

# **Unternehmensauthentizität als Schlüsselfaktor zur Anziehung von Bewerber:innen am Beispiel ausgewählter Personen der Generation Y und Z**

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie  
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Magdalena Kaiser, BSc

11911618


Begutachter: Mag. Peter Radlingmayr

Linz, Mai 2024

## 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.

22.05.2024

A handwritten signature in black ink, reading "Kaiser Magdalena". The signature is written in a cursive style with a light blue background behind it.

Kaiser Magdalena

## **Zusammenfassung:**

Fachkräftemangel und der „war of talents“, aufgrund von Pensionierungswellen und veränderten Rahmenbedingungen prägen den Arbeitsmarkt. Die Gewinnung von jungen Talenten, welche in den nächsten Jahren den größten Teil der Arbeitnehmenden abbilden werden, spielt eine zentrale Rolle für Unternehmen um zukunftsfähig zu bleiben. Aufgrund dieser Entwicklung beschäftigt sich diese Arbeit mit der Wahrnehmung und Rolle von Authentizität im Bewerbungsprozess, anhand von Vertreter:innen der Generation Y und Z. Sechs Personen wurden während ihrem Bewerbungsprozess und nach der Entscheidung für ein Unternehmen mithilfe eines qualitativen Leitfadenterviews befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen gut beraten sind, sich mit ihrem Auftreten und Wirken auf Bewerber:innen zu beschäftigen. Authentizität spielt im Bewerbungsprozess vor allem unterbewusst eine sehr zentrale Rolle ein. Die Interviews und die gegenständlichen Forschungen zeigen, dass es vor allem auf langfristige Sicht zu mehr Zufriedenheit und Wohlbefinden beitragen kann.

Schlüsselbegriffe: Authentizität, Bewerbungsprozess, Wahrnehmung, Recruiting

## **Abstract:**

Labor shortages and the "war of talents" shaped the job market due to waves of retirement and changing conditions. Attracting young talents, who will comprise the majority of the workforce in the coming years, is crucial for companies to remain competitive. Given this trend, this study focuses on the perception and role of authenticity in the job application process, using representatives from Generation Y and Z. Six individuals were interviewed using a qualitative guideline, both during their job application process and after their decision to join a company. The results indicate that companies would be wise to consider their impact on job applicants. Authenticity plays a particularly central role in the job application process, often at a subconscious level. The interviews and related research suggest that authenticity can contribute to long-term satisfaction and well-being.

Keywords: Authenticity, Application process, Perception, Recruitment

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>5</b>
2.1	Bedeutung von Authentizität.....	5
2.2	Begriffliches Verständnis von Authentizität.....	6
2.2.1	Authentizität in der Psychologie .....	7
2.2.2	Authentizität in der positiven Psychologie .....	12
2.2.3	Authentizität am Arbeitsplatz.....	13
2.2.4	Authentische Führung.....	15
2.2.5	Authentizität im Recruiting Prozess.....	17
2.3	Generation Y und Z.....	20
2.3.1	Charakteristika der Generation Y .....	20
2.3.2	Generation Y in der Arbeitswelt.....	21
2.3.3	Charakteristika der Generation Z .....	23
2.3.4	Generation Z in der Arbeitswelt.....	23
2.3.5	Kritische Reflexion der Generationeneinteilung.....	24
<b>3</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>26</b>
3.1	Begründung der Erhebungsmethode.....	26
3.1.1	Erhebungsinstrument .....	27
3.1.2	Aufbau des Erhebungsinstruments .....	28
3.1.3	Durchführung der Erhebung.....	32
3.1.4	Herausforderungen .....	32
3.2	Auswahl und Begründung des Samples .....	34
3.3	Transkription und Auswertungsmethode .....	35
3.4	Gütekriterien der qualitativen Forschung.....	36

3.5	Auswertungsmethode.....	37
<b>4</b>	<b>Empirische Ergebnisse.....</b>	<b>39</b>
4.1	Wichtige Aspekte bei der Jobauswahl .....	39
4.1.1	Standort.....	40
4.1.2	Flexibles Arbeiten .....	41
4.1.3	Tätigkeit und Aufgabenbereich.....	42
4.1.4	Bezahlung.....	42
4.1.5	Ehrlichkeit .....	43
4.2	Verständnis von Authentizität .....	45
4.2.1	Offene Fehlerkultur .....	46
4.2.2	Beteiligte Personen im Gespräch.....	48
4.2.3	Atmosphäre und Kommunikation vor und während dem Gespräch ..	50
4.3	Wahrnehmung des Unternehmens.....	53
4.3.1	Kommunikationskanäle und Informationsbeschaffung.....	53
4.3.2	Branche .....	56
4.3.3	Hierarchie .....	56
4.4	Aspekte zur Identifizierung von Authentizität .....	58
4.4.1	Teameinbindung .....	58
4.4.2	Offene Kommunikation und kritisches Hinterfragen.....	59
4.4.3	Bestätigung durch Dritte.....	61
4.5	Bedeutung von Authentizität.....	63
4.5.1	Positive Auswirkungen .....	63
4.5.2	Auswirkungen von unauthentischem Verhalten.....	65
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>67</b>
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	67
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen.....	75
5.3	Limitationen.....	77
5.4	Implikationen für zukünftige Forschung .....	78

5.5 Implikationen für die Praxis .....	79
<b>Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI- gestützter Technologien in der Masterarbeit.....</b>	<b>81</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>82</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>88</b>

# 1 Einleitung

„War of talents“, „Fachkräftemangel“ und „Entwicklung von Arbeitgeber:innenmarkt zu Arbeitnehmer:innenmarkt“ sind Schlagwörter, welche in den letzten Jahren vermehrt zu hören sind und die zentralen Themen in der Arbeitswelt darstellen. Sie verdeutlichen die Herausforderungen, denen sich die Unternehmen auf dem derzeitigen Arbeitsmarkt gegenüberstehen (Beechler & Woodward, 2019; Supeala, 2018) Die Bedeutung, sich von der Konkurrenz abzuheben, um die besten Bewerber:innen für sich zu gewinnen und langfristig zu binden, hat stark zugenommen (Reis, et al, 2017, S. 1963).

Angesichts der Tatsache, dass die Generationen Y und Z in den kommenden Jahren einen großen Teil der erwerbstätigen Bevölkerung ausmachen werden, ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, sich mit den Bedürfnissen und Erwartungen dieser Zielgruppe auseinanderzusetzen. Die Anforderungen und Wünsche an ihre berufliche Tätigkeit hat sich im Gegensatz zu Vorgängergenerationen verändert. Dreh- und Angelpunkt im Arbeitskontext ist für diese Generationen die Sinnstiftung durch und in ihrem Berufsleben. Dies spiegelt sich in einem gesteigerten Interesse an Transparenz, Entwicklungsmöglichkeiten, Genuss und vor allem Authentizität wider (Klaffke, 2014, S. 64ff.). Ein wesentlicher Unterschied zu vorherigen Generationen ist der gestiegene Wohlstand. Die Grundbedürfnisse sind zum größten Teil bereits befriedigt und der Leitsatz „arbeiten, um zu leben“ ist für einen Großteil der jungen Erwachsenen nicht mehr die Realität. Nach Maslows Bedürfnispyramide (1943) sind damit die physiologischen und die Sicherheitsbedürfnisse sehr schnell erfüllt und die Selbstverwirklichung gewinnt an Bedeutung, sowohl privat als auch beruflich.

Wenn es Unternehmen gelingt auf die Wünsche und Bedürfnisse der Arbeitnehmer:innen einzugehen, können sie sich als attraktive Arbeitgeber:innenmarke am Markt etablieren (Klaffke, 2014, S. 83). Ein wichtiges Tool in der strategischen Personalarbeit eines Unternehmens ist unter anderem die Personalbeschaffung. Sie stellt dabei einen wesentlichen Faktor dar, um junge Talente für sich zu gewinnen und auch langfristig im Unternehmen zu halten.

Ein besonderes Stichwort im Kontext der Bedürfnisse von jungen Generationen ist die Authentizität. Dieser Begriff begegnet uns immer häufiger im alltäglichen Leben. Der Wunsch sich selbst treu zu bleiben und so verhalten zu können, dass es mit den eigenen Ansprüchen kohärent ist, findet sich nicht nur in Selbsthilfebüchern.

Auch Social Media, Magazine und Fachartikel rücken den Fokus immer wieder auf das authentische Leben und darauf sein wahres Selbst ausdrücken zu können. Zum authentischen Leben gehören dabei nicht nur private Aspekte, sondern auch berufliche.

In der Philosophie gibt es bereits seit Aristoteles Vorschläge, dass das Streben nach dem höchsten Gut ein vollkommener Zustand von menschlichem Wohlbefinden ist. Erreicht werden kann das, indem man seine Tugenden, Aktivitäten und Stärken authentisch anwendet und dabei sein volles Potenzial entfaltet (Ryan & Martela, 2016, S.5). Gelingt es einem seinem wahren Selbst authentisch Ausdruck zu verleihen, führt das zu gesteigertem Engagement (Sutton, 2021, S. 1). Die psychologische Forschung zum Thema Authentizität erlebt in den letzten Jahren, besonders im arbeitsorganisatorischen Kontext, einen Aufschwung. Positive Ergebnisse im Arbeitsumfeld konnten mit authentischem Verhalten in Verbindung gebracht werden. Dazu gehören eine gestiegene Arbeitszufriedenheit und bessere Leistung im Beruf (van den Bosch & Taris, 2013), ein gesteigertes Wohlbefinden und mehr Selbstwertgefühl (Woo, Linley, Maltby, Baliousis & Joseph, 2008), was wiederum zu einer stärkeren Bindung an das Unternehmen und niedriger Fluktuation führen kann (Goldman & Kernis, 2006; Ottinger, 2023). Alle diese Ergebnisse unterstützen Organisationen auch in ihrem eigenen unternehmerischen Erfolg, was die Relevanz für Unternehmen unterstreicht sich diesem Thema zu widmen.

## **1.1 Problemstellung und Forschungsfragen**

In einer Zeit, in der die Arbeitswelt einem stetigen Wandel unterliegt und traditionelle Arbeitsmodelle zunehmend hinterfragt werden, gewinnt die Frage nach der Unternehmensauthentizität als Schlüsselfaktor zur Anziehung von neuen, jungen Talenten an Bedeutung. Authentische Unternehmen sind dabei in der Lage, ihre Werte und Kultur klar zu kommunizieren und eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sich Mitarbeiter:innen entfalten können (van den Bosch & Taris, 2013, S. 674). Dabei geht es nicht nur um eine oberflächliche Imagepflege, sondern um eine gesamtheitliche Ausrichtung des Unternehmens, welche dann klar und ehrlich kommuniziert wird. Diese Ausrichtung sollte sich in allen Bereichen widerspiegeln, so auch bereits im Recruiting. Unternehmen werden zudem in den nächsten Jahren einen wachsenden Bedarf an Nachbesetzung haben. Es ist daher empfehlenswert für Unternehmen sich damit zu beschäftigen, welche Faktoren für junge Menschen, bei der Entscheidung für ein Unternehmen oder gegen ein Unternehmen, ausschlaggebend sind.

Aus dieser Problemstellung heraus, liegt der Fokus dieser Arbeit auf der Rolle von Authentizität in der Gewinnung von neuen Talenten und wie Bewerber:innen einerseits



Unternehmensauthenzizität im Laufe des Bewerbungsprozesses wahrnehmen und andererseits welchen Stellenwert diese für sie persönlich einnimmt. Von Relevanz ist außerdem, was die Bewerber:innen bei ihrer Entscheidung für oder gegen einen Job beeinflusst und ob die Möglichkeit authentisch zu sein, andere Faktoren wie zum Beispiel Standort oder Vergütungspaket beeinflusst.

Basierend auf dieser eben dargelegten Thematik sollen im Rahmen dieser Masterarbeit folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

***Wie wird Unternehmensauthenzizität im Bewerbungsprozess von Bewerber:innen wahrgenommen?***

***Welche Rolle spielt Authenzizität bei der Entscheidung für ein Unternehmen am Beispiel von sechs Vertreter:innen der Generationen Y und Z?***

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Basierend auf der bisherigen Forschung soll diese Arbeit einen Beitrag zum Thema Authenzizität im Bewerbungsprozess leisten. Das wesentliche Ziel ist es herauszufinden, ob und welche Rolle Authenzizität für Bewerber:innen im Entscheidungsverfahren für ein Unternehmen spielt. Damit soll eine Hilfestellung für Unternehmen geboten werden, um sich am Arbeitsmarkt attraktiv zu präsentieren und authentisch zu positionieren. Die Zielgruppe schränkt sich ein auf Bewerber:innen der Generation Y und Z, da diese einen großen Anteil an derzeitigen und zukünftigen Erwerbstätigen repräsentieren.

Mithilfe von qualitativen Interviews von Arbeitssuchenden sollen deren Anforderungen an ein Unternehmen identifiziert werden und mit dem derzeitigen Stand der Literatur verglichen werden. Am Ende werden Empfehlungen für die Praxis abgeleitet.

In der Einleitung wurden bereits Problemstellung und Forschungsfragen präsentiert, sowie die Zielsetzung festgelegt. Im zweiten Kapitel wird der theoretische Hintergrund des Themas genauer diskutiert. Dafür wird zu Beginn Authenzizität allgemein und im Kontext von Arbeit genauer definiert und diverse Ergebnisse von Studien zur Authenzizitätsforschung verglichen und von anderen Bereichen abgegrenzt. Anschließend werden die Charakteristika, welche der Generation Y und Z zugeschrieben werden, angeführt und ihre Erwartungen gegenüber der Arbeitswelt definiert.

Im dritten Kapitel widmet sich die Arbeit dem methodischen Vorgehen, um die Forschungsfrage zu beantworten. Im ersten Schritt wird konkreter auf die Erhebungsmethode eingegangen und die Auswahl des Erhebungsinstrumentes begründet. In den darauffolgenden Unterkapiteln folgt der Aufbau des Erhebungsinstrumentes und die

Durchführung. In diesem Schritt werden ebenso die Herausforderungen im Zuge der Erhebung reflektiert. Danach erfolgt die Begründung für die Auswahl des Sampling und das Transkriptionsverfahren. Am Ende dieses Kapitels folgt die Beschreibung der Auswertungsmethode.

Im vierten Kapitel erfolgt die Präsentation der empirischen Ergebnisse.

