurden somit nicht als Interviewpartner*innen in Erwägung gezogen, weshalb die Repräsentativität der Ergebnisse der Studie dazu zu hinterfragen ist. Dieser Kritikpunkt wird insbesondere nochmals durch das Vorgehen bei der Akquise der Expert*innen verstärkt, da diese vorrangig über das Netzwerk des Forschers sowie eben über die Empfehlungen der angesprochenen Expert*innen im Schneeballverfahren für die Studie hinzugezogen wurden.

Ziel der vorliegenden Studie war es, durch das qualitative Forschungsverfahren auf vielfältige Ergebnisse hinsichtlich der für Personen der Generation Z wesentlichen Merkmale der Arbeitgeberattraktivität zu stoßen. Hierzu wurde daher bewusst ein sehr offenes Vorgehen gewählt, und etwa die einzelnen Fragen des Interviewleitfadens in einer inhaltlich sehr allgemeinen Art und mit erzählgenerierender Funktion (Helfferich, 2011, S. 41) formuliert. So konnten sehr vielfältige Rückmeldungen seitens der Expert*innen erhoben werden. Der Nachteil dieses Vorgehens liegt jedoch darin, dass inhaltlich keine tiefgründige Analyse der rückgemeldeten Informationen betrieben werden konnte. So konnten zwar einige für Personen der Generation Z wesentliche Merkmale der Arbeitgeberattraktivität ausgewertet, aber beispielsweise nicht die genaueren Begründungen und Motivatoren im Detail erforscht werden, die möglicherweise die Ursachen dafür darstellen, warum die einzelnen ausgewerteten Merkmale tatsächlich für diese junge Personengruppe als wichtig erachtet werden. An dieser Stelle ist es auch wichtig zu erwähnen, dass die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit grundsätzlich nicht als kausale Schlussfolgerungen zu werten sind.

Um einen hohen Forschungsstandard gewährleisten zu können, wurde weiters bei der Durchführung der einzelnen methodischen Schritte auf die Einhaltung verschiedener Gütekriterien geachtet. So wurde viel Wert darauf gelegt, die einzelnen vorgenommenen Schritte innerhalb der Aufstellung dieser Arbeit so genau und verständlich wie möglich zu beschreiben, um eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit erreichen zu können. Durch das Hinzuziehen einer zweiten Person, unter anderem innerhalb der Erarbeitung des Interviewleitfadens sowie der Codierung und generellen Auswertung des erhobenen Datenmaterials, sollte außerdem ein hoher Anspruch hinsichtlich Intercoder-Reliabilität gewährleistet werden. Hierzu sei jedoch zu kritisieren, dass es aus Reliabilitäts- und Objektivitätsgründen sicherlich von Vorteil gewesen wäre, eine größere Anzahl an Forscher*innen in der Auswertung sowie zur Diskussion der Ergebnisse hinzuzuziehen. Aus praktischen Gründen, und insbesondere aufgrund mangelnder (zeitlicher) Ressourcen, wurde jedoch darauf verzichtet.

Ziel dieser Arbeit war es, aufbauend auf dem bisherigen Stand der Forschung weiterführende Erkenntnisse zu der Rekrutierung von Personen der Generation Z zu liefern. Dazu wurden nicht nur die für diese junge Zielgruppe relevanten Merkmale der Arbeitgeberattraktivität näher analysiert, sondern auch detailliert betrachtet, wie diese Merkmale in den Social-Media-Beiträgen von Unternehmen, aus Sicht von Personalberatungs-Expert*innen, kommuniziert werden sollen. Im Sinne des zunehmenden Fachkräftemangels, und der immer komplexeren Arbeitsmarktgegebenheiten im Sinne des „War of Talents“ (Grbavac, 2009, S. 2; Schmidt, 2004, S. 23), sollten weiterführende Informationen geliefert werden, welche konkrete Merkmale der Arbeitgeberattraktivität seitens Unternehmen in den Vordergrund gerückt werden könnten, um sich bei der Generation Z als junge Zielgruppe passend positionieren zu können. Weiters könnten Arbeitgeber aus der vorliegenden Arbeit ebenfalls Schlussfolgerungen ziehen, welche Social-Media-Plattformen sie für die konkrete Ansprache, Segmentierung und Positionierung für diese junge Zielgruppe primär nutzen könnten. Aufbauend auf die aktuellen Ergebnisse, könnten zukünftige Forscher*innen noch genauer untersuchen, wie die Social-Media-Beiträge auf Xing und LinkedIn, aber auch in anderen Online-Plattformen aufgebaut sein sollten, um die Aufmerksamkeit sowie das Interesse dieser jungen Personengruppe zu erzielen. Auch dazu soll die vorliegende Arbeit erste nähere Hinweise liefern.

Nachdem auch in den kommenden Jahren immer mehr Personen der Generation Z in den Arbeitsmarkt eintreten, wird es für Arbeitgeber zunehmend notwendig, diese jungen und qualifizierten Arbeitskräfte in den Mittelpunkt zu rücken (Klaffke, 2014, S. 79ff.).

Generation Alpha (u.a. <https://mccrindle.com.au/insights/blog/gen-alpha-defined/>, Abruf am 14.05.2022) steht bereits als nächste Generation bereit und es wird spannend zu sehen, welche Anforderungen diese in die Gesellschaft, aber auch in die Arbeitsmärkte in der Zukunft mitbringen wird.

Literaturverzeichnis

- Agarwal, Hemlata/Vaghela, Pratiksinh (2018). Work values of Gen Z: Bridging the gap to the next generation. INC 2018: National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century, Faculty of Management Studies, Parul University, 1-26.
- Albert, Mathias/Hurrelmann, Klaus/Quenzel, Gudrun/Schneekloth, Ulrich (2016): 17. Shell Jugendstudie - eine pragmatische Generation im Aufbruch. Diskurs Kindheits- und Jugendforschung / Discourse. Journal of Childhood and Adolescence Research, 11 (2), 241-246.
- Ambler, Tim/ Barrow, Simon (1996). The employer brand. The Journal of Brand Management, 4(3), 185-206.
- Appel, Wolfgang/Michel-Dittgen, Birgit (2013). Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Backhaus, Kristin B./Stone, Brett A./Heiner, Karl (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness, Business & Society, 41 (3), 292-318.
- Backhaus, Kristen/Tikoo, Surinder (2004). Conceptualizing and researching employer branding, Career Development International, 9 (5), 501-517.
- Barth, Bertram/Heinzlmaier, Bernhard (2014). Sinus-Milieu-Jugendstudie 2014, Integral Markt- und Meinungsforschung/T-Factory Trendagentur, Wien.
- Bauer, Claus/Frings, Kerstin/Herschke, Johannes (2011). Social Media in der mittelständischen Wirtschaft Hessens, in: HA Hessen Agentur GmbH Wiesbaden (Hrsg.), Wiesbaden.
- Beck, Christoph (2001). Professionelles E-Recruiting-Strategien, Instrumente, Beispiele. Neuwied-Kriftel: Luchterhand Verlag.
- Beck, Ulrich (1986). Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne, Suhrkamp.
- Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (1994). Individualisierung in modernen Gesellschaften: Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Soziologie, In: Beck, U., Hrsg., Riskante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften, Suhrkamp.
- Becton, John Bret/Walker, Harvel Jack/Jones-Farmer, Allison (2014). Generational differences in workplace behavior, Journal of Applied Social Psychology, 44 (3), 175-189.
- Benson, John/Brown, Michelle (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter?, The International Journal of Human Resource Management, 22 (9), 1843-1865.
- Bernecker, Michael/Beilharz, Felix (2012). Social Media Marketing. Strategien, Tipps und Tricks für die Praxis. 3. Auflage, Köln.
- Berthon, Pierre/Ewing, Michael/Hah, Li Lian (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding, International Journal of Advertising, 24 (2), 151-172.
- Bollwitt, Björn (2012). Herausforderung demographischer Wandel - Employer Branding als Chance für die Personalrekrutierung, Hamburg.
- Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010). Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Gabler Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2020). Praxisleitfaden für Integrität und Ethik in der Wissenschaft. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung.