Im fünften und letzten Kapitel findet eine Abschlussdiskussion über die erforschten Erkenntnisse statt, bei dem die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst und diskutiert werden und zur Forschungsliteratur in Bezug gesetzt werden. Aus diesen Ergebnissen werden praktische Implikationen für die Praxis abgeleitet. Zudem erfolgt eine Reflexion über die Limitation dieser Arbeit und den weiteren Forschungsbedarf.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

Die folgenden Kapitel beschäftigen sich mit der theoretischen Basis dieser Arbeit.

Der erste Abschnitt setzt sich intensiver mit der Bedeutung von Authentizität und der Begriffsdefinition in der Literatur auseinander. In weiterer Folge wird der Fokus auf Authentizität im Arbeitsplatzkontext gelegt und von unterschiedlichen Seiten beleuchtet. Abschließen wird dieses Kapitel mit der Vorstellung der Generation Y und Z, ihren Charakteristiken und welche Ansprüche sie an die Arbeitswelt haben.

Die nachfolgenden Kapitel sollen eine theoretische Grundlage für die darauffolgende empirische Forschung bilden.

### **2.1 Bedeutung von Authentizität**

Bei der Literaturrecherche zeigt sich, dass Authentizität bereits seit vielen Jahren als ein interessantes Forschungsfeld gilt. Untersucht wurde und wird es in unterschiedlichen Disziplinen und Themenfeldern, wobei die Forschung zu Authentizität am Arbeitsplatz erst seit jüngerer Zeit intensiver betrieben wird. Jedoch haben sich bereits viele Wissenschaftler:innen aus unterschiedlichen Disziplinen und Themenfeldern mit der Definition und Auswirkung von Authentizität beschäftigt. Diese genannten Bereiche reichen von Anthropologie, Psychologie, Philosophie, Soziologie bis hin zur Konsumentenforschung. Die Ergebnisse einiger Studien über Authentizität berichten von positiven Auswirkungen eines authentischen Lebensstils im Alltag. Es erhöht das Selbstwertgefühl, die Lebenszufriedenheit und empfundener Kompetenz (Harter, 2002; Sheldon & Elliot, 1999; Wood et al., 2008).

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, befinden sich sowohl der Arbeitsmarkt als auch die Gesellschaft in einem stetigen Wandel. Aufgrund dieser Veränderungen stehen auch Unternehmen immer mehr unter Druck sich authentisch zu präsentieren und für ihre Mitarbeiter:innen ein authentisches Arbeitsumfeld zu schaffen. Stakeholder fordern immer mehr Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit von Unternehmen (Molleda, 2010, S. 223). Gleichzeitig besteht für Bewerber:innen und Mitarbeiter:innen aufgrund der Digitalisierung die Möglichkeit in kurzer Zeit alle nötigen Informationen über ein Unternehmen zu filtern. Die Herausforderung für Organisationen wächst, ihren Außenauftritt und ihre Kommunikation mit den inneren Werten und der Unternehmensphilosophie abzustimmen, damit Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, sowohl das Unternehmen als auch sie selbst verfolgen einheitliche und gemeinsame Werte und Vorstellungen (van den Bosch & Taris, 2014, S. 649f.9)

Ergibt sich hier eine Lücke zwischen dem Außenauftritt von Unternehmen und der internen Strategie, kann diese Lücke von externen Stakeholdern sehr schnell identifiziert werden.

Im nachfolgenden Kapiteln wird Authentizität genauer definiert und Modelle zur Messung von Authentizitätsempfinden sowohl auf individueller Ebene, als auch im Arbeitskontext dargestellt.

## **2.2 Begriffliches Verständnis von Authentizität**

Auf die Wahl einer spezifischen Definition wird in dieser Arbeit verzichtet, da es in der nachfolgenden empirischen Untersuchung um die Herausarbeitung eines Verständnisses von Authentizität geht. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den begrifflichen Verständnissen von Authentizität in der bereits vorhandenen Literatur. Zu Beginn lohnt es sich einen Blick in den Duden zu werfen. Dort wird Authentizität beschrieben durch die Synonyme „Echtheit, Glaubwürdigkeit, Sicherheit, Verlässlichkeit, Wahrheit, Zuverlässigkeit“. Der Begriff selbst stammt vom griechischen Wort „authéntes“ ab, dies setzt sich wiederum zusammen aus „autós“ [selbst] und „hentes“ [Sein] (www.duden.de, 28.10.2023).

Das Konzept von Authentizität und das Streben nach einem sinnvollen, guten und echten Leben ist vielschichtig und wurde in unterschiedlichen Disziplinen in den letzten Jahrhunderten diskutiert. Philosoph:innen, Psycholog:innen, Geistliche und Wissenschaftler:innen haben sich mit der Begrifflichkeit auseinandergesetzt und versucht zu definieren, was es bedeutet, authentisch zu leben und zu sein (Kernis & Goldman, 2006, S. 284f.). Bereits Aristoteles sprach in seiner Ethik über Eudaimonia, dem Streben nach dem höchsten Gut. Eudaimonia ist der Zustand des menschlichen Wohlbefindens, welcher durch das Erleben voller menschlicher Natur und der Entfaltung des vollen Potenzials erreicht werden kann. (Ryan & Martela, 2016, S.5) Er argumentiert dabei, dass der Mensch Tugenden entwickeln muss, sich ihnen widmen soll und am meisten erfüllt ist, wenn seine Tätigkeiten mit den Tugenden übereinstimmen (Ryan & Martela, 2016, S. 4). Schon bei Aristoteles spielt die Selbstkenntnis über die eigenen Stärken und Schwächen und die Selbstverwirklichung eine entscheidende Rolle. Im Zentrum steht eine erfüllende Lebensweise, bei der die Verwirklichung des wahren Selbst in der Gesellschaft eine tragende Rolle spielt (Kernis & Goldman, 2006, S. 285).

### **2.2.1 Authentizität in der Psychologie**

Ein Fortschritt für die Integration von Authentizität in die psychologische Forschung war die Entwicklung der personenzentrierten und humanistischen Psychologie (Ottinger, 2023, S. 120). Dieser psychologische Ansatz entwickelte sich in den 1940er und 1950er Jahren, als durch Abraham Maslow und Carl R. Rogers eine Abspaltung von dem bis dahin sehr anerkannten psychoanalytischen Ansatz von Sigmund Freud, stattfand. Der Freud'sche Ansatz war geprägt von der dunklen Seite des Menschen und sah Aggression und Sexualität als die treibenden Kräfte für das menschliche Verhalten. Er stellte somit menschliche Störungen und Dysfunktionen in den Mittelpunkt (Ottinger, 2023, S. 121).

Da sich Maslow und Roger mit diesem Menschenbild nicht identifizieren konnten, begannen sie es in Frage zu stellen und kritisierten vor allem, dass auf viele relevante Komponenten des menschlichen Verhaltens keine Rücksicht genommen wurde – die humanistische Psychologie wurde geboren. Damit einhergehend hat sich ein Menschenbild entwickelt, welches davon ausgeht, dass der Mensch eine intrinsische Motivation besitzt, nach Entwicklung, kooperativen Beziehungen und vor allem nach Selbstverwirklichung zu streben (Rogers, 1957b, S. 200). Diese Entwicklung trug maßgeblich dazu bei, dass Authentizität, intrinsische Motivation und Selbstverwirklichung einen großen Stellenwert in der psychologischen Forschung erhielten.

Einige Jahre später entwickelten Ryan & Deci (1980) die Selbstbestimmungstheorie, bei der Authentizität und das Selbst-Sein ebenso eine zentrale Rolle spielen. Wie der Name sagt, steht auch im Zentrum dieser Theorie das Selbst, mit seinen grundlegenden Bedürfnissen, Fähigkeiten und Interessen. Dreh- und Angelpunkt der Theorie ist die intrinsische Motivation, da sie Menschen dazu bewegt etwas aus innerer Überzeugung zu tun und nicht aufgrund externer Einflüsse. Die Autoren beschreiben den Menschen mit einer angeborenen und natürlichen Tendenz nach einem stimmigen und ganzheitlichen Selbst zu streben. Bei diesem Streben nach dem ganzheitlichem Selbst gehen sie davon aus, dass zwei Gesichtspunkte für dessen Integration eine entscheidende Rolle spielen. Es handelt sich dabei einerseits um die intrapersonale Integration und intrapersonale Integration, genauer gesagt den Einklang zwischen den eigenen Bedürfnissen und Werten und die Integration in die soziale Umwelt Deci & Ryan, 2002, S. 5). Somit unterstützt auch die Selbstbestimmungstheorie den Ansatz von Aristoteles, dass ein stimmiges Verhalten auch stark von der Integration im sozialen Umfeld und die Möglichkeit, seine Fähigkeiten in der Gesellschaft zu integrieren, abhängt.

Die Theorie argumentiert darüber hinaus, dass die grundlegenden Bedürfnisse eines Menschen Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit sind. Wenn diese Bedürfnisse erfüllt sind, steigt die intrinsische Motivation, was wiederum zu höherem Wohlbefinden führt (Ryan & Deci, 1980, S. 35ff).

Kernis & Goldman (2006) schreiben in ihrem Artikel über die psychologischen Perspektiven von Authentizität, dass besonders in der Selbstbestimmungstheorie die Authentizität eine tragende Rolle spielt. Selbstbestimmtes Handeln ist nur dann möglich, wenn der Mensch sich authentisch und glaubwürdig zeigt, wenn er also im Einklang mit seinen Werten, Bedürfnissen und auch Fähigkeiten auftreten kann. Im Gegensatz dazu stehen Verhaltensweisen, welche versuchen die Anforderungen und Erwartungen anderer Personen zu erfüllen, ohne dabei die eigenen Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse zu berücksichtigen (Kernis & Goldman, 2006, S. 293).

Darüber hinaus postulieren Kernis & Goldman (2006), dass Authentizität nicht als ein einheitlicher Prozess betrachtet werden darf, sondern multidimensional gesehen werden sollte. Damit ein Individuum selbst authentisch sein kann oder etwas als authentisch definieren kann, schlagen sie in ihrer Betrachtungsweise vier Komponenten vor, welche zwar separat voneinander betrachtet werden können und dabei unterschiedliche Aspekte von Authentizität beleuchten, jedoch am Ende eng miteinander verbunden sind. Diese Komponenten nennen sie das Bewusstsein, die unvoreingenommene Verarbeitung, das Verhalten und die Beziehungsorientierung (Goldmann & Kernis, 2006, S. 294ff.). Nachfolgend werden diese vier Komponenten genauer beleuchtet, um ein multidimensionales Verständnis von Authentizität zu fördern.

Die erste Komponente, das Bewusstsein, bezieht sich darauf, dass eine Person Wissen über seine:ihre persönlichen Eigenschaften, Werte, Wünsche und Gefühle besitzt. Es beinhaltet dabei ebenso die Motivation mehr über sich selbst, seine Eigenschaften und Stärken und Schwächen zu erfahren. Dieses Bewusstsein unterstützt wiederum die intrapersonale und interpersonale Integration. Die persönlichen Eigenschaften sind dabei nicht immer starr und einseitig, sondern können facettenreich sein (Goldmann & Kernis, 2006, S. 295). Bereits Perls, Hefferline & Goodmann (1951) argumentieren, dass Menschen nicht nur eine einzige Ausprägung besitzen. Als Beispiel dafür kann angeführt werden, dass eine Person nicht einfach nur introvertiert oder extrovertiert ist. Eine Eigenschaft überwiegt, aber auch die gegensätzliche Eigenschaft ist zu einem gewissen Grad vorhanden und je nach Situation kommt sie mehr zum Vorschein.

Das Bewusstsein beinhaltet somit auch die Akzeptanz darüber, dass das eigene Selbst sehr facettenreich sein kann und Authentizität dann erreicht wird, wenn diese Dualität

von Ausprägungen in eine kohärente Form gebracht wird. Somit kann es passieren, dass Aspekte widersprüchlich zueinanderstehen, jedoch in unterschiedlichen Lebenssituationen eingesetzt werden und somit am Ende wieder ein stimmiges Gefühl vermitteln (Goldmann & Kernis, 2006, S. 295 f.).

Die zweite Komponente ist die unvoreingenommene Verarbeitung. Hier steht die Objektivität im Vordergrund. Die Autoren argumentieren, dass Authentizität dadurch gefördert werden kann, wenn Informationen unvoreingenommen verarbeitet werden, ohne sie dabei zu verzerren oder zu übertreiben. Dabei geht es um das Selbstbild und die Fähigkeit objektiv seine Schwächen richtig einzuordnen, ohne sie zu verleugnen. Dies ermöglicht einerseits ein genaues Selbstverständnis zu entwickeln und andererseits realistische Entscheidungen treffen zu können (Goldmann & Kernis, 2006, S. 296).

Die dritte Komponente ist das Verhalten. Es handelt sich dabei um jene Verhaltensweisen, welche im Einklang mit den persönlichen Werten und Wünschen stehen und spiegelt die Ergebnisse der Bewusstseins- und unvoreingenommenen Verarbeitungskomponenten wider. Authentisch ist das Verhalten dann, wenn die eigenen Handlungen bewusst und motiviert, aufgrund der eigenen Präferenzen und Wünsche, ausgeführt werden und nicht um anderen zu gefallen oder Bestrafungen aus dem Weg zu gehen. Authentizität steht hier im Gegensatz zum blinden Gehorsam (Goldmann & Kernis, 2006, S. 298 f.). Das Verhalten baut auf den ersten zwei Komponenten auf. Sobald ein Bewusstsein darüber herrscht, welche Wünsche, Fähigkeiten und Bedürfnisse man selbst besitzt und diese unvoreingenommen einordnen kann, besteht die Möglichkeit sich entlang dieser Selbstaspekte zu verhalten. Unauthentisch ist Verhalten dann, wenn die eigenen zentralen Aspekte nicht relevant sind oder ignoriert werden und im Glauben jemand anderen zu imponieren, gegen diese Selbstaspekte gehandelt wird (Goldmann & Kernis, 2006, S. 299). Es ist nicht immer einfach, die eigenen Werte mit den allgemeinen Ansichten der Gesellschaft zu vereinbaren, zum Beispiel bei Meinungen zu umstrittenen Themen. Beginnen Menschen sich in solchen Situationen mit anderen zu vergleichen oder sich nur entlang von externen Informationen zu verhalten, sinkt das Gefühl von Authentizität. Dabei können Coping-Strategien angewandt werden, um Dinge zu verzerren oder zu verleugnen, damit es sich am Ende wieder, zumindest für einen Selbst, authentisch anfühlt (Goldmann & Kernis, 2006, S. 299).

Diese Komponente unterstützt die Ansätze der Selbstbestimmungstheorie von Ryan & Deci (1985), da auch hier die Autonomie und die Selbstbestimmung eine wichtige Rolle spielen, ohne dabei den Zwang zu erfüllen, anderen gefallen zu müssen.

Die vierte und letzte Komponente in der multidimensionalen Betrachtungsweise von Authentizität ist die Beziehung. Diese Komponente beinhaltet das Streben von Personen nach Ehrlichkeit und Offenheit in ihren Beziehungen. Im Wesentlichen bedeutet es in seinen Beziehungen die Möglichkeit zu haben sich selbst authentisch zu verhalten und, dass Beziehungen so gestaltet werden, dass das auch möglich ist (Goldmann & Kernis, 2006, S. 300 f.). Theorien zur Selbstverifizierung unterstützen diese Ansichten und beschreiben, dass Menschen sich zu Personen oder in diesem Kontext auch Organisationen hingezogen fühlen, welche ihre bereits vorhandenen Selbstkonzepte bestätigen, unterstützen und ebenso leben (Swann, Stein-Seroussi & Giesler, 1992, S. 3 ff.)

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, waren es Rogers und Maslow, welche die personenzentrierte und humanistische Psychologie geprägt haben. Aufbauend auf der Theorie von Rogers (1959 & 1961) haben Wood, Linley, Maltby, Baliousis & Joseph. (2008) Studien durchgeführt, um ein Maß zur Messung von Authentizität zu entwickeln und die positive Korrelation mit Wohlbefinden darzulegen.

Aufbauend darauf ist die personenzentrierte Konzeption von Authentizität entstanden, welche in Abbildung 1 ersichtlich ist.

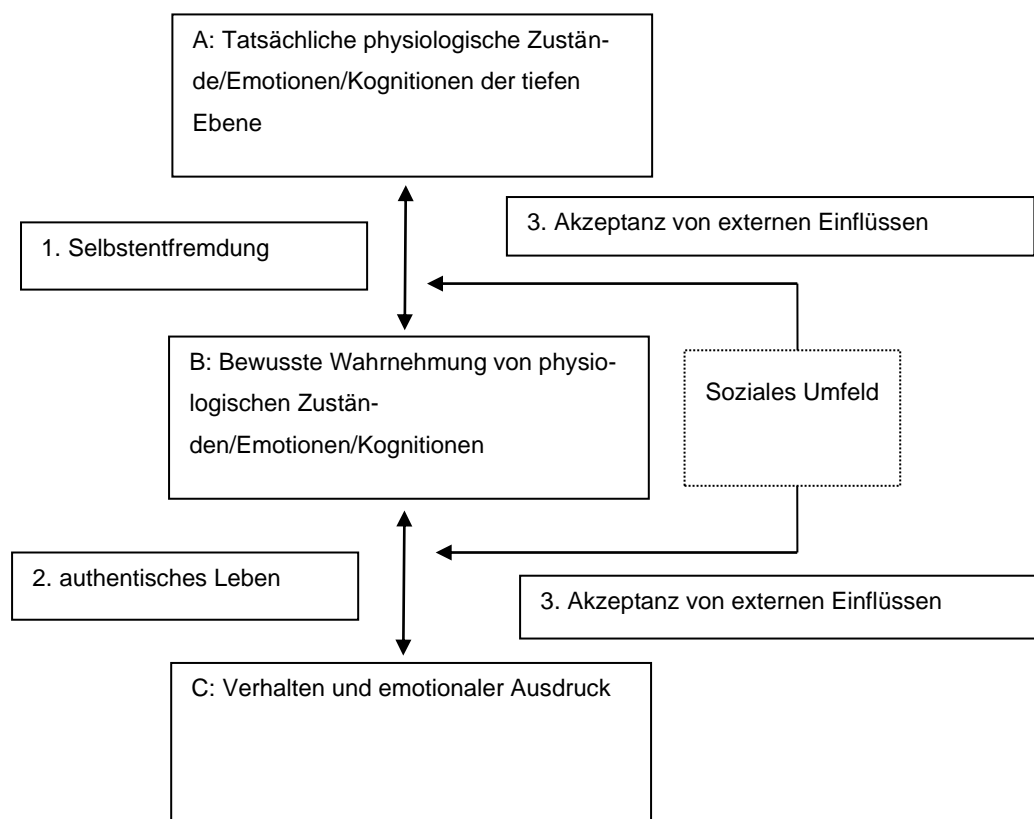


Abbildung 1: Das personenzentrierte Konzept von Authentizität.  
Quelle: Eigene Darstellung nach Wood, et al. (2008, S. 386)



Wie in Abbildung 1 ersichtlich, besteht das Konzept vor allem aus drei Teilen, welche sich aus den Feldern A, B und C zusammensetzen. Der Zusammenhang dieser Felder wird miteinander verglichen und entlang der Linien entstehen zusätzliche Aspekte, welche Authentizität messbar machen (Linien 1, 2 und 3).

Im ersten Schritt werden die tatsächlichen physiologischen Zustände und Erfahrungen (Feld A) mit den geistig wahrgenommenen Zuständen und Emotionen (Feld B) verglichen. Umso mehr Differenz zwischen dem Bewusstsein und den tatsächlichen Zuständen herrscht, desto mehr Selbstentfremdung (Linie 1) findet statt.

Es ist nicht möglich, eine vollkommene Kongruenz zwischen diesen Feldern herzustellen. Umso niedriger die Kongruenz zwischen den Beiden, umso niedriger die Selbstentfremdung und umso stärker ist das Gefühl von Authentizität (Wood, et al, 2008, S. 386).

Als zweites erfolgt der Vergleich zwischen der bewussten Wahrnehmung von Zuständen, Erfahrungen und Emotionen (Feld B) und dem Verhalten und emotionalen Ausdruck (Feld C). Entspricht das Verhalten den bewussten Emotionen und Überzeugungen, kann von einem authentischen Leben (Linie 2) gesprochen werden (Wood, et al, 2008, S. 386). Der Aspekt des authentischen Lebens untermauert die Komponente des Verhaltens im Artikel von Goldman & Kernis (2006, S. 299), da es sich darum handelt, seine eigenen Werte zu kennen und sich in den meisten Momenten treu zu bleiben und sich gemäß diesen Überzeugungen zu verhalten.

Zwischen diesen Feldern und den bereits angesprochenen Aspekten von Selbstentfremdung und authentischem Leben gibt es noch einen dritten Aspekt, das soziale Umfeld und die Akzeptanz externer Einflüsse (Linie 3). Der Mensch als soziales Wesen wird fast immer vom sozialen Umfeld und den Erwartungen der Mitmenschen beeinflusst. Die Akzeptanz der externen Einflüsse und die Einbeziehung der Meinungen und Ansichten von anderen, haben in weiterer Folge auch Einfluss auf die Linien 1 und 2 (Wood, et al, 2008, S. 386).

In ihrer Studie gelang es ihnen positive Zusammenhänge zwischen Authentizität und Zufriedenheiten, höherem Selbstwertgefühl, Autonomie und Glück zu identifizieren. Darauf aufbauend entstanden Skalen zur Messung von Authentizität und subjektivem und psychischem Wohlbefinden (Wood, et al, 2008, S. 389)

## 2.2.2 Authentizität in der positiven Psychologie

Wie im Kapitel 2.2.1 erwähnt, markiert der Übergang von der pathogenetischen zur salutogenetischen Sichtweise einen bedeutenden Paradigmenwechsel in der Psychologie. Während zuvor der Fokus auf der Identifizierung von Krankheitsauslösern lag, richtet die salutogenetische Sichtweise den Blick auf das, was zur Gesundheit beiträgt und wie sie unterstützt werden kann. Diese Verschiebung ermöglicht es, positive und lebensbejahende Aspekte ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken (Thillmann & Jansen, 2020, S. 173). Martin E.P. Seligmann lieferte in seiner Forschung wichtige Beiträge zur positiven Psychologie und rückte diese während seiner Präsidentschaft bei der APA ein Stück mehr in den Fokus der Wissenschaft. Er betrachtet die positive Psychologie als einen ganzheitlichen Ansatz, der darauf abzielt, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit mit dem eigenen Leben zu steigern (Joseph & Linley, 2011, S. 18).

In seinem Werk *Authentic Happiness* (2002) betont Seligmann die Möglichkeit, ein hohes Maß an Glück zu erreichen, indem man sich auf vorhandene Stärken konzentriert und nicht auf die Schwächen (Seligmann, 2002, S. 13). Er argumentiert dafür, dass der authentische Einsatz persönlicher Stärken (wie z.B. Freundlichkeit, Optimismus, Humor, etc.) bei der Arbeit zu einem höheren Wohlbefinden führen kann. Dabei greift er unter anderem auch auf das Konzept der Eudaimonia von Aristoteles zurück, das bereits in Kapitel 2.2 kurz behandelt wurde. Seligmann plädiert dafür, dass ein hohes Glücksniveau erreicht wird, wenn die eigenen Aktivitäten mit den persönlichen Werten und Absichten harmonieren (Seligmann, 2002, S. 165f.). Darüber hinaus postuliert er in seinen Arbeiten, dass Personen, die durch Authentizität und Fokussierung auf positiven Emotionen in ihrer Tätigkeit glücklicher sind, automatisch auch produktiver und leistungsfähiger sein können (Seligmann, 2002, S. 41f.). Diese Erkenntnisse haben nicht nur das Verständnis der menschlichen Psychologie maßgeblich erweitert, sondern auch wichtige Implikationen für die praktische Anwendung in verschiedenen Bereichen, einschließlich der Organisationspsychologie und des Personalmanagements.

Im Kontext dieser Arbeit eingebettet zeigt sich, dass Authentizität auch in der positiven Psychologie einen hohen Stellenwert einnimmt. Sie legt nahe, dass Authentizität ein zentraler Bestandteil des individuellen Wohlbefindens ist. Schafft ein Unternehmen es, die Entwicklung von Stärken zu fördern und den Mitarbeiter:innen die Möglichkeit zu geben sich auf eine Weise im Unternehmen einzubringen, die ihrem wahren Selbst entspricht, trägt dies zu einem besseren Engagement und einer höheren Zufriedenheit bei der Arbeit bei und fördert zusätzlich eine positive Arbeitgeber:innenmarke (Seligmann, 2002, S. 41f.).

### 2.2.3 Authentizität am Arbeitsplatz

Nachdem zuvor auf das Verständnis von Authentizität und Authentizität in der Psychologie eingegangen wurde, richtet sich der Fokus auf das Kernthema dieser Arbeit, Authentizität im Arbeits- und Unternehmenskontext.

In den folgenden Kapiteln werden unterschiedliche Konzepte am Arbeitsplatz erläutert und diskutiert. Dadurch soll ein Überblick geschaffen werden, welche Bereiche bereits intensiver untersucht wurden und welche Zusammenhänge zwischen Authentizität und dem Wohlbefinden am Arbeitsplatz bestehen. Es wird versucht auch hier den Konnex zwischen der bisher dargestellten Definition von Authentizität auf individueller Ebene und den Auswirkungen im Arbeitsleben zu bilden.

Van den Bosch & Taris (2013) haben die personenzentrierte Konzeption von Wood et al (2008) (siehe auch Kapitel 2.2.1) aufgegriffen und auf diesem Konzept aufbauend eine Regressionsanalyse von rund 685 Teilnehmer:innen durchgeführt. Das Ziel der Studie war es herauszufinden, ob es einerseits möglich ist Authentizität durch das mehrteilige Konzept auch am Arbeitsplatz zu untersuchen und welche Ebenen des Modells Einfluss auf das Wohlbefinden, sowie andere Punkte wie Fluktuation oder Arbeitsengagement nehmen (van den Bosch & Taris, 2013, S. 674).

Die Ergebnisse ihrer Studie lieferten ein positives Ergebnis zwischen der Wechselwirkung von Authentizität und Arbeitszufriedenheit, Leistung und Arbeitsengagement (van den Bosch & Taris, 2013, S. 674). Angelehnt an die Person-Umwelt Passungstheorie von Caplan (1983) gehen sie davon aus, dass Belastungen und Stress dann entstehen, wenn eine Diskrepanz zwischen der Person und deren Umwelt vorhanden ist.

Auf dieser Grundlage und mit Rücksicht auf das Modell von Wood, et al. (2008, S. 386) kommen sie in ihrem Artikel zu folgenden Ergebnissen. Damit das Gefühl von Authentizität am Arbeitsplatz erreicht werden kann, muss folgendes eintreten (van den Bosch & Taris, 2013, S. 663 ff.)

- Selbstentfremdung sollte auf der Arbeit so gering wie möglich sein. Dieses Ergebnis tritt dann ein, wenn Mitarbeiter:innen sich nicht von ihrem Kern-Selbst getrennt fühlen. Wenn also die Kohärenz zwischen der primären Erfahrung eines Individuums und der symbolisierten Wahrnehmung eintritt.
- Ein hohes Maß an authentischem Leben sollte erreicht werden. Dieser Zustand ist dann möglich, wenn Mitarbeiter:innen einer Arbeit nachgehen, die auch mit ihren eigenen Haltungen und Werten übereinstimmt. Das authentische Leben ermöglicht positive Arbeitsergebnisse.

- Das Ausmaß an Akzeptanz externer Einflüsse sollte eher geringgehalten wird. Wenn Mitarbeiter:innen sich so verhalten, wie sie glauben, dass es andere von ihnen erwarten führt das zur emotionalen Erschöpfung und weniger Zufriedenheit mit den eigenen Leistungen.

Eine wichtige Erkenntnis ihrer Studie ist, dass auch am Arbeitsplatz alle drei Aspekte (Selbstentfremdung, authentisches Leben und Akzeptanz externer Einflüsse) relevant für ein Gefühl von Authentizität sind.

Selbstentfremdung, in diesem Kontext bedeutend für den Unterschied zwischen den tatsächlichen Zuständen und der bewussten Wahrnehmung der Zustände, ist der zentralste und wichtigste Aspekt im Hinblick auf Authentizität am Arbeitsplatz.

Ein weiteres Ergebnis in ihrer Studie ist, dass Personen, welche mehr Autonomie in ihrem beruflichen Alltag erfahren, auch ein höheres Maß an authentischem Leben fühlen. Dieses Ergebnis wiederum stützt die Kernaussagen der Selbstbestimmungstheorie von Ryan & Deci (van den Bosch & Taris, 2013, S. 671).

Ebrahimi, Kouchaki und Patrick (2020) befassen sich in ihren Studien mit den unterschiedlichen Identitäten eines Menschen und den Auswirkungen von Indifferenz dieser Identitäten auf das Authentizitätsgefühl und in weiterer Folge auf die Wahrscheinlichkeit sich unethisch zu verhalten. Im Grunde gehen sie davon aus, dass Menschen unterschiedliche Identitäten besitzen, das Arbeits-Ich, das Zuhause-Ich, usw.