- Bund, Kerstin (2014). Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen, Murrmann.
- Calmbach, Marc/Borgstedt, Silke/Borchard, Inga/Thomas, Peter Martin/Flaig, Berthold Bodo (2016). Wie ticken Jugendliche 2016: Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland, Springer.
- Casper, Wendy J./Wayne, Julie H./Manegold, Jennifer G. (2013). Who will we recruit: Targeting deep and surface level diversity with human resource policy advertising, *Human Resource Management*, 52 (3), 311-332.
- Chapman, Derek S./Uggerslev, Krista L./Carroll, Sarah A./Piasentin, Kelly A./Jones, David A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 928-944.
- Chatman, Jennifer A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 459.
- Cennamo, Lucy/Gardner, Dianne (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 891-906.
- Corsten, Michael (2010). Karl Mannheims Kulturosoziologie. Eine Einführung. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Dannhäuser, Ralph (2017). Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Knowhow/Praxistipps/Rechtshinweise (3.Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Deal, Jennifer J./Altman, David G./Rogelberg, Steven G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything), *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 191-199.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2012). Integriertes Personalmanagement in der Praxis, 2. Auflage, Bielefeld.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2018). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage. Marburg, 2018.
- Ewerlin, Denise (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study, *Zeitschrift für Personalforschung*, 27 (3), 279-304.
- Flick, Uwe (2019). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag.
- Friedrichs, Jürgen (1973): Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek: Rowohlt.
- Gaidhani, Shilpa/Arora, Lokesh/Sharma Bhuvanesh K. (2019). Understanding the attitude of generation z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, Volume IX, Issue 1, January/2019, 2804-2812.
- Gatewood, Robert D./Gowan, Mary A./Lautenschlager, Gary J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions, *Academy of Management Journal*, 36 (2), 414-427.
- Gillies, Judith Maria (2012). Personalsuche 2.0. Die Gesundheitswirtschaft, 4. Auflage, S.8-16.
- Grabavac, Mario (2009). Employer Branding. Moderne Instrumente des Personalmarketings. Oldenburg: Igel Verlag.
- Grabs, Anne/Bannour, Karim-Patrick (2011). Follow me! - Erfolgreiches Social Media Marketing. 1. Auflage, Bonn: Galileo Press.

- Hauke, Christoph/Ivanova, Flora (2008). *Personalmagazin*. Vier Generationen - ein Projekt, S. 58-60.
- Helferich, Cornelia (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Hershtatter, Andrea/Epstein, Molly (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective, *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 211-223.
- Herten, Katrin (2015). *Die Bedeutung von Social Media zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität im deutschen Gesundheitswesen. Empirische Studie zur Social Media Nutzung im Bereich Employer Branding*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Hettler, Uwe (2010). *Social Media Marketing - Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0*. München.
- Heymann-Reder, Dorothea (2011). *Social Media Marketing. Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen*. München: Addison-Wesley Verlag.
- Highhouse, Scott/Thornbury, Erin E./Little, Ian S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103 (1), 134-146.
- Hilker, Claudia (2010). *Social Media für Unternehmer: Wie man Xing, Twitter, YouTube und Co. erfolgreich im Business einsetzt*. Wien: Linde Verlag.
- Hillebrecht, Steffen W./Peininger, Anke-Andrea (2018) *Grundkurs Personalberatung. Leitfäden, Checklisten und Beispiele für Personaldienstleister*, 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Höpflinger, Francois (1999). *Generationenfrage: Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen zu Generationenbeziehungen in späteren Lebensphasen*, *Réalités Sociales*.
- Holste, Jan Hauke (2012). *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel: Eine multidimensionale Betrachtung*, Springer.
- Huf, Stefan (2007). Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberrankings: Wer ist der Attraktivste im Land?, *Personalführung*, 40 (12), 58-63.
- Inglehart, Ronald (1984). Wertewandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten, In: Klages, H. und Kmiecik, P., Hrsg., *Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel*, Campus Verlag.
- Issa, Tomayess/Isaias, Pedro (2016). Internet factors influencing Generations Y and Z in Australia and Portugal: A practical study, *Journal of Information Processing and Management*, 52 (4), 592-617.
- Jandura, Olaf/Karnowski, Veronika (2015). Digital Natives vs. Digital Immigrants: Fruchtbare empirisches Konzept für die Kommunikationswissenschaft oder populärwissenschaftliche Fiktion, *Publizistik*, 60 (1), 63-79.
- Jureit, Ulrike (2006). *Generation und Generativität*, In: Jureit, U., Hrsg., *Generationenforschung*, Ruprecht GmbH & Company.
- Karacsony, Peter/Izsak, Tilla/Vasa, Laszlo (2020). Attitudes of Z generations to job searching through social media. *Economics and Sociology*, 13 (4), 227-240.

- Kardoff, Ernst von (1995). Qualitative Sozialforschung - Versuch einer Standortbestimmung. In Uwe Flick/Ernst von Kardoff/Heiner Keupp/Lutz von Rosenstiel/Stephan Wolff (Hrsg.). Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen (S. 3-8). Weinheim: Beltz.
- Karp Hank/Sirias, Danilo/Arnold, Kristin (1999). Teams: Why generation X marks the spot, *The Journal for Quality and Participation*, 22, 30-33
- Klaffke, Martin (2014). Millennials und Generation Z: Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, M., Hrsg., *Generationenmanagement: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Springer Gabler.
- Klaffke, Martin (2011). Personalmanagement von Millennials. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Klaffke, Martin/Parment, Anders (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In: Klaffke, M., Hrsg., *Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze*, Gabler.
- Kreutzer, Ralf (2018). *Social-Media-Marketing kompakt: Ausgestalten, Plattformen finden, messen, organisatorisch verankern*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kriegler, Wolf Reiner (2015): *Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden*, 2. Auflage, Freiburg, München.
- Kruse, Jan (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, Udo (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, Udo/Dresing, Thorsten/Rädiker, Stefan/Stefer, Claus (2008). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kupperschmidt, Betty R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management, *The Health Care Manager*, 19 (1), 65-76.
- Laick, Steffen (2009). *Personalwirtschaft extra: Employer Branding. Die neuen Generationen abholen*, S. 21-23.
- Latz, Isabelle (2016). *Personalakquisition im Spiegelbild der Generationenvielfalt*, Springer Fachmedien.
- Levinson, Daniel J. (1980). Toward a conception of the adult life course, In: Smelser, N. J. und Erikson, E. H., Hrsg., *Themes of work and love in adulthood*, Harvard University Press.
- Lievens, Filip (2007). Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees, *Human Resource Management*, 46 (1), 51-69.
- Lievens, Filip/Decaestecker, Christoph/Coetsier, Pol/Geirnaert, Jo (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 30-51.
- Lievens, Filip/Highhouse, Scott (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, 56 (1), 75-102.

- Lohaus, Daniela/Rietz, Christian (2015). Arbeitgeberattraktivität: Der Stellenwert von Bekanntheit und Labels in der frühen Rekrutierungsphase, *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 59 (2), 70-84.
- Lohaus, Daniela/Rietz, Christian/Haase, Sandra (2013). Talente sind wählerisch: Was Arbeitgeber attraktiv macht, *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 20 (3), 12-15.
- Lyons, Sean T./Schweitzer, Linda/Ng, Eddy S. W./Kuron, Lisa K. J. (2012). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations, *Career Development International*, 17 (4), 333-357.
- Mannheim, Karl (1928). Das Problem der Generationen, *Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie*, 7 (2), 157-330.
- Mayer, Karl U./Huinink, Johannes (1990). Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte in der Analyse von Lebensverläufen, *Lebensverläufe und sozialer Wandel*, 31, 442-459.
- Mayr, Jasmin Pauline (2017). Arbeitgeberattraktivität aus Perspektive der Generation Z. Eine empirische Erhebung am Beispiel kaufmännischer Lehrlinge. Unveröffentlichte Masterarbeit an der Karl-Franzens-Universität Graz. Online: <https://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/download/pdf/2246036?originalFilename=true> [Abruf am 28.02.2022]
- Mayring, Philipp (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- McCordle, Mark/Fell, Ashley (2019). *Understanding Generation Z. Recruiting, Training and leading the next generation*, McCordle Research Pty Ltd 2019, 1-27.
- Meister, Jeanne C./Willyerd, Karie (2010). *Harvard Business Manager. Mentoring für Millennials*, S. 39-43.
- Metje, Matthias (1994). *Wählerschaft und Sozialstruktur im Generationswechsel: Eine Generationsanalyse des Wahlverhaltens bei Bundestagswahlen*, Deutscher Universitätsverlag.
- Milliken, Frances J./Martins, Luis L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Ng, Eddy S./Schweitzer, Linda/Lyons, Sean T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation, *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 281-292.
- O'Bannon, Gary (2001). Managing our future: The generation X factor, *Public Personnel Management*, 30, 95-109.
- Oertel, Jutta (2014). Baby Boomer und Generation X: Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen, In: Klaffke, M., Hrsg., *Generationenmanagement: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Springer Gabler.
- Otto, Christian/Remdisch, Sabine (2015). Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In: Hartmann, M., Hrsg., *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt*, Springer Gabler.
- Parment, Anders (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. 2. Auflage, Wiesbaden.