Dabei kann es vorkommen, dass diese Identitäten sich kaum überlappen. Beispielsweise ist jemand bei der Arbeit sehr hart, durchsetzungsfähig und emotionslos und Zuhause sehr locker und weich. Dieses Missverhältnis führt zu einer niedrigen Identitätsintegration (Ebrahimi, et al, 2020, S. 102f.). Die Ergebnisse der vier Studien, mit insgesamt 800 Teilnehmer:innen zeigen, dass Menschen, wenn sie das Gefühl haben, dass sich ihre Identitäten sehr ähnlich sind und sie sich kaum verstellen oder verändern müssen sobald sie eine andere Identität annehmen, auch ein höheres Gefühl von Authentizität erleben (Ebrahimi, et al, 2020, S.111). In weiterer Folge konnte ebenso festgestellt werden, dass gefühlte Authentizität einen direkten Einfluss auf das (un-)ethische Verhalten am Arbeitsplatz hat. Wenn Menschen das Gefühl haben, in der Arbeit nicht sie selbst sein zu können und eine andere Identität haben, besitzen sie auch weniger moralischen Druck sich ethisch korrekt zu verhalten.

Somit fördert unauthentisches Verhalten auch das unethische Verhalten (Ebrahimi, et al, 2020, S.111).

Ähnliche Ergebnisse lieferten die Studien von Sutton (2021), welche in ihrer Metaanalyse die Beziehung zwischen Wohlbefinden, Arbeitsengagement und Authentizität anhand von 51 Studien mit über 36.000 Teilnehmer:innen untersucht hat. Die Ergebnisse ihrer Studie liefern einen erneuten Beweis dafür, dass ein authentisches Gefühl am Arbeitsplatz das Wohlbefinden steigert und das über Geschlechter, Alter und Rollen hinweg (Sutton, 2021, S. 10). Einen wichtigen Unterschied, der in diesen Studien herausgearbeitet werden konnte, war der kulturelle Kontext. Individualistische Kulturen wirken als positiver Moderator auf die Relevanz von Authentizität. Bei kollektivistischen Kulturen wird das Wohl der Gruppe oft über die eigenen gestellt. In diesen Kontexten ist der positive Zusammenhang zwischen Wohlbefinden und Authentizität schwächer (Sutton, 2021, S. 10).

#### **2.2.4 Authentische Führung**

Das Konzept der authentischen Führung gewinnt zunehmend an Bedeutung. Einige Studien beschäftigen sich mit den Auswirkungen von authentischer Führung auf die Leistung und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen. Authentisches Führen gilt dabei als ein wirksamer Ansatz um die Mitarbeiter:innen zu motivieren, Vertrauen aufzubauen und eine positive Organisationskultur zu fördern (Bishop, 2013; Hannah, Avolio & Walumbwa, 2011; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008)

In den bisherigen Definitionen wurde Authentizität dahingehend beschrieben, sich selbst treu zu bleiben und sich so verhalten zu können, wie man tatsächlich ist. Banal gesehen würde das aber auch bedeuten, dass eine Führungskraft bei schwierigen Entscheidungen den eigenen Emotionen freien Lauf lässt, um dadurch so zu sein, wie sie:er tatsächlich ist und nach den eigenen Vorstellungen handelt. Nach Niermeyer (2010, S. 25) kann hier daher zwischen zwei Verständnisebenen von Authentizität unterschieden werden. Die erste Ebene ist jene, welche in den vorherigen Kapiteln als die Definition von Authentizität beschrieben wurde, der reine Ausdruck eines Selbst. Man handelt so wie man sich denkt, man zeigt was einen bewegt, etc. Die zweite Ebene ist die Wirkungskategorie. Hier liegt der Fokus auf einem glaubwürdigen Auftreten. Diese Wirkungskategorie setzt sich zusammen aus der individuellen Präsentation gegenüber anderen und dem damit einhergehenden übereinstimmenden Verhalten. Somit liegt der Fokus nicht mehr nur darauf, ob ich mich vollkommen als mich selbst präsentiere, verhalte und handle, sondern darauf ob andere mich als authentisch wahrnehmen. Dazu gehört ein gewisses Maß an guter Selbstführung ebenso dazu.

Dennoch führt Niermeyer (2010, S. 25f.) an, dass diese Wirkungsebene auf Dauer auch nur dann funktionieren kann, wenn die Rolle, die als Führungskraft eingenommen wird, am Ende auch mit dem persönlichen Einstellungen und Werten übereinstimmt.

Wie der vorhergehende Absatz zeigt, ist Authentizität bei Führungskräften durchaus komplexer gestaltet, da es auch die Kompetenz benötigt sich selbst reflektieren und regulieren zu können. Auch Walumbwa, et al. (2008) argumentieren in ihrer Studie, dass bei authentischer Führung moralische Prinzipien eine wichtige Rolle spielen und die Orientierung auf vier Subdimensionen stattfinden soll. Dazu haben sie in ihrer Studie eine Skala zur Messung von authentischer Führung entwickelt, das Authentic Leadersip Questionnaire.

Folgende vier Dimensionen sollen zur Orientierung für Führungskräfte dienen, um als authentische Führungskraft aufzutreten (Walumbwa, et al, 2008, S. 121):

1. Selbsterkenntnis
  - a. Selbstreflexion und kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten, Feedback von anderen Personen und ein klares Verständnis über die eigenen Eigenschaften, Stärken und Schwächen.
2. Ausgeglichene Informationsverarbeitung
  - a. Bevor Entscheidungen getroffen werden, werden alle nötigen Informationen eingeholt. Hier sollen auch Informationen berücksichtigt werden, welche nicht immer mit den eigenen Überzeugungen übereinstimmen.
3. Moralische Werthaltung
  - a. Führung findet nach hohen moralischen Prinzipien statt. Taten und Worte stimmen mit den eigenen Werten überein.
4. Transparente Beziehungsgestaltung
  - a. Offene und ehrliche Kommunikation mit Mitarbeiter:innen. Informationen und Gedanken werden mit den anderen betroffenen Personen geteilt.

In ihren Studien haben Walumbwa, et al (2008) unter anderem auch den Zusammenhang zwischen der authentischen Führung und der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter:innen untersucht. Das Ergebnis zeigte deutlich, dass eine Führungskraft mit authentischer Ausstrahlung die individuelle Arbeitsleistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen positiv beeinflusst (Walumbwa, et al, 2008, S. 117). Im Kontext dieser Arbeit unterstreicht es die Notwendigkeit von Authentizität in allen Bereichen eines Unternehmens.

Die Auswahl von Führungskräften und deren authentisches Verhalten im Einklang mit ihren eigenen und den Werten des Unternehmens fördert die Bindung von Mitarbeiter:innen an das Unternehmen. Authentische Führungskräfte können daher auch bereits im Bewerbungsprozess einen positiven Eindruck an Bewerber:innen vermitteln.

Auch Oc, Daniels, Diefendo, Bashshur & Greguras (2020) beschreiben in ihrem Paper die Folgen einer positiven Führer-Anhänger-Dyade. Sie argumentieren, dass die eigene, wahrgenommene Authentizität nicht nur von einem selbst abhängt, sondern auch von anderen Personen und externen Faktoren beeinflusst werden kann (Oc, et al, 2020, S. 1ff.). Dabei sehen sie vor allem Führungskräfte als einen wichtigen Einflussfaktor auf die individuell wahrgenommene Authentizität. Diese Aussage argumentieren sie damit, dass eine Führungskraft die Fähigkeit besitzt, ihren Mitarbeiter:innen ein positives Gefühl zu geben, das Selbstwertgefühl aufzubessern, damit sich Personen in ihrem eigenen Verhalten sicher und authentisch fühlen (Oc, et al, 2020, S. 2ff.). Ein besonderes Augenmerk legen sie auf die Demut von Führungskräften. Wenn Führungskräfte Fehler eingestehen können, bereit sind von anderen zu lernen und die Beiträge von ihren Mitarbeiter:innen zu schätzen, verringern sie die Machtunterschiede zwischen den Mitarbeiter:innen und ihnen selbst und begegnen sich auf Augenhöhe. Es entsteht ein Umfeld, in dem auch Mitarbeiter:innen weniger Angst davor haben Fehler zu begehen und nicht angreifbar und verletzlich sind. Diese Effekte ermöglichen einen Arbeitsplatz wo Mitarbeiter:innen ihr wahres Selbst zeigen können und im Einklang mit den individuellen Stärken und Schwächen arbeiten können (Oc, et al, 2020, S. 3ff.). Diese Ergebnisse weisen ebenso auf die Rolle hin, die der soziale Kontext einnimmt, ob Personen authentisch sein können und Authentizität in Unternehmen wahrnehmen. Authentizität stellt damit einen Multiplikatoreffekt dar, wenn Führungskräfte als authentisch wahrgenommen werden, ermöglicht es eine Entfaltung der individuellen Authentizität.

### **2.2.5 Authentizität im Recruiting Prozess**

In diesem Kapitel liegt der Fokus auf dem Kernbereich der Forschungsfrage, den Auswirkungen von authentischem Verhalten und Authentizitätsempfinden im Bewerbungsprozess. Es gibt bereits Studien und Artikel in diesem Bereich, welche nachfolgend angeführt und diskutiert werden, um einen Überblick über den derzeitigen Stand der Forschung zu bekommen.

Gino, Sezer & Huang (2020) haben sich mit dem Phänomen auseinandergesetzt, dass Menschen in beruflichen und sozialen Interaktionen versuchen ihr Verhalten den Vorlieben und Interessen des Gegenübers anzupassen, um dadurch zu einem positiven

Endergebnis zu kommen. Die Autoren nennen diese Form des Verhaltens Catering und beschreiben es als eine Taktik im Eindrucksmanagement, welche teilweise bewusst, aber auch unterbewusst angewendet wird (Gino, et al, 2020, S. 1). In neun Studien, inklusive einer Pilotstudie, sieben Labor- und einer Feldstudie, vergleichen sie diese Taktik des Caterings mit authentischem Verhalten und überprüfen welchen Einfluss es auf Entscheidungen nach den ersten Interaktionen nimmt. Sie definieren Authentizität in ihrem Artikel damit, dass Menschen Wissen über die eigenen Wünsche, Vorlieben und Bedürfnisse besitzen und sich im Einklang mit ihnen verhalten (Gino, et al, 2020, S. 1f).

Die Studien wurden in zwei unterschiedlichen beruflichen Kontexten durchgeführt, bei Unternehmens Pitches und bei, für diese Arbeit relevanter, Bewerbungsgesprächen. Die Ergebnisse zeigen, dass Catering, also die bewusste Verhaltensänderung um den Wünschen des Gegenüber zu entsprechen, zu schlechteren Bewertungen führt als authentisches Verhalten, auch wenn dann andere Meinungen geäußert werden, als jene des Gegenübers (Gino, et al, 2020, S. 15). Die Autoren argumentieren diese Ergebnisse damit, dass Catering bei den anpassenden Personen Angst erhöht und die Taktik sich den Wünschen von Anderen entsprechend zu verhalten Gefühle von Instrumentalität hervorruft. Diese Gefühle mindern die Leistungsfähigkeit und verhindern dadurch das volle Potenzial zu entfalten. Im Umkehrschluss dazu ermöglicht authentisches Verhalten ein hohes Leistungsniveau, da Handlungen und Kommunikationen im Einklang mit einem Selbst stehen (Gino, et al, 2020, S.14 f.).

Als Pendant zur oben genannten Studie kann der Artikel von Reis, Brag und Trullen (2017) betrachtet werden, da sie sich in ihrem Artikel mit der Unternehmensseite befassen und wie der Unternehmensauftritt das Authentizitätsgefühl bei Bewerber:innen beeinflusst. Ermöglicht das Arbeitsumfeld sich authentisch zu verhalten und stimmen die Werte einer Organisation mit den Werten von potenziellen Mitarbeiter:innen überein, erhöht das die Arbeitgeber:innenattraktivität (Reis, et al, 2017, S. 1963). Die Ergebnisse ihrer Studie deuten darauf hin, dass der authentische Auftritt von Unternehmen und die Möglichkeit sich selbst authentisch zu verhalten den selben Wert besitzen wie Entwicklungsmöglichkeiten und der wirtschaftliche Wert, wie zum Beispiel das Vergütungspaket (Reis, et al, 2017, S. 1971 f.). Signifikant deutlich war der Unterschied zur innovativen Arbeitsumgebung, sozialem und zwischenmenschlichem Umfeld und der Expertise, welche in einem Unternehmen angewendet und geteilt wird. Im Gegensatz zu diesen Faktoren erreicht Authentizität bei Bewerber:innen einen viel höheren Stellenwert (Reis, et al, 2017, S. 1972).



In Hinblick auf die Arbeitgeber:innenmarke zeigen diese Ergebnisse, dass es für Organisationen immer wichtiger wird, nur jene Attraktivitätsmerkmale zu kommunizieren und in ihrer Strategie einzusetzen, welche auch dann tatsächlich im Unternehmen gelebt werden. Setzen Unternehmen die Cateringstrategie ein, entstehen auch von Bewerber:innenseite negative Bewertungen. Spätestens bei Eintritt erleben die neuen Mitarbeiter:innen ob das Versprochene gehalten werden kann oder nicht. Somit kann mit einem authentischen Auftritt bereits von Beginn an, Fluktuation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit gefördert werden.

## 2.3 Generation Y und Z

Der Generationenbegriff wurde bereits 1928 vom Soziologen Karl Mannheim geprägt, der unter einer Generation eine gemeinsame Gruppe an Menschen verstand, welche in einer ähnlichen Geburtsperiode geboren wurden und prägende Ereignisse erlebt haben (z.B. Weltkrieg, Finanzkrise, etc.). Auf dieser Einteilung aufbauend hat sich in den letzten Jahren das Forschungsinteresse für die Bedürfnisse und Erwartungen der Generationen verstärkt. Viele Artikel und Bücher geben eine Übersicht über die Ergebnisse der Generationenforschung und zeigen, wo sich Personen aus einer Generation ähneln und welche unterschiedlichen Bedürfnisse sich im Gegensatz zu vorherigen Generationen entwickelt haben (Klaffke, 2014, S. 8f.). Selbstverständlich können Stereotype über Generationen nicht immer jede einzelne Person einer Generation in seiner Ganzheit beschreiben, dennoch zeigen die Forschungsergebnisse viele Ähnlichkeiten innerhalb einer Generationengruppe.

Da es vor allem die Generationen Y und Z sind, welche Großteil bereits in das Erwerbsleben eingetreten sind bzw. auch erst eintreten werden, wurde in der vorliegenden Arbeit die Forschungsfrage konkret auf Vertreter:innen dieser Generation eingegrenzt. Daher werden die Merkmale von Personen dieser Generationen in den nachfolgenden Kapiteln genauer beleuchtet und ihr Profil, mit ihren Wünschen und Bedürfnissen, vor allem gegenüber Unternehmen und Arbeit, dargestellt.

### 2.3.1 Charakteristika der Generation Y

In der Literatur findet sich keine einheitliche Jahrgangsabgrenzung der Generation Y. n Kochhan, Kitze & Bodluan (2021) definieren in ihrem Artikel jene Personen, welche zwischen 1980 und 2000 geboren wurden. Hurrelmann & Albrecht (2014) hingegen zählen Personen erst zu dieser Generation, wenn sie ab 1985 bis 2000 geboren wurde. Wieder andere definieren für sich die Jahrgänge von 1981 bis 1995 (Klaffke, 2014; Scholz 2014). Ganz allgemein kann gesagt werden, es handelt sich bei dieser Generation um Personen, welche ihre Jugend rund um die Jahrtausendwende erlebt haben, daher werden sie auch „Millenials“ genannt (Kochhan, et al, 2021, S. 59). Vertreter:innen aus dieser Generation befinden sich zum größten Teil bereits im Erwerbsleben und bilden daher einen sehr großen Teil der derzeitigen Erwerbstätigen Personen ab. Das Y steht unter anderem für den englischen Begriff „why“ und soll als Symbol dafür stehen, dass gegenwärtige Situationen und Grundsätze in der Gesellschaft kritisch hinterfragt werden und die Frage nach dem Sinn eine große Rolle spielt (Kochhan, et al, 2021, S. 59 f.).

Kollektiv prägende Ereignisse für diese Generation waren (Kochhan, et al, 2021, S. 59 f.; Klaffke, 2014, S. 59 ff.):

- Die Einführung und Entstehung des Internets, damit einhergehend die schnell voranschreitende Digitalisierung
- Fortschreitende Globalisierung, in einer sich stetig wachsenden und global vernetzten Welt
- Wandel von der Industriegesellschaft zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft
- Trend zu einer antiautoritären Erziehung, bekommen bereits im Kindes- und Jugendalter mehr Aufmerksamkeit und Wertschätzung und werden ermutigt ihre Meinung zu artikulieren
- Mehr Wohlstand und Vielzahl an Konsumoptionen

Ein bedeutender Unterschied für die Mitglieder der Generation Y im Vergleich zu ihren Vorgänger:innen liegt darin, dass auch ihre Eltern in der Regel ein höheres Haushaltseinkommen erzielen können. Dadurch wachsen viele Angehörige dieser Generation in einem Umfeld mit einem höheren Wohlstand auf und erhalten zusätzlich mehr finanzielle Unterstützung auf ihrem Weg zum Erwachsenen (Kochhan et al, 2021, S. 59). Hinzu kommt, dass sie in einer Zeit der Multioptions-Konsumgesellschaft und des Wachstums der Wissensgesellschaft aufwachsen, was ihnen eine breite Palette an Bildungsmöglichkeiten eröffnet. Alles diese Faktoren tragen dazu bei, dass die Mitglieder dieser Generation ein gesteigertes Selbstwertgefühl entwickeln und gleichzeitig lernen, sich in einer Gesellschaft mit zunehmend flexiblen Anforderungen zu behaupten (Klaffke, 2014, S. 61). Weitere typische Charakteristika der Millennials sind die Affinität zu Technologie und sozialen Medien, das Streben nach einem erfüllten Leben und optimalen Förderung der eigenen Talente. Gleichzeitig unterliegt die Generation Y einem sehr hohen Druck. Durch die Vielfalt an Möglichkeiten und Transparenz, wird ihnen oft vor Augen geführt, was alles möglich ist, dadurch versuchen sie oft alle Träume gleichzeitig zu verwirklichen. Es entstehen Spannungsfelder aufgrund der Dissonanz, alle seine Ziele erreichen zu wollen und gleichzeitig genügend Freizeit zu haben, sowie flexibel zu sein und doch auch beständige Wurzeln zu haben (Kochhan et al, 2021, S. 61).

### **2.3.2 Generation Y in der Arbeitswelt**

Die kollektiv prägenden Ereignisse haben auch Einfluss auf die Einstellungen und Erwartungen gegenüber der Arbeitswelt und den Unternehmen in denen Vertreter:innen der Generation Y tätig sind. Wie bereits erwähnt spielt der gestiegene Wohlstand eine wichtige Rolle. Arbeit dient somit nicht mehr nur als Absicherung der eigenen Existenz,

sondern soll sinnstiftend sein und auf dem Weg zur Selbstverwirklichung unterstützen (Kochhan et al, 2021, S. 65).

In Abbildung 2 werden sechs verschiedene Wünsche der Millenials an ihren Arbeitsplatz dargestellt, welche von Klaffke (2021, S. 64) identifiziert wurden.

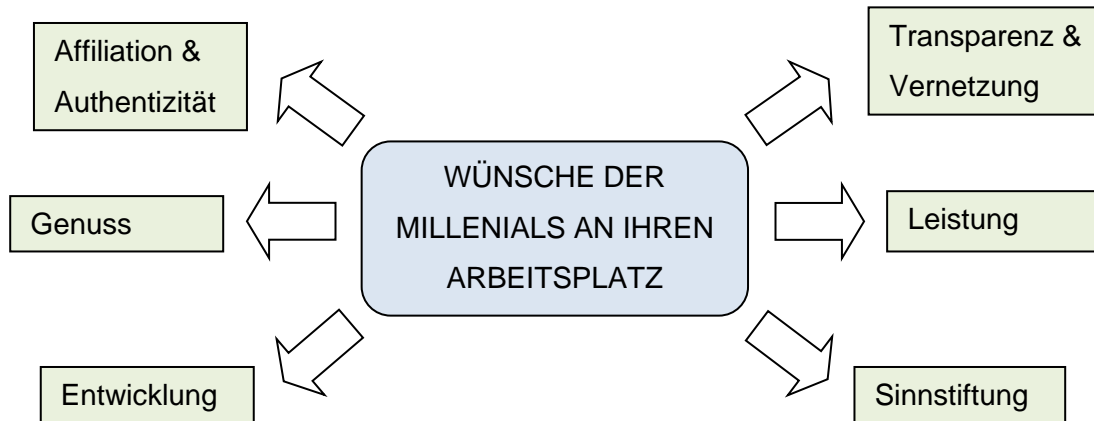


Abbildung 2: Arbeitsrelevante Wünsche der Generation Y

Quelle: Eigene Darstellung nach Klaffke (2021, S 64)

Das Zentrum der gesamten Werte bildet den Wunsch nach dem Mehrwert, den Arbeit liefern soll. Arbeit soll nicht nur dafür da sein, um die Grundbedürfnisse zu befriedigen, sondern soll vor allem am Weg der Selbstverwirklichung helfen. Das kann in Form von gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten und gerechter Leistungsbeurteilung sein. Damit verbunden ist auch der Genuss und Spaß beim täglichen Tun, einerseits bei der Tätigkeit selbst und andererseits auch im Hinblick auf den Ausgleich in der Freizeit. Eine abwechslungsreiche Tätigkeit und eine ausgewogene Work-Life-Balance spielen dabei eine wichtige Rolle (Klaffke, 2014, S. 64ff.). Wie in Abbildung 2 ersichtlich ist die Authentizität ein wichtiges Schlagwort für diese Generation. Durch die gestiegene Transparenz und der Vernetzung aufgrund der Digitalisierung, können unauthentische Arbeitgeber:innenmarken schnell identifiziert werden. Bewerber:innen dieser Gruppe fordern von Unternehmen eine klare, ehrliche und transparente Positionierung ihrer Marke. Diese Positionierung soll sowohl im Bewerbungsgespräch als auch in weiterer Folge bei der Tätigkeit selbst spürbar sein. Millenials möchten gemeinsam mit ihren Unternehmen wachsen und sich entwickeln. Um das zu ermöglichen müssen sie sich auch mit dem Unternehmen identifizieren können (Klaffke, 2014, S. 68). Die intrinsische Motivation spielt dabei eine wichtige Rolle und kann zu einer hohen Leistungsbereitschaft beitragen. Dafür müssen Unternehmen den Mitarbeiter:innen Tätigkeiten bieten, welche Spaß bereiten, verantwortungsvoll sind, Weiterentwicklung und Selbst-

verwirklichung ermöglichen. Bereits Baetghe (1991) hat diese Ansprüche der Arbeit unter dem Begriff „normative Subjektivierung der Arbeit“ zusammengefasst. Die Generation lebt nicht mehr, um zu arbeiten, sondern arbeitet, um zu leben.

### **2.3.3 Charakteristika der Generation Z**

Die Generation Z sind die Nachfolger der Millennials und umfasst Personen, die je nach Quelle zwischen 1995 und etwa 2010 geboren wurden. (Kochhan, et al, 2021; Hurrelmann & Albrecht, 2014; Klaffke 2014). Als eine der jüngsten Generationen ist sie stark von der digitalen Welt geprägt und vertraut mit dem schnelllebigen Informationsfluss. Ihre Vertreter:innen sind zwar durch ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein gekennzeichnet, dennoch streben sie sehr stark nach Anerkennung. In vielen Punkten setzen sie sich deutlich von den Wertvorstellungen und Verhaltensweisen ihrer Vorgängergenerationen ab, dennoch spielt auch hier die Selbstverwirklichung eine tragende Rolle (Brademann & Piorr, 2019, S. 347 f.). Sie befinden sich in einer Welt mit einer unendlichen Zahl an Handlungsalternativen, weshalb sie immer wieder Orientierung suchen, um sich selbst frei entfalten zu können (Klaffke, 2014, S. 76). Aufgrund der Technologieaffinität haben auch Unternehmen hohe Erwartungen an ihre Leistungen. Aufgrund dieses hohen Leistungsdrucks nehmen auch psychische Probleme zunehmend zu. Auch die sogenannte „digitale Demenz“ ist ein Merkmal dieser Generation. Durch die intensive und andauernde Nutzung von digitalen Medien wird die Konzentrationsfähigkeit stark gehemmt und Informationsbeschaffung läuft oft nur sehr oberflächlich (Klaffke, 2014, S. 77).

Die prägendsten Erfahrungen, welche starken Einfluss auf die Charakteristik einer Generation haben, finden in der Regel zwischen dem 16. und 24. Lebensjahr statt (Klaffke, 2014, S. 10). Da diese Zeit für die meisten Mitglieder noch nicht lange zurückliegt beziehungsweise noch nicht vorbei ist, besteht ein großes Potenzial für zukünftige Forschungsarbeiten, um ein umfassendes Verständnis dieser Generation zu erlangen.

### **2.3.4 Generation Z in der Arbeitswelt**

Ein Großteil der Generation Z befindet sich bereits oder steigt gerade in das Erwerbsleben ein. Vor allem in den folgenden Jahren wird es für Unternehmen immer wichtiger gute Fachkräfte zu finden, da viele der Babyboomer Generation die Pension antreten, aber nicht genügend Nachwuchskräfte nachrücken. Die Generation Z ist sich dessen bewusst und stellt mitunter hohe Anforderungen an Unternehmen, um ihre eigenen Ziele zu erreichen (Klaffke, 2014, S. 77). Das bedeutet auch, dass es wenig bis keine Arbeitgeber:innenloyalität von Seiten der Mitarbeiter:innen aus der Generation Z geben

wird. Wenn ein Unternehmen keine Möglichkeit für Selbstverwirklichung und Erreichung persönlicher Ziele bietet, findet dementsprechend schnell ein Wechsel von einem Unternehmen zum anderen statt (Klaffke, 2014, S. 69).

Um Bewerber:innen für das Unternehmen zu begeistern, bedarf es nicht nur schneller und digitaler Ansprachen, sondern auch attraktive Angebote für individuelle Entwicklungsmöglichkeiten bereits im Vorfeld. Diese sollten vielfältig sein und jeder:jedem Mitarbeiter:in entsprechend den Bedürfnissen angepasst werden können. Dazu benötigt es Flexibilität und Unterstützung auf einer partnerschaftlichen Ebene um die Mitarbeiter:innen auch langfristig im Unternehmen halten zu können (Klaffke, 2014, S. 78 f.). Zudem ist Feedback für die Mitglieder der Generation Z ein wichtiges Kommunikationsmittel. Darüber hinaus werden flache Hierarchien und nicht-autoritäre Führung bevorzugt (Brademann & Piorr, 2019, S. 347).

Die Anpassung an die Bedürfnisse der zukünftigen Bewerber:innen und Mitarbeiter:innen ist ein entscheidender Schritt, um eine authentische und attraktive Arbeitsumgebung zu schaffen. Indem Unternehmen auf die Erwartungen der jungen Generationen eingehen und eine offene, feedbackorientierte Kultur fördern, können sie nicht nur talentierte Kräfte gewinnen, sondern bestenfalls auch langfristig binden (Klaffke, 2014, S. 79).

### **2.3.5 Kritische Reflexion der Generationeneinteilung**

Wie eingangs bereits erwähnt, konzentriert sich die vorliegende Arbeit primär auf junge Personen, welche in den kommenden Jahren einen bedeutenden Teil der Erwerbstätigen ausmachen werden. Daher liegt der Fokus auf den Generationen Y und Z. Jedoch ist die Einteilung von Menschen in Generationen und die daraus resultierende Typisierung kritisch zu betrachten.

Studien und Untersuchungen zeigen, dass es innerhalb von Generationen einen sogenannten Kohorteneffekt gibt. Dieser Effekt resultiert aus den gemeinsamen Erfahrungen, denen eine Kohorte (Gruppe) aufgrund zeitgleicher historischer, wirtschaftlicher, sozialer oder politischer Bedingungen ausgesetzt war. Dadurch entstehen gemeinsame Werte, Einstellungen und Präferenzen bei den Individuen. (Pfeil, 2017, S. 57 f.).

Es ist jedoch wichtig anzumerken, dass Personen derselben Geburtskohorte nicht zwangsläufig auf dieselbe Weise und mit der gleichen Intensität von gesellschaftlichen Ereignissen geprägt werden. Unterschiedliche Rahmenbedingungen (z.B. Lebensstandard oder Religion) können zu fundamentalen Unterschieden führen. (Pfeil, 2017, S. 59).