- Parry, Emma/Urwin, Peter (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence, *International Journal of Management Reviews*, 13 (1), 79-96.
- Pfeil, Silko (2017). *Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen*, Springer Gabler.
- Polomski, Stephan (2005). Mehr als Marke: Employer Branding, in: Gaiser, Brigitte; Linxweiler, Richard/Brucker, Vincent (Hrsg.): *Praxisorientierte Markenführung*, Wiesbaden: Gabler, S.475-490.
- Rath, Bernd H./Salmen, Sonja (2012), *Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 - so begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen*. 1. Auflage, Göttingen (BusinessVillage).
- Reis, Germano G./Braga, Beatriz. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51 (1), 103-116.
- Reinikainen/Hanna/Kari, Jaana T./Luoma-aho, Vilma (2020). Generation Z and organizational listening on social media. *Media and Communication*, 2020, Volume 8, Issue 2, 185-196.
- Renn, Heinz (1987). Lebenslauf-Lebenszeit-Kohortenanalyse, In: Voges, W., Hrsg., *Methoden der Biographie- und Lebenslaufforschung*, Opladen Verlag.
- Rietz, Christian/Lohaus, Daniela (2013). Employer Branding, *WISU*, 8, 1065-1070.
- Schmidt, Christian/Möller, J/Schmidt, K./Gebershagen, M.U./Wappler, F./Limmroth, V./Padosch, S.A./Bauer. M. (2011). Generation Y: recruitment, retention and development. *Der Anaesthetist*, 60, S. 517-524.
- Schmidt, Simone (2004). *Hochschulmarketing*. Düsseldorf: Verlag Dr. Müller.
- Scholz, Christian (2011). *Grundzüge des Personalmanagements*, München.
- Sidorcuka, Irina/Chesnovicka, Anna (2017). Methods of attraction and retention of generation z staff. *CBU International conference of innovations in science and education*, 807-814.
- Siebrecht, Susanne (2012): Glaubwürdige Marke – externes Employer Branding. In: *Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*, 2. Auflage, Bielefeld, S. 57.
- Singh, Amarendra P./Dangmei, Jianguanglung (2016). Understanding the Generation Z: The future workforce, *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, Volume 3, Issue 3, 1-5.
- Smola, Karen Wey/Sutton, Charlotte D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), 363-82.
- Sonntag, Julia (2014). *Employer Branding: Mit Social Media zur erfolgreichen Personalrekrutierung im Mittelstand*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Standop, Jutta (2005). *Werteerziehung: Einführung in die wichtigsten Konzepte der Werteerziehung*, Beltz Verlag.
- Storz-Renk, Lars (2014). *Social Media Recruiting mit Fokus auf die Social Media Plattformen Xing und LinkedIn*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit an der Hochschule Offenburg. Online: https://opus.hs-offenburg.de/frontdoor/deliver/index/docId/214/file/Thesis_Lars_Storz_Renk.pdf
[Abruf am 26.03.2022]

- Turner, Anthony (2015). Generation Z: Technology and Social Interest, *The Journal of Individual Psychology*, 71 (2), 103-11.
- Twenge, Jean M./Campbell, Stacy (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 862-877.
- Twenge, Jean M./Campbell, Stacy M./Hoffman, Brian J./Lance, Chuck E. (2010). 'Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing', *Journal of Management*, 36 (5), 1117-1142.
- Vitelar, Alexandra (2019). Like Me: Generation Z and the use of social media for personal branding. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. Vol.7 (2019) no. 22, pp. 257-268.
- Wong, Melissa/Gardiner, Elliroma/Lang, Whitney/Coulon, Leah (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 878-90.
- Zabel, Keith L./Biermeier-Hanson, Benjamin B./Baltes, Boris B./Early, Becky J./Shepard, Agnieszka (2016). Generational Differences in Work Ethic: Fact or Fiction?, *Journal of Business and Psychology*, 1-15.
- Zemke, Ron/Raines, Claire/Filipczak, Bob (2013). Generations at work. Managing the clash of boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace, American Management Association

Online-Literaturverzeichnis

- BDU (2014). BDU-Marktstudie „Personalberatung in Deutschland 2013/2014“. Personalberater erwarten für dieses Jahr stärkere Impulse für den Stellenmarkt. Online: <https://www.presseportal.de/pm/9562/2737493> [Abruf am 02.03.2022]
- BDU (2019). Personalberatung in Deutschland 2019. Online: <https://www.gkm-recruitment.com/wp-content/uploads/Studie-Personalberatung-in-Deutschland-2019-web.pdf> [Abruf am 03.03.2022]
- BITKOM (Hrsg.) (2013). Soziale Netzwerke 2013. Online: http://www.bitkom.org/files/documents/SozialeNetzwerke_2013.pdf [Abruf am 16.01.2022]
- Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) (2006). Werttreiber Employer Branding: Geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedenerere Kunden, mehr Umsatz. Online: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Werttreiber_Employer_Branding_Geringere_Kosten_bessere_Leistung_....pdf [Abruf am 05.09.2021]
- https://about.linkedin.com/de-de?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl&lr=1 [Abruf am 23.03.2022]
- <https://allairt.com/insights/linkedin/linkedin-oder-xing-der-grosse-vergleich/> [Abruf am 14.05.2022]
- <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/298406/umfrage/nutzung-von-sozialen-netzwerken-in-oesterreich-nach-altersgruppen/> [Abruf am 22.03.2022]
- <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/309130/umfrage/geschlechterverhaeltnis-der-mitarbeiter-von-personalberatern-in-deutschland/> [Abruf am 02.04.2022]

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/512552/umfrage/linkedin-nutzerzahlen-in-oesterreich-als-zeitreihe/> [Abruf am 14.05.2022]

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/528244/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von-sozialen-netzwerken-in-oesterreich/> [Abruf am 22.03.2022]

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/530106/umfrage/anzahl-der-nutzer-von-xing-in-oesterreich/> [Abruf am 14.05.2022]

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/530394/umfrage/internetnutzer-sowie-social-media-nutzer-in-oesterreich/> [Abruf am 22.03.2022]

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/534639/umfrage/nutzung-sozialer-netzwerke-durch-jugendliche-in-oesterreich-nach-geschlecht/> [Abruf am 22.03.2022]

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/715570/umfrage/umsatz-in-der-personaldienstleistung-in-oesterreich/> [Abruf am 02.03.2022]

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/739881/umfrage/monatlich-aktive-social-media-nutzer-weltweit/> [Abruf am 22.03.2022]

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/77617/umfrage/veraenderung-des-nutzeranteils-sozialer-netzwerke/> [Abruf am 22.03.2022]

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/812622/umfrage/nutzung-von-kununu-nach-altersgruppen-in-deutschland/> [Abruf am 14.05.2022]

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1002306/umfrage/umfrage-unter-millennials-und-der-generation-z-zur-auswahl-eines-arbeitgebers/> [Abruf am 14.05.2022]

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1137640/umfrage/umfrage-zur-haeufigkeit-der-nutzung-von-social-media-nach-generationen/> [Abruf am 14.05.2022]

<https://de.statista.com/themen/2841/social-media-in-oesterreich/#dossierKeyfigures> [Abruf am 22.03.2022]

<https://de.statista.com/themen/5886/personalvermittlung-in-oesterreich/#dossierKeyfigures> [Abruf am 02.03.2022]

https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_von_Frauenanteilen_in_der_Berufswelt#cite_note-164 [Abruf am 02.04.2022]

<https://mccrindle.com.au/insights/blog/gen-alpha-defined/> [Abruf am 14.05.2022]

Petry, Thorsten (2018). Social Media Personalmarketing Studie 2018. Online: https://www.hs-rm.de/fileadmin/Home/Fachbereiche/Wiesbaden_Business_School/Forschungsprofil/Forschungsprojekte/HSRM_WBS_Petry-T_Studie_Social-Media_Personalmarketing_2018.pdf [Abruf am 23.03.2022]

Statistik Austria (2022). Arbeitsmarkt. Online: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/index.html [Abruf am 01.03.2022]

Stepstone (2019). Wie attraktiv sind Österreichs Arbeitgeber. Employer-Branding-Studie von StepStone Österreich. Online: https://www.stepstone.at/wp-content/uploads/2019/09/StepStone_Employer-Branding-Studie.pdf [Abruf am 16.01.2022]

www.xing.com [Abruf 23.03.2022]

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale nach Rietz und Lohaus.....	S. 23
Tabelle 2: EmpAT – Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale nach Berthon, Ewing und Hah (2005, S. 159ff.).....	S. 26
Tabelle 3: Auswahlkriterien für das selektive Sampling.....	S. 55
Tabelle 4: Schlussfolgerungen aus dem Pretest.....	S. 59
Tabelle 5: Häufigkeitsanalyse - Kategorien Merkmale Generation Z.....	S. 83
Tabelle 6: Häufigkeitsanalyse - Kategorien Merkmale älterer Generationen.....	S. 97
Tabelle 7: Auflistung der von den Expert*innen genannten Social Media Plattformen.....	S. 106

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren nach Lohaus & Rietz (2015, S. 70ff.) und Lohaus et al. (2013, S. 14.).....	S. 24
Abbildung 2: Vernetzung durch soziale Medien hinsichtlich der komplexen Meinungsbildung und Interaktion durch Online-Medien.....	S. 41

ANHANG

Anhang 1: Dokument Interviewleitfaden, inklusive Beschreibung der Interviewdurchführung

1 Instrument

Für den Prozess der Leitfadenerstellung wird das „SPSS-System“ nach Helfferich (2011, S. 182ff.) eingesetzt. Die Durchführung der Erstellung des Leitfadens erfolgt dabei in den vier Phasen Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren: Nach der Sammlung von möglichen Fragen und Themen, erfolgt die Prüfung auf potenzielle Vorannahmen und jene Missachtungen des Prinzips der Offenheit, die sich bereits vorab erkennen lassen. Anschließend finden die Sortierung und Subsumierung der Fragen, um diese anschließend mit Bündeln an Erzählaufforderungen zu verbinden. Ziel ist dazu homogenes Gesamtbild der einzelnen Interviewfragen und Teile des Leitfadens. Inhaltlich orientiert sich die Gliederung des Interviews, bei den Teilen die Arbeitgeberattraktivität betreffend, auf das Arbeitgeberattraktivitätsmodell von Lohaus, Rietz und Haase (2013). In Orientierung an Kruse (2015, S. 213) werden diese inhaltlichen Fragestellungen in eine passende, anschauliche Struktur gebracht, sowie in tabellarischer Form dargestellt.

2 Einleitungsgespräch

Der folgende Text veranschaulicht die Einleitung innerhalb der Durchführung des qualitativen Interviews mit Expert*innen. Bereits vor der Vornahme dieses Texts wird den Interview-Partner*Innen kurz die inhaltliche Thematik des Interviews preisgegeben. Daneben werden die Gesprächspartner*Innen ebenfalls vorab bereits über einige administrative Aspekte aufgeklärt (unter anderem, dass das Interview per Video-Gespräch stattfindet, und welche Rahmenbedingungen dabei zu beachten sind).

Zu beachten gilt, dass innerhalb der österreichischen Branche der Personalberatung, aus welcher die Interviewpartner*innen als Expert*innen stammen, zumeist eine persönliche Kommunikation „per Du“ vorherrscht. Aus diesem Grund wird auch im vorliegenden Gespräch Abstand von dem formaleren „Sie“ in der deutschen Sprache genommen. Innerhalb des gesamten Gesprächs, sowie auch im Hauptteil der inhaltlichen Interviewfragen, wird somit die Kommunikation „per Du“ vorgenommen, und die Interview-Partner*Innen (falls nicht zuvor ohnehin bereits „per Du“ gesprochen wird) darüber zu Beginn des Einleitungsgesprächs aufgeklärt.

Mit folgendem Text findet die Einleitung zum Interview statt:

„Mein Name ist Clemens Riebl, ich bin Consultant bei einem Personalberatungs-Unternehmen, sowie Student im Masterprogramm „Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie“ an der Ferdinand Porsche FernFH in Wiener Neustadt.

Im Zuge meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema der Arbeitgeberattraktivität, insbesondere im Kontext von Social Media sowie der Generation Z, das sind Personen, die rund um die Jahre 1995-2000 geboren sind. Ich will dir zu diesem Thema einige Fragen stellen, wobei unser Gespräch ungefähr 1 Stunde beanspruchen wird.

Das Forschungsinteresse liegt darin, deine persönlichen Erfahrungen, Einstellungen, und Gedankengänge zu erfassen. Ich bin dabei an deinen ehrlichen und subjektiven Einschätzungen interessiert. Fühle dich daher bitte frei, einfach darauf loszureden, und alles, was dir zu dem Thema und einer Frage einfällt, zu erzählen. Selbst, wenn dir ein Gedanke zunächst als unwichtig erscheint, teile diesen bitte trotzdem mit mir!

Um unser Gespräch ein wenig zu strukturieren, habe ich ebenfalls einige Fragestellungen für das heutige Interview mitgebracht, die uns beidseitig durch das Gespräch leiten sollen, und mir ebenfalls als Unterstützung dienen, damit keine wesentlichen Fragen übersehen werden.

Ich will dich nun darauf hinweisen, dass das Gespräch aus Gründen der Nachvollziehbarkeit aufgezeichnet wird, um im Anschluss ein schriftliches Protokoll, sowie ein Transkript, verfassen zu können. Sämtliche mir von deiner Seite aus übermittelten Informationen werden dazu streng vertraulich behandelt. Es werden keine persönlichen Daten weitergeben, und jegliche Hinweise auf Personen werden anonymisiert. Nach Beendigung des Forschungsprojektes werden die Aufnahmen von unserem Gespräch heute gelöscht. Bitte gib Bescheid, solltest du dich von der Aufzeichnung gestört fühlen, oder solltest du mit dieser nicht einverstanden sein. Solltest du keine Einwände haben, würde ich dich nun bitten, eine Einverständniserklärung zu unterzeichnen, die ich dir bereits vorab per Mail zugesendet habe, sofern nicht bereits im Vorfeld erledigt.

Hast du noch Fragen, Anmerkungen, oder Unklarheiten?“ Falls ja, werden die Fragen beantwortet. Falls nein, wird die Aufzeichnung gestartet, und der Hauptteil des Interviews beginnt.

3 Interviewleitfaden

Nun folgt der Hauptteil des Interviews, und damit der Wechsel zu den inhaltlichen Fragen. Die folgende tabellarische Darstellung orientiert sich an Kruse (2015, S. 213).

Tabelle: Interviewleitfaden

Nr.	Leitfrage/Stimuli/Erzählaufforderung		
X	Erzähle mir bitte, weshalb du dich für den Job des/der Personalberater*in entschieden hast. Welche persönlichen Interessen, und beruflichen Vorerfahrungen, haben dich zu der Entscheidung für diese Tätigkeit gebracht?		
	Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
	<i>Eisbrecher</i>	-	-

Arbeitgeberattraktivität		
“Was bedeutet Arbeitgeberattraktivität für dich? Was verbindest du mit dem Begriff? Erzähle bitte einfach darauf los, was dir gerade einfällt...”		
I	Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
		Nachfragen
	<i>Arbeitgebermerkmale</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>
		<i>Welche Merkmale und Rahmenbedingungen eines Arbeitgebers sind allgemein für den Recruiting-Erfolg relevant?</i>
	<i>Recruiting</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas ein?</i>
		<i>Inwiefern ist Arbeitgeberattraktivität im Recruiting-Zusammenhang relevant?</i>

Generationen-Modell		
“Im Zusammenhang mit Altersgruppen wird häufig hinsichtlich Generationen unterschieden: Generation-Z umschreibt dabei die Personen, die rund um die Jahre 1995-2000 geboren sind (bzw. Personen, die aktuell ca. 20-25-jährig sind.). Diese Personengruppe Generation Z ist die aktuell jüngste Generation, die neu in den Jobmarkt eintritt, und somit etwa nach Ausbildungs- oder erstem Studienabschluss einen neuen Job aufnimmt.		
Welche Vorstellungen und Anforderungen bringen Personen der Generation-Z deiner Erfahrung nach an einen Arbeitgeber mit? Wie unterscheidet sich dies von älteren Personengruppen? Bitte teile wieder deine Gedankengänge mit mir und erzähle wieder darauf los...”		
II	Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
		Nachfragen
	<i>Arbeitgeberpositionierung</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>
		<i>Welche Möglichkeiten nutzen Unternehmen generell, um sich bei Personen der Generation-Z als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren?</i>
	<i>Jobsuche</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>
		<i>Auf welche Arbeitgebermerkmale achten Personen der Generation-Z bei der Suche nach einem neuen Job besonders? Wieso achten sie insbesondere auf diese Merkmale, und wie unterscheidet sich dies von älteren Generationen?</i>
	<i>Recruiting</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>
		<i>Welche Arbeitgebermerkmale kommunizieren Unternehmen vordergründig während der Suche nach neuen Mitarbeiter*innen? Unterscheidet sich dies im Recruiting von Personen der Generation-Z von der Suche nach Personen älterer Generationen?</i>
	<i>LinkedIn & Xing</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>
		<i>Inwiefern nutzen Personen der Generation-Z LinkedIn und Xing? Inwiefern unterscheidet sich dies von älteren Personengruppen?</i>