Ebenso ist zu beachten, dass eine Einteilung in Generation international variieren kann, da sie sich über Ländergrenzen hinweg stark unterscheidet (Pfeil, 2017, S. 63).

Die Generationeneinteilung sollte daher nicht als universaler und alleiniger Erklärungsansatz für das Verhalten von verschiedenen Altersgruppen betrachtet werden. Sie kann jedoch als Orientierung dienen, um bestimmte Einstellungen und Bedürfnisse über größere Gruppen hinweg zu verstehen und nachzuvollziehen (Klaffke, 2014, S. 16).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es für die vorliegende Arbeit Sinn ergibt sich auf die Generationen Y und Z zu konzentrieren, basierend auf der Forschungsfrage und dem vorgegebenen Rahmen dieser Arbeit. Dennoch ist eine kritische Auseinandersetzung der Ergebnisse unerlässlich und eine allgemeine Aussage über die Generationen nicht möglich.

### **3 Methodik**

Im folgenden Kapitel wird die Methodik, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage ausgewählt wurde, eingehend erläutert. Im ersten Schritt wird darauf eingegangen, warum das Forschungsinstrument für diese Arbeit ausgewählt wurde und in weiterer Folge genauer betrachtet. Dabei werden auch die spezifischen Herausforderungen im Kontext dieser Arbeit diskutiert. Im Hinblick auf das Forschungsinteresse wird anschließend die Zusammensetzung des Samplings begründet und erklärt warum diese Gruppe an Proband:innen ausgewählt wurde. Die letzten Unterkapitel beschäftigen sich mit einem detaillierten Überblick über die ausgewählte Auswertungsmethode... Dadurch soll ein umfassendes Verständnis für die zugrunde liegenden Daten und deren Interpretation erreicht werden.

#### **3.1 Begründung der Erhebungsmethode**

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, wie und warum Unternehmensauthentizität einen wichtigen Faktor bei der Anziehung von neuen Talenten darstellen kann und welchen Stellenwert Authentizität für Bewerber:innen der Generation Y und Z während des Bewerbungsprozesses einnimmt.

Im Hinblick auf diese Arbeit, welche die subjektive Erfahrung ausgewählter Personen in den Vordergrund stellt, fiel die Entscheidung auf eine qualitative Forschungsmethode. Ein qualitativer Zugang ermöglicht die Identifikation der sozialen Wirklichkeit von ausgewählten Personen und ist geprägt von einem offenen Zugang. Die qualitative Forschung folgt einem induktiven Zugang mit offenen Fragen, da sie im Gegensatz zur quantitativen Methode selten bis kaum festgelegte Hypothesen überprüft (Flick, Kardoff & Steinke, 2015, S. 14; Gläser-Zikuda, 2011, S. 110). Mithilfe der qualitativen Forschung wird versucht die wahrgenommene Realität der Befragten zu verstehen, wie Situationen von ihnen gesehen werden und welche Motive sie bei gewissen Handlungen haben. Am Ende kann aus den Ergebnissen die Forschungsfrage beantwortet werden, Theorien abgeleitet werden und offene Punkte für weiterführende Forschung gefunden werden (Brüsemeyer, 2008, S. 19ff). Eine wichtige Rolle in der qualitativen Sozialforschung spielt die Subjektbezogenheit. Das Subjekt kann entweder der Mensch als Individuum oder auch eine Gruppe beziehungsweise Institution sein (Gläser-Zikuda, 2011, S. 109 f.). In der gegenständlichen Arbeit liegt der Fokus auf dem Menschen als Einzelfall.



### **3.1.1 Erhebungsinstrument**

Ausgehend von diesen Erkenntnissen fiel die Wahl bei dieser Arbeit auf das leitfadengestützte Interview, häufig auch bekannt als teilstandardisiertes oder semistrukturiertes Interview. Diese Form des Interviews kann von Fall zu Fall unterschiedlich gestaltet werden. Es besteht die Möglichkeit Interviews über mehr Termine zu führen, den Gesprächsleitfaden sehr umfangreich zu gestalten oder auch sehr knapp mit wenig Nachfragen. Es ermöglicht den Interviewer:innen eine sehr freie Gestaltung ohne einer exakten Fragenabfolge zu folgen (Hopf, 1978, S. 111). Nach Froschauer & Lueger (2003, S. 59) bietet diese Erhebungsmethode durch ihren offenen Zugang eine umfassende Untersuchung eines Themas. Sachverhalte mit komplexem Charakter können erforscht und verstanden werden, ohne sie dabei in bereits vorgefertigte Hypothesen und Theorien einzuordnen.

Leitfadeninterviews können zusätzlich noch in diverse Varianten unterschieden werden. In dieser Forschungsarbeit handelt es sich dabei um die von Witzel (1985) entwickelte besondere Form des problemzentrierten Interviews. Das problemzentrierte Interview ist eine Mischform zwischen leitfadengestütztem und narrativem Interview. Ein Leitfaden inklusive Überthemen in Bezug zur Forschungsfrage ist vorhanden, es besteht jedoch eine sehr lockere Bindung an diese Fragen, um den Befragten die Möglichkeit einzuräumen, sehr frei über Themen zu sprechen (Hopf, 1978 S. 111). Somit werden bereits im Vorfeld die Eckpfeiler für das Gespräch vorgegeben, die interviewten Personen haben aber trotzdem genügend Chancen sich zu diesen Themen ausführlich zu äußern (Froschauer & Lueger, 2020, S. 55).

Für das teilstrukturierte, problemzentrierte Interview sind drei entscheidende Aspekte von Bedeutung, die im Kontext dieser Arbeit hervorgehoben werden müssen.

#### **Problemzentrierung**

Die Problemzentrierung ist von wesentlicher Bedeutung. Dafür wird ein Thema oder ein Problem als Ausgangspunkt gewählt. Im Fall der gegenständlichen Arbeit dient das Thema der wahrgenommenen Authentizität von Unternehmen den Ausgangspunkt, wobei das zugrunde liegende Problem darin besteht, wie Unternehmen alle erforderlichen Anforderungen in einem authentischen Unternehmensauftritt vereinen können. Rund um dieses Fokus-Thema haben die Befragten die Möglichkeit frei zu sprechen und alles zu artikulieren was ihnen wichtig erscheint. Die Interviewer:innen haben die Möglichkeit durch gezielte Nachfragen zusätzlich ein tieferes Verständnis für die getätigten Aussagen zu erlangen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 56).

## **Gegenstandsorientierung**

Die Gegenstandsorientierung besagt, dass die gewählte Methode und der Gegenstand der Erkenntnis nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können, sondern miteinander verknüpft sind. Es erfordert eine enge Verbindung zwischen Forschungsfrage, Forschungsdesign und der Auswahl der Forschungsfragen, um sicherstellen zu können, dass die gewünschten Erkenntnisse generiert werden. Insbesondere im Bereich der Authentizität können subjektive und unterschiedliche Erklärungen darüber vorliegen, warum ein Thema in diesem Kontext relevant ist oder nicht. Damit am Ende die Interviews vergleichbar sind und das Forschungsinteresse im Fokus bleibt, erfordert es von den Interviewer:innen eine gewisse Flexibilität während des Interviews, um auf die verschiedenen Herangehensweise der Befragten einzugehen, je nach deren Reflexionsvermögen und Erzählstil (Froschauer & Lueger, 2020, S.56).

## **Prozessorientierung**

Die Prozessorientierung bezieht sich auf den iterativen und dynamischen Charakter des Forschungsprozesses. Die Erkenntnisse und Ergebnisse stehen nicht von Anfang an fest, sondern entwickeln und verändern sich im Laufe des Forschungsprozesses. Die Bedeutung der Ergebnisse und Erkenntnisse, alle relevanten Themen und Daten werden erst nach der vollständigen Durchführung erkennbar. Die Prozessorientierung unterstreicht die Wichtigkeit eines dynamischen und flexiblen Forschungsansatzes um auf neue Kenntnisse dementsprechend reagieren zu können (Froschauer & Lueger, 2020, S.56).

In Bezug auf zukünftige Forschungen bietet die qualitative Forschungsmethode den Vorteil eine Grundlage für hypothesengenerierende Ansätze zu schaffen (Bortz & Döring, 2006, S. 308ff.).

### **3.1.2 Aufbau des Erhebungsinstruments**

Wie im vorherigen Kapitel bereits erwähnt, zeichnen sich leitfadengestützte Interviews durch die Verwendung von übergeordneten Themen und leitenden Fragestellungen aus, um das Interview im Kontext der Forschungsfrage zu halten. Gleichzeitig gewähren sie den Interviewpartner:innen ausreichend Raum, um frei über die Themen zu sprechen und eigene Perspektiven und Aspekte einzubringen (Bortz & Döring, 2016, S. 314). Gemäß Bortz & Döring (2006, S. 314f.) ist es besonders geeignet, um bisher wenig erforschte Themen zu erkunden. Studien und Fachartikel zum Thema Authentizität im Kontext der Arbeitswelt sind bereits einige vorhanden. Literatur über Authentizität im Bewerbungsprozess und den Auswirkungen auf die Entscheidung von Bewerber:

ber:innen für ein Unternehmen ist weniger vorhanden und stellt eine Forschungslücke dar. Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke leisten.

Das Hauptziel der Interviews bestand darin, die Interviewpartner:innen in den Vordergrund zu stellen, damit sie im Gespräch die Möglichkeit haben, die für sie relevanten Aspekte und Motive in ihren eigenen Worten zu beschreiben, ohne die Gesprächsstruktur zu beeinträchtigen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 15). In den nachfolgenden Absätzen wird detaillierter auf die Aufbereitung der Leitfäden und die Durchführung der Interviews eingegangen.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, benötigt es Erkenntnisse im Bewerbungsprozess. Der Bewerbungsprozess erstreckt sich meist über einen längeren Zeitraum und kann mit einem Interview kaum abgedeckt werden. Für diese Arbeit wird der Verlauf in zwei Abschnitte unterteilt, da eine weitere Unterteilung würde den zeitlichen Rahmen sprengen. Somit wurden mit jedem:jeder Befragten zwei Interviews durchgeführt und auch zwei Interviewleitfäden erstellt. Die zwei Phasen lassen sich wie folgt definieren:

1. Während der Jobsuche und während laufenden Bewerbungsgesprächen
2. Nach der Entscheidung für ein Unternehmen

In der ersten Phase lag der Fokus auf dem Verständnis was die Proband:innen in ihrem Job tatsächlich suchen, welche Definition Authentizität bei ihnen in diesem Kontext einnimmt und welche Faktoren Unternehmen tatsächlich nach außen hin authentisch wirken lassen.

In der zweiten Phase war das Ziel zu ermitteln, welche Faktoren für die Befragten ausschlaggebend waren sich für das Unternehmen zu entscheiden. Gleichzeitig wurde versucht zu erforschen, ob Authentizität in diesem Stadium der Entscheidung eine tragende Rolle eingenommen hat oder nicht.

Um ein Rahmenwerk für die Auswertung zu schaffen und die Forschungsfrage mit den Daten beantworten zu können wurde die Leitfäden im ersten Schritt in Themenblöcke unterteilt. Zu den einzelnen Themenblöcken wurden offen formulierte Leitfragen entwickelt, um den Interviewpartner:innen Raum für ihre Antwort zu geben und sie nicht einzuschränken. Die Leitfragen wurden so formuliert, dass es möglich war, je nach Situation und Gesprächsverlauf, die Abfolge der Fragen zu variieren und bei Bedarf tiefer in bestimmte Themenbereiche einzutauchen (Döring & Bortz, 2016, S. 358). Um die Befragten bei gewissen Themen unterstützen zu können, wurden zusätzlich zu jeder Leitfrage Aufrechterhaltungs- und Nachfragen entwickelt. Diese ermöglichen den Gesprächsfluss der Befragten anzukurbeln und bei forschungsrelevanten Aspekten den

getätigten Aussagen nachzugehen. Ein wichtiges Ziel an dieser Stelle war es die Fragen stets offen und ohne Wertung zu formulieren. Als Interviewer:in sieht man die Befragten als Expert:innen für ihre eigene Lebenswelt. Dabei gibt es kein richtig oder falsch. Entstehen Widersprüche können gerade diese für die Arbeit relevant sein und im Kontext des Themas für die befragte Person durchaus Sinn ergeben (Froschauer & Lueger, 2020, S. 71).

Um dem Interview den nötigen Rahmen zu geben, wurden die Leitfäden in einen Einführungsteil, Hauptteil und kurzen Schluss gegliedert.

### **Einführungsteil**

Wie in Abbildung 3 und Abbildung 4 ersichtlich war die Einführung noch kein Teil der Aufnahme, sondern dafür da die Gesprächspartner:innen zu begrüßen und sich bereits im Vorfeld für die Gesprächsbereitschaft zu bedanken. Im ersten Interview wurde in diesem Zug das Thema der Forschungsarbeit kurz erläutert, um in weiterer Folge auf die Freiwilligkeit und Anonymität hinzuweisen. Dieser Hinweis erfolgte auch beim zweiten Interview. Erst nach der Einholung des Einverständnisses für die Aufnahme des Gesprächs startete das Interview. Das Ziel der ersten Phase war es für eine gute Gesprächsbasis und eine offene Atmosphäre zu sorgen (Krüger & Riemeier, 2014, S. 122).

Nach diesem Begrüßungsteil bestand die Einleitung zusätzlich aus ein paar allgemeinen, geschlossenen Fragen. Beim ersten Interview (siehe Abbildung 3) ging es an dieser Stelle vor allem darum, die Kriterien für das Sampling zu überprüfen. Beim zweiten Interview (siehe Abbildung 4) ging es vor allem auch darum zu erfahren in welcher Phase des Neueintrittes die Person sich gerade befand, um die Interviews vergleichbar zu machen.