Unternehmensmerkmale			
“Welche Bedeutung haben Merkmale, die direkt das Unternehmen betreffen, wie etwa die Internationalität, der Standort oder der Erfolg des Unternehmens, für die Attraktivität als Arbeitgeber?“			
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen	
III	<i>Recruiting</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>Inwiefern sind die Unternehmensmerkmale für das erfolgreiche Recruiting von Personen der Generation-Z entscheidend? Inwiefern bestehen Unterschiede im Recruiting älterer Generationen?</i>
	<i>Generation-Z</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>Welche Bedeutung haben die Unternehmensmerkmale aus Sicht von Personen der Generation-Z im Zuge der Entscheidung für einen spezifischen Job oder Arbeitgeber?</i>
	<i>Social Media Plattformen</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>Welche Social Media-Plattformen nutzen Unternehmen, um Informationen über die Unternehmensmerkmale zu präsentieren? Welche Plattformen werden spezifisch für die Informierung von Personen der Generation-Z dazu genutzt? Wieso werden genau diese Plattformen dazu verwendet?</i>
	<i>LinkedIn & Xing</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>In welchem inhaltlichen Zusammenhang werden die Unternehmensmerkmale in den Social Media-Beiträgen auf Xing und LinkedIn genannt? Inwiefern werden in den Beiträgen auf Xing und LinkedIn Unternehmensmerkmale thematisiert, die spezifisch für Personen der Generation-Z relevant sind?</i>

Merkmale öffentlicher Wahrnehmung			
“Welche Bedeutung haben Merkmale, die direkt öffentlich wahrgenommen werden können, wie etwa das Image oder die Innovation des Unternehmens, für die Attraktivität als Arbeitgeber?“			
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen	
IV	<i>Recruiting</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>Inwiefern sind die öffentlich wahrgenommenen Merkmale für das erfolgreiche Recruiting von Personen der Generation-Z entscheidend? Inwiefern bestehen Unterschiede im Recruiting älterer Generationen?</i>
	<i>Generation-Z</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>Welche Bedeutung haben die öffentlich wahrgenommenen Merkmale aus Sicht von Personen der Generation-Z im Zuge der Entscheidung für einen spezifischen Job oder Arbeitgeber?</i>

<i>Social Media Plattformen</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>Welche Social Media-Plattformen nutzen Unternehmen, um Informationen über die öffentlich wahrgenommenen Merkmale zu präsentieren? Welche Plattformen werden spezifisch für die Informierung von Personen der Generation-Z dazu genutzt? Wieso werden genau diese Plattformen dazu verwendet?</i>
<i>LinkedIn & Xing</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>In welchem inhaltlichen Zusammenhang werden die öffentlich wahrgenommenen Merkmale in den Social Media-Beiträgen auf Xing und LinkedIn genannt? Inwiefern werden in den Beiträgen auf Xing und LinkedIn Unternehmensmerkmale thematisiert, die spezifisch für Personen der Generation-Z relevant sind?</i>

Merkmale von Arbeitsvertragsbedingungen		
“Welche Bedeutung haben Bedingungen, die den individuellen Arbeitsvertrag betreffen, wie etwa Entgelt, Arbeitszeiten oder die Arbeitsplatzsicherheit, für die Attraktivität als Arbeitgeber?“		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<i>Recruiting</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>Inwiefern sind die Arbeitsvertragsbedingungen für das erfolgreiche Recruiting von Personen der Generation-Z entscheidend? Inwiefern bestehen Unterschiede im Recruiting älterer Generationen?</i>
<i>Generation-Z</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>Welche Bedeutung haben die Arbeitsvertragsbedingungen aus Sicht von Personen der Generation-Z im Zuge der Entscheidung für einen spezifischen Job oder Arbeitgeber?</i>
<i>Social Media Plattformen</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>Welche Social Media-Plattformen nutzen Unternehmen, um Informationen über die Arbeitsvertragsbedingungen zu präsentieren? Welche Plattformen werden spezifisch für die Informierung von Personen der Generation-Z dazu genutzt? Wieso werden genau diese Plattformen dazu verwendet?</i>
<i>LinkedIn & Xing</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>In welchem inhaltlichen Zusammenhang werden die Arbeitsvertragsbedingungen in den Social Media-Beiträgen auf Xing und LinkedIn genannt? Inwiefern werden in den Beiträgen auf Xing und LinkedIn Unternehmensmerkmale thematisiert, die spezifisch für Personen der Generation-Z relevant sind?</i>

Merkmale gelebter Werte			
“Welche Bedeutung haben gelebte Werte, wie etwa Arbeitsklima, Karrierechancen oder Weiterbildung, für die Attraktivität als Arbeitgeber?“			
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen	
VI	<i>Recruiting</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>Inwiefern sind die gelebten Werte für das erfolgreiche Recruiting von Personen der Generation-Z entscheidend? Inwiefern bestehen Unterschiede im Recruiting älterer Generationen?</i>
	<i>Generation-Z</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>Welche Bedeutung haben die gelebten Werte aus Sicht von Personen der Generation-Z im Zuge der Entscheidung für einen spezifischen Job oder Arbeitgeber?</i>
	<i>Social Media Plattformen</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>Welche Social Media-Plattformen nutzen Unternehmen, um Informationen über die gelebten Werte zu präsentieren? Welche Plattformen werden spezifisch für die Informierung von Personen der Generation-Z dazu genutzt? Wieso werden genau diese Plattformen dazu verwendet?</i>
	<i>LinkedIn & Xing</i>	<i>Fällt dir sonst noch etwas dazu ein?</i>	<i>In welchem inhaltlichen Zusammenhang werden die gelebten Werte in den Social Media-Beiträgen auf Xing und LinkedIn genannt? Inwiefern werden in den Beiträgen auf Xing und LinkedIn Unternehmensmerkmale thematisiert, die spezifisch für Personen der Generation-Z relevant sind?</i>

Wir haben nun einige Punkte besprochen. Gibt es dennoch noch etwas, dass du gerne zu den Themen Arbeitgeberattraktivität und Social Media rund um Personen der Generation-Z erzählen möchtest?			
VII	Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
	<i>Weitere zum Thema passende Aspekte</i>		-

Abschluss

Nach Beendigung des Hauptteils des Interviews laut Interviewleitfaden, folgen einige Fragen zur Demografie der interviewten Personen, sowie die Verabschiedung:

„Vielen Dank, dass du deine Gedankengänge mit mir geteilt hast, und für die Beantwortung meiner Rückfragen. Zum Abschluss möchte dich noch darum bitten, einige Fragen zu deiner Person

zu beantworten. Selbstverständlich wird auch hier auf deine Anonymität und auf den Schutz deiner Daten geachtet!“

Interview-Nr.

Datum: Uhrzeit: Video-Call-Tool: MS-Teams

Alter: Jahre

Geschlecht: o männlich o weiblich o divers o k. A.

Wohnort:

Insgesamte Anzahl an Berufsjahren: Jahre

Berufsjahre in der Personalberatung bzw. im Recruiting (in Österreich):
..... Jahre

Spezifische Schwerpunkte als Personalberater*in vorhanden? Wenn ja, welche?

.....

Sonstiges:

.....

„Zum Abschluss will ich mich herzlichst für deine Zeit und das entgegengebrachte Vertrauen bedanken! Ich beende nun die Aufnahme.

Die Aufnahme ist nun beendet. Wenn du an den finalen Forschungsergebnissen interessiert bist, schicke ich dir gerne den finalen Forschungsbericht nach Beendigung dieser Arbeit zu. Ich wünsche dir weiterhin noch einen schönen Tag!“

Interviewprotokoll

Hier sind nach erfolgtem Interview Eindrücke zu Gesprächsatmosphäre, zum Beziehungsgefüge zwischen den beteiligten Personen, sowie zu etwaigen Störungen oder besonderen Vorkommnissen während des Interviews zu notieren.

.....

.....

.....

.....

Anhang 2: Tabelle „Schlussfolgerungen aus dem Pretest“

Erkenntnisse aus dem Pretest, und anschließend vorgenommene Anpassungen	
Informationen zu Einverständniserklärung:	Da die Interviews per Microsoft Teams vorgenommen werden, wird die Einverständniserklärung bereits im Vorfeld der Durchführung des Interviews an die Expert*innen zugesendet, und diese um unterzeichnete Retournierung noch vor des Interviewtermins, gebeten. Sollte die Erklärung vor Beginn des Interviews noch nicht retourniert worden sein, wird dies während der Einleitung des Interviews seitens des Interviewers angesprochen, und um direkte Unterzeichnung während des Gesprächs noch vor Beginn des eigentlichen Interviews gebeten.
Überleitung zwischen den einzelnen Fragebotenteilen:	Um einen angenehmen, und nicht abrupten, Übergang zwischen den einzelnen inhaltlichen Teilbereichen des Interviews zu ermöglichen, wurde seitens des Interviewers jeweils ein beschreibender Satz eingebaut, im Sinne von beispielsweise: „Wir haben uns nun über die Unternehmensmerkmale als attraktive Merkmale von Arbeitgebern unterhalten. Lass uns nun bitte zu anderen Merkmalen eines Arbeitgebers wechseln, nämlich jenen der öffentlichen Wahrnehmung...“
Fragestellung „Arbeitgeberattraktivität“:	Die Fragestellung innerhalb des Interviewleitfadens zum Thema Arbeitgeberattraktivität wurde in zwei Unter-Fragestellungen („Arbeitgebermerkmale“, und „Recruiting“) aufgeteilt. Im Pretest wurden diese Fragen zusammengezogen, was jedoch dazu führte, dass dem Interviewpartner nicht vollständig klar war, auf welches Thema er sich konkret in seiner Beantwortung beziehen sollte. Da der Begriff der „Merkmale“ außerdem seitens des Interviewpartners etwas missgedeutet wurde, nämlich zu sehr in Richtung von Kommunikationsinhalten gedeutet wurde, wurde die Frage zu den Arbeitgebermerkmalen etwas umgeschrieben, und nun nach den allgemeinen Merkmalen, und Rahmenbedingungen, eines Arbeitgebers gefragt.
Fragestellung „Generationen-Modell“:	Als Einleitung zur Fragestellung des Generationen-Modells wurde im Pretest Generation Z nur sehr kurz als „Personengruppe mit Geburtsjahr ab 1995-2000“ beschrieben, was dem Interviewpartner, wie dieser auch rückmeldete, „zu wenig greifbar wirkte“. Daher wurde diesem gegenüber der Generationen-Begriff kurz etwas genauer definiert. In der Durchführung der nachfolgenden Interviews wurde somit zusätzlich die

	Information gegeben, dass es sich bei dieser Personengruppe ungefähr um die Altersgruppe 20-25-Jähriger handelte (wobei durchaus auch etwas Älteren, oder etwas Jüngeren, dazuzählbar wären). Weiters wurde ergänzt, dass es sich um jene Personengruppe handelt, die aktuell als jüngste neu in den Jobmarkt eintritt, und, etwa nach Ausbildungs- oder Studienabschlusses, einen neuen Job aufnimmt. Mit dieser genaueren Umschreibung von Generation Z sollte auch gewährleistet werden, dass den Expert*innen die Unterscheidung zu anderen Personengruppen leichter verständlich wird.
Persönliche Angaben: Berufsjahre und Schwerpunkte in der Tätigkeit:	Im Pretest wurde hinsichtlich persönlicher Angaben des Befragten zunächst nur nach den Berufsjahren innerhalb der Personalberatung gefragt. Da für die Erhebung jedoch auch die allgemeine Anzahl der Berufsjahre interessant sein könnte (um etwa Schlussfolgerungen auf die Expertise, oder den allgemeinen Erfahrungsgrad, der Person ableiten zu können), wurden in Folge ebenfalls diese erfragt. Weiters wurde aufgenommen, auch nach (etwa fachlichen) Schwerpunkten in der Tätigkeit als Personalberater*in zu fragen.
Rahmenbedingungen, und Organisation des Interviews:	Hierzu erschien insbesondere relevant, das Gespräch nicht nur direkt durch die Aufnahmefunktion in Microsoft Teams aufzuzeichnen (womit somit eine Videoaufzeichnung aufgenommen wird), sondern auch durch das Programm „Sprachrekorder“ in Windows direkt eine Audioaufzeichnung des Termins vorzunehmen. Die Dokumentation findet somit in zweifacher Form (per Audio- und Video-Aufzeichnung) statt, wodurch eine bessere Absicherung der Gesprächsinformationen gewährleistet ist.

Tabelle: Schlussfolgerungen aus dem Pretest

Anhang 3: Dokument zur Einverständniserklärung zur Teilnahme an der Studie

Information und Einverständniserklärung zur Teilnahme an einem Interview im Rahmen einer Masterarbeit zum Thema Arbeitgeberattraktivität.

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer!

Mein Name ist Clemens Riebl und ich bin Studierender des Studiengangs Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH in Wiener Neustadt.

Ich lade Sie ein, im Zuge meiner Masterarbeit an der Ferdinand Porsche FernFH, an einem Interview teilzunehmen. Die Masterarbeit thematisiert, welche Merkmale der Arbeitgeberattraktivität zur Rekrutierung von Personen der Generation Z entscheidend sind, und wie diese in den Social-Media-Beiträgen von Unternehmen kommuniziert werden.

Ihre Teilnahme erfolgt freiwillig. Sie können jederzeit ohne Angabe von Gründen aufhören. Die Ablehnung der Teilnahme, oder ein vorzeitiges Beenden, hat keine nachteiligen Folgen für Sie. Bitte lesen Sie den folgenden Text sorgfältig durch und bestätigen Sie die Einwilligung zur Teilnahme nur

- wenn Sie Art und Ablauf dieser Studie vollständig verstanden haben,
- wenn Sie bereit sind, der Teilnahme zuzustimmen und
- wenn Sie sich über Ihre Rechte als Teilnehmer*in an dieser Studie im Klaren sind.

1. Was ist der Zweck der Studie?

In der vorliegenden Studie wird untersucht, welche Merkmale der Arbeitgeberattraktivität zur Rekrutierung von Personen der Generation Z aus Sicht von österreichischen Personalberater*innen zentral sind, und wie diese Merkmale von Unternehmen in den Social-Media-Beiträgen, im Speziellen auf Xing und LinkedIn, kommuniziert werden. Weiters wird analysiert, ob für ältere Personengruppen (Generation X und Y) andere Merkmale als bedeutender bewertet werden. Ebenfalls soll im Rahmen der Studie hinterfragt werden, welche Social-Media-Plattformen für die genannten Personengruppen die wichtigsten Rollen in deren Rekrutierung einnehmen.

2. Wie läuft die Studie ab?

Im Rahmen der Masterarbeit werden Personalberater*innen, welche bei österreichischen Personalberatungsunternehmen und/oder als selbstständige Personalberater*innen in Österreich tätig sind, mittels persönlicher Interviews befragt. Die Fragen beziehen sich auf deren Erfahrung mit Personen der Generation Z, sowie deren Vorstellungen hinsichtlich Arbeitgeberattraktivität. Außerdem werden einige persönliche Angaben wie Geschlecht, Alter, sowie die Anzahl an Berufsjahren innerhalb der Personalberatung erhoben.

Die Dauer des Interviews wird etwas über eine Stunde betragen. Das Interview findet durch ein Videogespräch mittels MS-Teams statt. Das Interview wird mit einem Audiogerät bzw. mittels Software direkt über MS-Teams aufgezeichnet, sowie anschließend in einem Textdokument transkribiert.

3. Welche Risiken gibt es, und wie kann die Teilnahme vorzeitig beendet werden?

Die Teilnahme ist mit keinen Risiken für Sie verbunden, und Sie können selbstverständlich jederzeit auch ohne Angabe von Gründen aus der Studie ausscheiden.

4. Datenschutz

Im Rahmen dieser Studie werden Daten über Sie erhoben, welche im Zuge der Studie weiter verarbeitet werden. Es ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen

1) jenen personenbezogenen Daten, anhand derer eine Person direkt identifizierbar ist (z.B. Name, Geburtsdatum, Adresse, Sozialversicherungsname, Bild- oder Tonbandaufnahmen, ...).

2) pseudonymisierten personenbezogenen Daten, das sind Daten, bei denen alle Informationen, die direkte Rückschlüsse auf die konkrete Person zulassen, entweder entfernt oder durch einen Code (z. B. eine Zahl) ersetzt oder (z.B. im Fall von Bildaufnahmen) unkenntlich gemacht werden. Es kann jedoch trotz Einhaltung dieser Maßnahmen nicht vollkommen ausgeschlossen werden, dass es zu einer Re-Identifizierung kommt.