<b>1. Begrüßung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßen und Bedanken für die Gesprächsbereitschaft.</li> <li>• Kurze Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes.</li> <li>• Hinweis auf Freiwilligkeit und Anonymität, Einholung der Einverständnis für die Gesprächsaufzeichnung.</li> <li>• Start der Aufnahme</li> </ul>
<b>2. Allgemeine Fragen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie alt sind Sie?</li> <li>• Wie lange sind Sie gerade auf Jobsuche?</li> <li>• Wie viele Bewerbungsgespräche hatten Sie bereits?</li> </ul>

Abbildung 3: Aufbau Einleitung Gesprächsleitfaden Nr. 1

Quelle: eigene Darstellung

<b>1. Begrüßung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßen und Bedanken für die erneute Gesprächsbereitschaft.</li> <li>• Erneuter Hinweis auf Freiwilligkeit und Anonymität, Einholung der Einverständnis für die Gesprächsaufzeichnung.</li> <li>• Start der Aufnahme</li> </ul>
<b>2. Allgemeine Fragen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wieviel Bewerbungsgespräche haben Sie ca. geführt?</li> <li>• Wann haben Sie sich für die Stelle entschieden?</li> <li>• Ist es Ihr erster Job?</li> <li>• Haben Sie bereits begonnen zu arbeiten?</li> </ul>

Abbildung 4: Aufbau Einleitung Gesprächsleitfaden Nr. 2

Quelle: eigene Darstellung

## Hauptteil

Nach dem Einstieg wurden die Interviewpartner:innen mit einer eröffnenden Frage aufgefordert zu erzählen und über den bisherigen Verlauf des Bewerbungsprozesses nachzudenken. Dabei bestand für die Interviewerin die Möglichkeit einen ersten Eindruck dafür zu bekommen, welche Vorstellungen der:die Befragte besitzt und welche Themen bereits hier in den Fokus gestellt werden. Beispiele für die erzählgenerierenden Fragen aus dem Erhebungsinstrument lauten „*Können Sie mir etwas über die Erfahrungen bei der Jobsuche erzählen?*“ oder „*Können Sie mir mehr über die Entscheidung erzählen, die Stelle anzunehmen?*“.

In Anlehnung an Flick, et al (2011, S. 274) sind im ersten Interviewleitfaden auch Fragen enthalten, welche darauf abzielen das Verständnis über den Untersuchungsgegenstand zu elaborieren. Zum Beispiel „*Wie definieren Sie persönlich Authentizität?*“. Weiters auch Fragen um auf die Erzählung einer konkreten Situation abzielen, „*In welchen Momenten hatten Sie das Gefühl ein Unternehmen war nicht ehrlich bzw. nicht authentisch Ihnen gegenüber?*“.

Die notierten Nach- und Aufrechterhaltungsfragen in diesem Teil hatten das Ziel die Gegenstandsorientierung beizubehalten und den Redefluss der Befragten nur durch kurze Nachfragen in eine Richtung zu lenken. Das war möglich durch Fragen wie zum Beispiel: „*Welche Auswahlkriterien gab es für Sie bei der Suche nach potenziellen Unternehmen?*“ oder „*Welche Rolle spielt der Unternehmensauftritt und die Authentizität im Vergleich zu anderen Faktoren wie Gehalt oder Standort?*“. Durch Nachfragen bestand auch die Möglichkeit nach weiteren Erläuterungen zu bitten und Themen zu vertiefen (Krüger & Riemeier, 2014. S. 122f.). Der Fokus wurde im Laufe des Interviews präziser, ohne dabei eine wertende Position einzunehmen. Dadurch wurde am Ende die Vergleichbarkeit der diversen Interviews ermöglicht.

## **Schluss teil**

Die Leitfäden wurden jeweils mit zwei abschließenden Reflexionsfragen abgerundet, die dazu dienten, die besprochenen Inhalte noch einmal zu reflektieren. Ziel dieser Abschlussfragen war es, zu erfahren, welche Themen für die Befragten in diesem Kontext besonders relevant waren und an dieser Stelle noch einmal erwähnt wurden. Die Abschlussfragen lauteten: *„Welche Ratschläge würden Sie Unternehmen geben, um ihre Authentizität zu verbessern?“* und *„Gibt es Ratschläge, die Sie anderen Bewerber:innen geben würden, um sicherzustellen, dass sie in Unternehmen arbeiten, die ihren Authentizitätsanforderungen entsprechen?“*.

### **3.1.3 Durchführung der Erhebung**

Vor der Durchführung der Interviews für die vorliegende Arbeit wurden die Leitfäden von Studienkolleg:innen gelesen und das Peer Feedback nach Rücksprache mit der Betreuung eingebaut. In weiterer Folge wurden erste Pre-Testinterviews durchgeführt und nötige Adaptierungen in den Leitfäden vorgenommen.

Auf die genaue Definition und Kriterien für die Auswahl der Interviewpartner:innen wird in Kapitel 3.2. genauer eingegangen. Die Interviewteilnehmer:innen wurden dann bereits im Vorfeld über die zweiteilige Durchführung und das Ziel der Forschungsarbeit informiert.

Beim ersten Interviewtermin wurden die Befragten gebeten eine Einwilligungserklärung zur Teilnahme zu unterzeichnen, um die Freiwilligkeit zu bestätigen. Sie wurden weiters ausführlich über die Verarbeitung und Verwendung ihrer Daten informiert. Die Transkripte der Interviews wurden anonymisiert, um sicherzustellen, dass die Daten nicht mit den individuellen Personen in Verbindung gebracht werden können. Dies gewährleisteten die Vertraulichkeit und Anonymität der Teilnehmer:innen. Insgesamt wurden sechs Personen ausgewählt und somit 12 Interviews durchgeführt, alle Interviews, bis auf eines fand aufgrund der räumlichen Distanz via Teams statt. Im Schnitt dauerten die Interviews 50 Minuten.

### **3.1.4 Herausforderungen**

Die Methode bietet den großen Vorteil, dass im Zentrum des Interviews die ehrliche und offene Meinung der befragten Person steht. Durch die offene Fragestellung bestand die Möglichkeit den Interviewpartner:innen genügend Raum für Ihre Ausführungen zu geben und den Redefluss nur selten zu unterbrechen.

Bereits im Vorfeld stellte die Auswahl der richtigen Fragen und deren Formulierung eine Herausforderung dar. Es kristallisierte sich bereits nach den ersten Pretests heraus dass Authentizität von den Proband:innen unterschiedlich verstanden und definiert wird. Diese Ergebnisse sind einerseits sehr wichtig für die empirische Auswertung, stellten aber eine Herausforderung in der Vergleichbarkeit der Interviews dar. Die Leitfäden benötigten daher eine dauerhafte, teilweise sehr spontane Adaptierung, um auf die unterschiedlichen Aussagen konkret eingehen zu können. Eine etwas breitere Auswahl an Nachfragen unterstützte diese Anforderung, um in der konkreten Situation dementsprechend zu reagieren.

Eine weitere Herausforderung stellte die Fokussierung auf die Fragestellung dar. Während eines Bewerbungsprozesses machen die Teilnehmer:innen sehr viele Erfahrungen, teilweise weichen diese Erfahrungen sehr stark ab vom Kontext der Authentizität. Dabei galt es einerseits den Teilnehmer:innen genügend Raum zu geben, ihre Erfahrungen zu teilen und andererseits das Ursprungsziel nicht aus den Augen zu verlieren. Dabei benötigte es die genannten Aufrechterhaltungsfragen, um den Fokus immer wieder erneut auf den Zusammenhang mit Authentizität zu lenken, ohne eine Wertung oder Urteile einfließen zu lassen.

Die größte Herausforderung stellte der zeitliche Rahmen dar. Aufgrund der Entscheidung die Interviews in zwei Teilen durchzuführen, war vor allem der zweite Part der Interviews fremdbestimmt und abhängig vom Zeitpunkt der Entscheidung eine Stelle anzunehmen. Da diese Herausforderung bereits im Vorhinein bekannt war, wurden mehr als sechs Personen als potenzielle Interviewpartner:innen ausgewählt. Das Ziel bestand darin am Ende genügend vergleichbare Interviews in beiden Phasen zu haben. Am Ende des Prozesses waren es dann tatsächlich fünf Personen, mit denen ein Interview in beiden Phasen durchgeführt werden konnte. Die sechste Person wechselte den Job nicht. Es wurde dennoch ein zweites Interview durchgeführt, um die Gründe zu erforschen, warum es bisher zu keiner Entscheidung kam. Die Ergebnisse aus diesem Interview konnten ebenfalls in die Auswertung miteinbezogen werden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Durchführung der Interviews mit einigen Herausforderungen verbunden war, darunter die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Anpassung der Leitfäden und die Fokussierung auf die zentrale Fragestellung.

## 3.2 Auswahl und Begründung des Samples

Bei der Auswahl der Interviewpartner:innen ergaben sich aus dem Forschungsvorhaben bereits einige Einschränkungen. Diese waren zum Ersten, die Auswahl von Personen, welche sich zum Zeitpunkt der Erhebung aktiv auf Jobsuche befanden und zumindest bereits ein Bewerbungsgespräch geführt haben. Zum Zweiten das Alter der Befragten, da der Fokus auf Personen der Generation Y und Z lag. Die Begründung für diese Einschränkungen und wie die nötige Auswahl getroffen werden konnte, werden in diesem Kapitel genauer dargelegt.

Die Suche nach geeigneten Interviewpartner:innen fand durch Mundpropaganda im eigenen Bekanntenkreis statt und in weiterer Folge durch einen Aufruf in Social Media. Am Ende ergaben sich acht potenzielle Interviewpartner:innen, von denen sechs Personen innerhalb des möglichen Zeitfensters auch tatsächlich einen Job gefunden und diesen angetreten haben.

Demographisch gab es nur hinsichtlich des Alters eine Einschränkung, die Fokussierung auf Vertreter:innen der Generation Y und Z, auch unter dem Begriff „digital natives“ bekannt (Klaffke, 2014, S. 69f.)

Die Einschränkung auf diese Generationen wurde in dieser Forschungsarbeit aus zwei Gründen vorgenommen. Der erste Grund ist die Vergleichbarkeit. Aufgrund der relativ kleinen Auswahl an Interviewpartner:innen kann die Vergleichbarkeit verstärkt werden, indem die Personen zumindest hinsichtlich ihres Alters und damit einhergehend auch ihrer Zeit am Arbeitsmarkt ähnlich sind.

Der zweite Punkt stellt die Reduktion der Komplexität und Identifizierung von Gemeinsamkeiten dar. Menschen nach ihrer Generation zu kategorisieren, ermöglicht es zumindest Tendenzen über Gemeinsamkeiten von großen Personengruppen zu identifizieren. Die Ergebnisse der Generationenforschung in der Literatur liefern einige wichtige Erkenntnisse über Generationen und ihrer Grundhaltung gegenüber potenziellen Arbeitgeber:innen und dem Arbeitsmarkt. Dabei sind die Werte und die dazu geführten Umstände der digital natives in einigen Punkten ähnlicher als andere Generationen es sind. Ihre Werte und Wünsche sind geprägt von Entwicklungsmöglichkeiten, Transparenz und Vernetzung, Leistung, Genuss, Sinnstiftung, Affiliation und Authentizität (Klaffke, 2014, S. 65ff.). Diese Ergebnisse der Forschung erwiesen sich als gute Grundbausteine für die Beantwortung der Forschungsfrage und somit für die Auswahl des Samplings.

In Bezug auf Unterschiede im Bereich Branche, Geschlecht, Bildung, Einkommen, Familienstand, etc. wurden in dieser Arbeit keine weiteren spezifischen Einschränkungen



vorgenommen, da es die Rekrutierung von Personen zusätzlich erschwert hätte und den Rahmen der Arbeit gesprengt hätte. Für weitere Forschungen wär die Ausarbeitung weiterer Unterschiede in diesen Bereichen durchaus interessant. Das Ziel dieser Arbeit war es vorerst einmal eine breite Palette von Perspektiven und Erfahrungen zu erfassen.

In der nachfolgenden Tabelle sind die Interviewpartner:innen zu sehen, um einen Überblick über das Alter, die Anzahl der Bewerbungsgespräche und die Dauer des Interviews auf einen Blick zu sehen.

Nr.	Alter	Anzahl Bewerbungsgespräche	Interviewdauer
I 1	24	Vier	Interview 1: 00:42:22 Interview 2: 00:32:01
I 2	30	Drei	Interview 1: 00:51:50 Interview 2: 00:32:26
I 3	25	Zwei	Interview 1: 00:45:05 Interview 2: 00:50:12
I 4	31	Sieben	Interview 1: 00:57:07 Interview 2: 00:55:30
I 5	22	vier	Interview 1: 00:35:12 Interview 2: 00:40:10
I 6	27	Zwei	Interview 1: 01:01:22 Interview 2: 00:55:30

### 3.3 Transkription und Auswertungsmethode

Die Interviews wurden nach Zustimmung der Proband:innen mithilfe von Teams oder einem Mobiltelefon aufgezeichnet. Nach der Durchführung wurden die Dateien auf dem Computer abgespeichert und doppelt gesichert. Im Anschluss wurden die Interviews wortgetreu verschriftlicht, um dadurch alle relevanten Inhalten und Details zu erfassen.

Folgende Transkriptionsregeln wurden dabei eingehalten:

- Lautes Lachen, Husten oder Räuspern wurden beim Interview nicht berücksichtigt. Ersteres nur dann, wenn es einen bedeutenden Einfluss auf den Inhalt hatte und/oder für die Auswertung eine wichtige Kennzeichnung darstellte.
- Äußerungen wie „ähm“ wurden bewusst nicht verschriftlicht, um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten.
- Dialekte wurden in Schriftdeutsch erfasst.
- Die Transkripte der Interviews wurden alle vollständig anonymisiert, sowie auch die genannten Namen von vorkommenden Unternehmen.
- Die Interviewerin wurde durch ein „I“ gekennzeichnet und die Interviewpartner:innen durch ein „IP“ mit einer fortlaufenden Nummer. Um zu erkennen, dass das zweite Interview mit derselben Person war wurde das Transkript mit der selben fortlaufende Nummer mit dem Zusatz „\_2“ bezeichnet.
- Jeder Beitrag erhält eigene Absätze, welche mit Zeitmarken versehen sind.
- Konnten Wörter bei der Aufnahme nicht mehr identifiziert werden, wurden diese mit „unv.“ für unverständlich ersetzt oder bei einer Vermutung durch ein Fragezeichen in einer Klammer gekennzeichnet.

Die fertigen Transkripte wurden dann als Ausgangsprodukt für die anschließende Analyse und Auswertung verwendet.

### **3.4 Gütekriterien der qualitativen Forschung**

Auch bei der qualitativen Forschung stellen Gütekriterien und Qualitätssicherung ein wichtiges Thema dar. Die Gütekriterien der quantitativen Forschung können in einigen Aspekten nicht auf die qualitative Analyse übernommen werden, da sie sich teilweise sogar widersprechen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 201). Ein wichtiges Gütekriterium der qualitativen Forschung ist die Intersubjektivität. Sie stellt sicher, dass das Forschungsvorhaben und die getätigten Schritte für andere Personen nachvollziehbar sind. Das geschieht durch die Dokumentation der vorbereitenden Arbeiten und den Arbeitsschritten im Forschungsprozess.