3) anonymisierten Daten, bei denen eine Rückführung auf die konkrete Person ausgeschlossen werden kann.

Zugang zu den Daten anhand derer Sie direkt identifizierbar sind (siehe Punkt 1), hat nur Clemens Riebl als Autor dieser Masterarbeit. Die Daten sind gegen unbefugten Zugriff geschützt. Sämtliche Personen, die Zugang zu diesen Daten erhalten, unterliegen im Umgang mit den Daten den geltenden nationalen Datenschutzbestimmungen und/oder der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Die Weitergabe der Daten an den/die Betreuer*in der Masterarbeit zum Zweck der Begutachtung der Arbeit erfolgt nur in pseudonymisierter oder anonymisierter Form. Auch für die verschriftlichte Masterarbeit oder etwaige Publikationen werden nur die pseudonymisierten oder anonymisierten Daten verwendet.

Der Code, der eine Zuordnung der pseudonymisierten Daten zu Ihrer Person ermöglicht, wird nur von dem Autor der Masterarbeit aufbewahrt.

Im Rahmen dieser Studie ist keine Weitergabe von Daten in Länder außerhalb der EU vorgesehen.

Ihre Einwilligung bildet die Rechtsgrundlage für die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten. Sie können Ihre Einwilligung zur Erhebung und Verarbeitung Ihrer Daten jederzeit widerrufen. Nach Ihrem Widerruf werden keine weiteren Daten mehr über Sie erhoben. Die bis zum Widerruf erhobenen Daten können allerdings weiter im Rahmen dieser Studie verarbeitet werden.

Nach der DSGVO stehen Ihnen grundsätzlich die Rechte auf Auskunft, Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Datenübertragbarkeit und Widerspruch zu, soweit dem nicht andere gesetzliche Vorschriften widersprechen.

Sie haben auch das Recht, bei der österreichischen Datenschutzbehörde eine Beschwerde über den Umgang mit Ihren Daten einzubringen (www.dsb.gv.at).

Die voraussichtliche Dauer der Masterarbeit ist bis max. Oktober 2022. Die Dauer der Speicherung der erhobenen Daten über das Ende der Studie hinaus ist durch Rechtsvorschriften geregelt und beträgt 10 Jahre.

Falls Sie Fragen zum Datenschutz in dieser Studie haben, wenden Sie sich bitte zunächst an mich. Ich kann Ihr Anliegen ggf. an die Personen, die für den Datenschutz verantwortlich sind, weiterleiten. Der Datenschutzbeauftragter der FernFH ist ansonsten über die folgende Email-Adresse erreichbar: datenschutz@fernfh.ac.at

5. Möglichkeit, weitere Fragen zu stellen:

Für weitere Fragen im Zusammenhang mit dieser Studie stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Auch Fragen, die Ihre Rechte als Teilnehmer*in an dieser Studie betreffen, werden Ihnen gerne beantwortet.

Name der Kontaktperson: Hr. Mag. Clemens Riebl
Erreichbar unter: Mail: clemens.riebl@mail.fernfh.ac.at
Telefon: 0664/4047679

6. Einwilligungserklärung

Name des Teilnehmers / der Teilnehmerin: _____

Ich erkläre mich bereit, an einem Interview im Rahmen der Masterarbeit von Clemens Riebl teilzunehmen.

Ich habe den Text der Studieninformation und Einwilligungserklärung, der insgesamt 4 Seiten umfasst, gelesen. Aufgetretene Fragen wurden mir verständlich und genügend beantwortet. Ich hatte ausreichend Zeit, mich zu entscheiden. Ich habe zurzeit keine weiteren Fragen mehr.

Ich behalte mir jedoch das Recht vor, die Teilnahme jederzeit zu beenden, ohne dass mir daraus Nachteile entstehen. Ich behalte mir außerdem das Recht vor, meine Einwilligung zur Erhebung und Verarbeitung meiner Daten zu einem späteren Zeitpunkt zu widerrufen.

Ich stimme ausdrücklich zu, dass meine im Rahmen dieser Studie erhobenen Daten wie im Abschnitt „Datenschutz“ dieses Dokuments beschrieben, verwendet werden.

Eine Kopie der Studieninformation und Einwilligungserklärung habe ich erhalten. Das Original verbleibt bei dem Autor der Masterarbeit.

.....
(Datum und Unterschrift der Teilnehmerin / des Teilnehmers)

.....
(Datum und Unterschrift des Autors der Masterarbeit)

Anhang 4: Transkriptionsregeln

Transkriptionsregeln (inhaltlich-semantische Transkription, in Anlehnung an Dresing & Pehl, 2018):

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich, oder zusammenfassend.
2. Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angenähert. Etwa wird „hamma“ in „haben wir“ umgeschrieben. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet (z.B.: „Bin ich nach Supermarkt gegangen.“)
3. Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten,
4. Umgangssprachliche Partikeln wie „gell“ oder „ne“ werden transkribiert.
5. Stottern wird geglättet bzw. ausgelassen, abgebrochene Wörter werden ignoriert. Wortdoppelungen werden übernommen, insbesondere, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: Etwa „das ist mir sehr, sehr wichtig.“
7. Interpunktion wird zugunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt, bei kurzem Senken der Stimme, oder nicht eindeutiger Betonung, wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Sinneinheiten sollten beibehalten werden. „Zusammengehörende Teile“ werden somit in einem Satz transkribiert, und mit Komma getrennt.
8. Rezeptionssignale wie „hm, aha, ja, genau“, die den Redefluss der anderen Person nicht unterbrechen, werden nicht transkribiert. Sie werden dann transkribiert, wenn sie als direkte Antwort auf eine Frage genannt werden.
9. Pausen ab ca. 3 Sekunden werden durch (...) markiert. Falls es zu einer längeren Unterbrechung kommt, wird in Klammer ebenso der (vermutete) Grund der Unterbrechung genannt, etwa: „(...; Telefon läutet, schaltet es nebenbei aus)“.
10. Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch Versalien, also der besonderen Hervorhebung durch das Schreiben in Großbuchstaben, gekennzeichnet.
11. Jeder Sprecher*innen-Beitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprecher*innen gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert.
12. Emotionale, nonverbale Äußerungen der befragten Person, und des Interviewers, welche die Aussage unterstützen, oder verdeutlichen (wie lachen, oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert. Auch wird in Klammer eine Information wiedergegeben, wenn es zu einer Unterbrechung, Störung, oder Auffälligkeit, während der Durchführung des Gesprächs kommt: etwa „(sucht nebenbei nach Ladekabel)“.
13. Unverständliche Wörter werden mit „(unv.)“ gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen werden möglichst mit der Ursache versehen: „(unv., Mikrofon rauscht)“. Vermutet man einen Wortlaut, wird die Passage mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt, z.B. „(Xing?)“.
14. Die interviewende Person wird durch ein „A:“, die befragte Person durch ein „B:“ gekennzeichnet.

15. Das Transkript wird als Word-Datei gespeichert. Die Benennung der Datei erfolgt entsprechend dem Mediendateinamen (ohne Endung wav, mp3), beispielsweise: „Interview_1.doc.“

Ergänzung in Bezug auf Anonymisierung und Pseudonymisierung:

16. Wenn während des Gesprächs der Name des Gesprächspartners genannt wird, wird dieser aufgrund von Anonymitätsgründen gestrichen. Stattdessen wird in Klammer „(Name der Person)“ eingetragen: Also z.B. statt „liebe Anna“ wird „liebe/r (Name der Person)“.

17. Wenn ein konkretes Unternehmen (als Arbeitgeber der Expert*innen) namentlich genannt wird, wird der Name des Unternehmens nicht transkribiert, und stattdessen im Transkript in Klammer eine Umschreibung der Branche des Unternehmens wiedergegeben. Statt „bei uns an der Wirtschaftsuniversität Wien ist das so...“, wird im Transkript „bei uns an der (Bildungseinrichtung) ist das so...“ wiedergegeben. Dies soll ebenfalls die Anonymität der Gesprächspartner*innen gewährleisten.

Anhang 5: Kategoriensystem

Tabelle: Kategorien Forschungsfrage - Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale (Generation Z)

Kategorie	Inhalte
M1: Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Stetige Förderungsmöglichkeiten, und auch die Chance, direkt und schnell Entwicklungschancen wahrnehmen zu können - Möglichkeit, verschiedene Erfahrungen sammeln, „etwas erleben“, und eine gute Zeit haben zu können - Ausbildungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten - Karrierechancen
M2: Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> - Balance zwischen Berufs- und Privatleben („Work-Life-Balance“) - zeitliche Flexibilität („arbeiten, wann ich will“) / flexible Arbeitszeiten - örtliche Flexibilität („arbeiten, wo ich will“) / Home-Office bzw. Remote-Work - Autonomie und Mitspracherecht innerhalb der eigenen Tätigkeit („arbeiten, wie ich will“)
M3: Zusätzliche Sozialleistungen	<ul style="list-style-type: none"> - Jahreskarten (Verkehrsmittel) - Gutscheine (Weiterbildung, Essen) / Mitgliedschaften (Fitnessstudio, Freizeit-Einrichtungen) - zusätzliche Urlaubstage - Durchführung von Events - andere Benefits (z.B. Angebot von E-Bikes; Gesundheitsleistungen)
M4: Gehalt	<ul style="list-style-type: none"> - insgesamtes Gehalt / Fixum ist wichtig

	<ul style="list-style-type: none"> - auch variable Gehaltsanteile (Prämien) sind von Bedeutung
M5: Individualität	<ul style="list-style-type: none"> - Als Individuum wahrgenommen werden - Übereinstimmung der Werte / Identifikation mit dem Unternehmen - Transparenz / klare Standpunkte einnehmen - Vertrauen haben können, individuelle Sicherheit (auch langfristig) wahrnehmen können - Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und Selbstverwirklichung - einen Einfluss und individuellen Erfolg haben können
M6: Größe und Erfolg des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> - Internationalität des Unternehmens und der individuellen Tätigkeit - Anzahl (und Lage) der Standorte - Erfolg des Unternehmens und Arbeitsplatzsicherheit
M7: Image	<ul style="list-style-type: none"> - generelles Image des Unternehmens - Generelle Bekanntheit des Unternehmens, Ruf / (Arbeitgeber-)Bewertung des Unternehmens - eigener Status als Mitarbeiter*in des Unternehmens und Unternehmensstatus als Ganzes - Unternehmen soll „am Puls der Zeit“ sein
M8: Art und Rahmenbedingungen des Dienstvertrags	<ul style="list-style-type: none"> - Unbefristeter Vertrag wird verlangt / befristeter Vertrag wird teils angenommen, teils abgelehnt - Bestimmte Sonderleistungen und Arbeitsbedingungen (etwa Home-Office-Regelung oder Weiterbildungs-Budget) sollen direkt im Vertrag geregelt sein
M9: Betriebsklima	<ul style="list-style-type: none"> - generelles Arbeitsklima - Team-Klima sollte für einen persönlich passen; gerne soll Team bereits vor Jobantritt kennengelernt werden - Arbeiten im Team soll vorliegen - Team-Kolleg*innen sollen in gleicher Altersklasse sein - Arbeit soll auch Spaß machen, Arbeitskultur positiv sein
M10: Innovatives Arbeitsumfeld und modernes Auftreten des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen soll digital, mobil und auf Social Media präsent sein - Unternehmen soll digitale Möglichkeiten (u.a. Video-Konferenzen) nutzen - Unternehmen soll online eine gute Usability anbieten und einfach/verständlich kommunizieren - gute/moderne (technische) Ausstattung des Unternehmens/ des Arbeitsplatzes - Interesse an innovativen Umfeldern und Startups - Unternehmen soll innovativ sein, an aktuellen Trends beteiligt sein, „am Puls der Zeit“ arbeiten

M11: Soziale / ökologische Themen	<ul style="list-style-type: none"> - Nachhaltigkeit / Klimaschutz - Diversität / Inklusion aller Gruppen - Wohltätigkeit und soziales Engagement - Gesundheit / gesunde Ernährung - Soziale Gerechtigkeit / Gleichberechtigung (etwa Fairtrade, Frauenrechte, Tierschutz) - „höhere Ziele“ haben
--	--

Tabelle: Kategorien Forschungsfrage – Social Media Kommunikation

Kategorie	Inhalte
K1: Sprachliche Ebene	<ul style="list-style-type: none"> - Sprachliche Ausdrucksweise und umgangssprachlichen Sprachgebrauch der Zielgruppe nutzen - Individualisierte, persönliche, authentische Ansprache „per Du“ verwenden - Zur Interaktion anregen, etwa durch Stellen von offenen Fragen
K2: Inhaltliche Ebene:	<ul style="list-style-type: none"> - Zukünftige Kolleg*innen, insbesondere Peer Groups, als Unternehmensbotschafter*innen direkt in den Beiträgen präsentieren - Individualität der Generation Z hervorheben (etwa durch Präsentation von Trendthemen) - Höhere Ziele und Innovationen des Unternehmen, sowie soziale und ökologische Themen ansprechen - Einblick in das Betriebsklima, auch rund um Betriebsfeiern und Events, geben - Einblick in individuelle Rahmenbedingungen rund um Flexibilität, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, und Büro präsentieren
K3: Visualisierung der Informationen	<p>in den Social Media Beiträgen durch Nutzung von:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Videos, und insbesondere Kurzvideos - Bildern und Fotos/Fotoserien - Grafiken - so wenig Text wie möglich - prägnant aufbereitete Kurzartikel oder einleitende Kurztex-te
K4: Darstellungsform der Informationen	<p>in den Social Media Beiträgen durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generation Z als spezifische Zielgruppe in den Mittelpunkt stellen - Zielgruppen-gerechte „lockere“ Informationsaufbereitung - Darstellung von Interviews, Frage/Antwort, Beispielen, Gewinnspielen - Nutzung von Kreativität und Emotionen (Humor, Sympathie, Schock)

	- Transparenz und Authentizität: Werte des Unternehmens klarstellen und „Blick hinter die Kulissen“ gewähren
K5: Gebrauchstauglichkeit:	<ul style="list-style-type: none"> - Prägnante, ansprechende und einprägsame Aufbereitung der Inhalte - Nutzung von Storytelling - Nutzung von kurzen Einleitungstiteln/texten und Links zu weiterführenden Informationen - Nutzung von Hashtags, Emojis, Icons und Emoticons - Vereinfachung durch Angebot von „One-click“-Prozess, Chat-Funktion und (mobile) App

Tabelle: Kategorien Unterfrage 1 - Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale (ältere Generationen)

Kategorie	Inhalte
M1: Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> - örtliche Flexibilität („arbeiten, wo ich will“) / Homeoffice, Remote-Work - zeitliche Flexibilität („arbeiten, wann ich will“) / flexible Arbeitszeiten, Gleitzeit - Balance zwischen Berufs- und Privatleben („Work-Life-Balance“)
M2: Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Karriere-, Aufstiegs-Möglichkeiten - Weiterbildung/Ausbildung - generelle (langfristige) Weiterentwicklungsmöglichkeiten
M3: Arbeitsplatzsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilität des Arbeitsumfelds - Finanzieller Stand und Erfolg des Unternehmens
M4: Image	<ul style="list-style-type: none"> - allgemeines Image des Unternehmens - Ruf / (Arbeitgeber-)Bewertung des Unternehmens - Status des Unternehmens als Ganzes - Unternehmen soll „am Puls der Zeit sein“
M5: Art und Rahmenbedingungen des Dienstvertrags	<ul style="list-style-type: none"> - befristeter Vertrag wird abgelehnt / unbefristeter Vertrag wird gefordert - Umgang mit Überstunden wird hinterfragt („All-in“-Vertrag wird abgelehnt) - Bestimmte Sonderleistungen (etwa Weiterbildungs-Budget) sollen direkt im Vertrag geregelt sein
M6: Gehalt	<ul style="list-style-type: none"> - insgesamtes Gehalt - Variable Gehaltsbestandteile (z.B. Prämien) werden gutgeheit - eigene finanzielle Stabilität beibehalten können
M7: Eigene Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - (Allein-)Verantwortung übernehmen / Autonomie wahrnehmen können

	<ul style="list-style-type: none"> - durch entsprechende Arbeitsleistung bestimmte Ziele, etwa Prämien, erreichen können - Identifizierung über eigene Arbeitsleistung / persönlicher Erfolg - Generelle Attraktivität der eigenen Aufgaben
M8: Individualität	- Übereinstimmung der Werte / Identifikation mit dem Unternehmen
M9: zusätzliche Sonderleistungen	- Benefits wie eigener Parkplatz
M10: Betriebsklima	<ul style="list-style-type: none"> - generelles Arbeitsklima - Klima im eigenen Team - Arbeiten im Team (und zusammen im Büro) soll vorliegen
M11: Erfolg des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation - Internationalität - Anzahl Standorte / Erreichbarkeit Standorte