Dazu gehören:

- Darlegung der Überlegungen zum Sampling
- Darstellung der relevanten Gedanken zur Auswertungsmethode
- Darlegung der Transkriptionsregeln und die Einhaltung dieser

Ein weiteres Kriterium ist die argumentative Interpretationsabsicherung, da in der qualitativen Forschung die Aussagen interpretiert werden, muss nachvollziehbar sein, wie

diese Interpretation entstanden ist. Mithilfe von empirischen Ergebnissen werden die Interpretationen argumentiert und klar kommuniziert, wann ein Ergebnis auf eine Aussage zurückzuführen ist und wann es sich um eine Interpretation der Forscherin handelt (Flick, Kardorff & Steinke, 2000, S. 319ff.).

### **3.5 Auswertungsmethode**

Die Auswertung der Interviews orientiert sich an der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020). Dieses Verfahren zur Analyse von Interviews wurde aus unterschiedlichen Gründen gewählt. Einerseits ermöglicht es die wesentlichen Inhalte durch Textreduktion herauszustreichen. Andererseits erhält man durch die thematische Einteilung eine strukturierte und geordnete Übersicht über die Inhalte der Interviews (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182).

Das Ziel der Auswertung ist es Themen, Muster und Strukturen zu identifizieren, um einen umfassenden Einblick in die Inhalte der Daten zu gewinnen und sie in weiterer Folge auch systematisch einordnen zu können. Diese Organisation der Inhalte ermöglicht die Identifikation von Schlüsselthemen und die Beantwortung der Forschungsfrage (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182f.).

Die Themenanalyse gliedert sich in dieser Arbeit in zwei Teile, das Textreduktionsverfahren und ergänzend dazu das Codierverfahren (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159ff.; Froschauer & Lueger, 2020, S. 183ff.).

Im ersten Schritt wird das vorhandene Material an Text reduziert und in Themenbereiche gegliedert. Dieser Schritt ermöglicht die Vielfalt an Informationen in Themenbereiche einzubetten und sie dadurch auch in Relation setzen zu können. Die Vorgehensweise bei diesem Teil der Analyse beschreiben Froschauer & Lueger (2003, S. 160ff.) folgendermaßen:

1. Identifizierung thematisch passender Textstellen aus dem Datenmaterial und Festhalten des Gesprächskontextes.
2. Herausarbeitung der Charakteristika eines Themas und Untersuchung der Zusammenhänge mit anderen Themen
3. Durchführung einer komparativen Analyse zur Aufdeckung von Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb der Themen.
4. Untersuchung der Relevanz und Abfolge der angesprochenen Themen, wobei die Gesprächsführung eine Rolle spielt.

5. Integration der charakteristischen Merkmale der Themen in den Gesamtkontext der Forschungsfrage unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Auffassungen, ohne diese zu einem Thema zu vereinheitlichen.

Aufgrund der Strukturierung des Leitfadens ergaben sich bereits im Vorfeld relevante Themenblöcke, welche als Basis für das Textreduktionsverfahren herangezogen wurden. Die Struktur des Interviews erleichterte die Identifikation von relevanten Aussagen und die Einbettung in ihren Kontext.

Das Codierverfahren ermöglichte zusätzlich die Zuordnung von Antworten zu Themen, welche ursprünglich zu einer anderen Fragestellung bzw. Thema gedacht war. Das Codierverfahren stellt eine Ergänzung zur Textreduktion dar, um die nachfolgende Analyse und Beantwortung der Forschungsfrage zu erleichtern. Die Schritte laufen daher parallel zu den oben genannten (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163f.):

1. Codierung der Textpassagen in die passenden Themenkategorien.
2. Unterteilung in Kategorien, Subthemen und gegebenenfalls Unterkategorien.
3. Strukturierung der Themen nach Relevanz im Hinblick auf die Forschungsfrage und ihrer Bedeutung in Relation zum Interview.
4. Zuordnung von Themenkategorien und Sub- bzw. Unterkategorien.
5. Erstellung eines gesammelten Kategoriensystem und Interpretation inklusive Anführung der entsprechenden Textpassagen.
6. Durchführung einer vergleichenden Analyse im Hinblick auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten, Entwicklung von Thesen zur Beantwortung der Forschungsfrage

Die nachfolgenden empirischen Ergebnisse wurden sowohl auf induktive als auch auf deduktive Weise erschlossen.

Induktive Themen anhand der Themenanalyse ergeben sich folgende: Wichtige Aspekte bei der Jobauswahl, Standort, Flexibles Arbeiten, Tätigkeit und Aufgabenbereich, Bezahlung, Ehrlichkeit, offene Fehlerkultur, beteiligte Personen im Gespräch, Gesprächsatmosphäre und Kommunikation; Kommunikationskanäle und Informationsbeschaffung, Branche, Aspekte zur Identifizierung von Authentizität, Teameinbindung, offene Kommunikation, Bestätigung durch Dritte,

Deduktive Themen aus der Literaturrecherche ergeben sich folgende: Wichtige Aspekte bei der Jobauswahl, Hierarchie, Bedeutung von Authentizität, positive Auswirkungen, Auswirkungen von unauthentischem Verhalten

## **4 Empirische Ergebnisse**

In den nachfolgenden Kapiteln folgt die ausführliche Darstellung der Ergebnisse, welche aus der Auswertung der Interviews hervorgegangen sind. Dabei wird zunächst ein Überblick über die allgemeinen und bedeutsamen Aspekte der Jobauswahl aus der Perspektive der Bewerber:innen gegeben.

Anschließend liegt der Fokus auf der Thematik der Authentizität. Der erste Schritt besteht darin, die Definition von Authentizität, welche die Interviewpersonen vermittelt haben zu erarbeiten, wobei verschiedene in diesem Zusammenhang genannte Aspekte berücksichtigt werden.

Im weiteren Verlauf werden die unterschiedlichen Wahrnehmungsmöglichkeiten von Unternehmensauftritten dargelegt. Darauf aufbauend wird auf die vielfältigen Strategien eingegangen, die Bewerber:innen nutzen, um Authentizität zu identifizieren.

Ein abschließender Schwerpunkt liegt auf der Bedeutung von Authentizität sowie den potenziellen positiven und negativen Auswirkungen von unauthentischem Verhalten. Dabei wird vor allem auf die positiven Effekte von authentischem Verhalten und die negativen Konsequenzen, welche sich aus einem Mangel an Authentizität ergeben können eingegangen und anhand der Aussagen der Interviewpersonen untermauert.

Um die Darstellung der Ergebnisse verständlich und transparent zu gestalten, werden sowohl direkte als auch indirekte Zitate aus den Leitfadeninterviews angeführt, um den Forschungsprozess und die gewonnenen Erkenntnisse nachvollziehbar zu machen.

### **4.1 Wichtige Aspekte bei der Jobauswahl**

Zu Beginn der Interviews gaben die Befragten einen allgemeinen Einblick in ihre Erfahrungen während des Bewerbungsprozesses. Dabei zeigte sich eine große Bandbreite an individuellen Erfahrungen, wobei deutlich wurde, dass die Anzahl der geführten Gespräche eine wichtige Komponente in diesem Bereich war. Umso mehr Gespräche geführt wurden, umso mehr konnten die Personen erzählen und Erfahrungen sammeln. Schon in diesen ersten Erzählungen konnten einige signifikante Aspekte identifiziert werden, welche für die Bewerber:innen bei der Suche nach einem neuen Job beziehungsweise Unternehmen wichtig sind. Im Verlauf der zweiten Interviewserie wurden viele dieser Kriterien zu großen Teilen erneut bestätigt, indem sie ausschlaggebend waren bei der Entscheidung einen Job anzunehmen oder nicht.

Dieses Kapitel widmet sich der Darstellung und Einordnung dieser herausgearbeiteten Kriterien, wobei auch ihre gegenseitigen Beziehungen beleuchtet werden. Ein paar der Kenntnisse stehen nicht im direkten Zusammenhang mit der Forschungsfrage, werden aber aufgrund der Relevanz für die Befragten dennoch kurz dargestellt, da sie in weiterer Folge auch helfen Authentizität den korrekten Stellenwert einzuordnen.

#### **4.1.1 Standort**

Ein erster wichtiger Aspekt, welcher in nahezu allen Interviews deutlich zum Ausdruck kam, ist der Standort des Unternehmens. Die Bedeutung von einer guten Verkehrsanbindung und einem kurzen Arbeitsweg wurde von allen Interviewpartner:innen sehr klar geschildert und als entscheidendes Kriterium bei der Entscheidungsfindung dargestellt. Sie betonten die praktischen Vorteile einer kurzen Anfahrt zum Arbeitsplatz und zählten es zu den wichtigsten Punkten bei der Suche.

*„Der Hauptpunkt warum ich dort nicht angefangen habe, war einfach die Fahrtstrecke.“ (I 1\_2, Z. 126 – 127)*

*„Ja also ein Kriterium was ich auch noch gesucht habe, ist die Nähe zu meiner Wohnung. Ist natürlich immer gut, wenn man nicht zu lange hinfährt.“ (I 3\_1, Z. 26 – 27)*

*„(...) und versuche jetzt schon, dass ich halt halbwegs in der Nähe einen Job bekomme, damit ich nicht mehr pendeln muss.“ (I 2\_1, Z. 36 – 37)*

Interviewperson 4 zog bei der Ausführung über die Relevanz unterschiedlicher Kriterien auch den Vergleich zwischen Standort und authentischem Auftreten. In diesem Teil des Gesprächs, führte sie sehr klar aus, dass die Nähe zum Unternehmen für sie mehr Bedeutung hat, als ein authentisches Gefühl. Sie betonte, dass sie bei der Entscheidung zwischen zwei Unternehmen sich für jenes Unternehmen entscheiden würde, welches näher zu ihrem Wohnort ist, auch wenn ein anderes Unternehmen eine Spur authentischer auf sie wirkt (I 4\_1, Z. 435 – 437).

Auch in der zweiten Interviewserie stellte sich bei allen Personen heraus, dass die Nähe des Unternehmens und die Länge der Pendler:innenstrecke ein ausschlaggebendes Kriterium für die positive Entscheidung für einen Job beziehungsweise ein Unternehmen war.

*„(...) und hat auch wahrscheinlich den idealsten Pendlerweg.“ (I 1\_2, Z. 35 – 36)*

*„(...) und ich bin mal halbwegs regional, das war auch sicher ein Knackpunkt, der für den Job gesprochen hat.“ (I 2\_2, Z. 117 – 118)*

#### **4.1.2 Flexibles Arbeiten**

Ein weiterer wichtiger Aspekt, welcher von fünf Personen (IP 2, IP 3, IP 4, IP 5) angesprochen wurde, ist die Möglichkeit von flexiblem Arbeiten. Unter diesem Aspekt vereinen sich Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und Work-Life Balance. Auch in den Interviews spiegelt sich der Wunsch nach freien Gestaltungsmöglichkeiten wider. So berichtet Interviewperson 2 von ihrem Bewerbungsgespräch mit einem sehr starren Unternehmen, welches weder Homeoffice noch Gleitzeit anbietet und bei der kurzfristige Zeitänderungen vollkommen unerwünscht sind (I 2\_2, Z. 267 – 268). Diese Einstellung war für sie ein Grund, sich nicht für dieses Unternehmen zu entscheiden. Erwähnenswert im Kontext dieser Arbeit ist jedoch, dass Interviewperson 2 gleich darauf argumentiert, dass das Unternehmen aber trotzdem nicht unauthentisch auf sie wirkte. Das begründete sie vor allem damit, dass das Bewerbungsgespräch im Allgemeinen sehr starr ablief und einer Prüfungssituation ähnelte, was wiederum die fehlende Flexibilität bestätigte. Ihr war somit schnell klar, dass die Chemie zwischen ihr als Bewerberin und dem Unternehmen nicht stimmte, es aber nicht unauthentisch oder unehrlich überkam, da nicht versucht wurde das Unternehmen besser oder anders darzustellen (I 2\_2, Z. 281 – 282).

Interviewperson 4 erwähnte, dass bei vielen Firmen durch die Covid-19 Pandemie gerade Home Office mehr forciert wurde, dass es aber zeigt ob Unternehmen auch jetzt noch bereit sind ihren Mitarbeiter:innen gegenüber Vertrauen zu schenken und mit der Zeit zu gehen. Für die Befragten war sehr wichtig, dass vor allem bereits im ersten Gespräch das Thema flexible Arbeitszeiten und Homeoffice angesprochen wird.

*„Und die anderen waren wirklich super und ich hab dann halt mehr gemerkt, die gehen halt schon viel mehr mehr drauf ein mit Arbeitszeit, also mit Home Office flexible Arbeitszeit, das hat wirklich halt in den letzten Jahr noch wirklich sehr viel verändert durch Home Office, das finde ich wirklich sehr genial (...)“ (I 4\_1, Z. 203 – 206)*

### 4.1.3 Tätigkeit und Aufgabenbereich

Die Tätigkeit selbst ist ebenfalls ein Kriterium, welches bei allen Interviewpersonen sowohl im ersten als auch im zweiten Interview erwähnt wurde. Für Interviewperson 1 und 4 ist es wichtig, dass es neue Herausforderungen sind und sie wieder neu gefordert werden können (I 1\_2 Z. 57 – 58; I 4\_1, Z. 71 – 72). Interviewperson 2 wollte vor allem eine Veränderung zu ihren jetzigen Tätigkeiten und hatte eine sehr genaue Vorstellung in welchen Bereichen sie sich spezialisieren möchte (I 2\_1, Z. 40 – 42).

Von besonderer Relevanz ist die detaillierte Beschreibung der Aufgabenfelder und Tätigkeiten. Es ist den Befragten wichtig, dass sie im Gespräch mit den Führungskräften in den Austausch gehen können. Eine wichtige Erkenntnis für einen Großteil der Bewerber:innen war es, dass erst das Gespräch die tatsächlichen Kenntnisse über die Stelle liefert und nicht die Stellenausschreibung. In diesem Kontext ist es den Befragten sehr wichtig, dass es zur Tätigkeit selbst keine schwammigen oder falschen Informationen gibt und Klartext gesprochen wird.

*„(...), aber wirklich die tatsächliche Position erfährt man eigentlich erst, wenn man beim Vorstellungsgespräch ist.“ (I 4\_1, Z. 145 – 146)*

### 4.1.4 Bezahlung

Ein weiterer Faktor, welcher von fast allen Befragten genannt wurde, ist die Bezahlung. Auch wenn von vielen der Befragten erwähnt wurde, dass Arbeitsort, Ehrlichkeit, Flexibilität und Tätigkeit wichtige Punkte sind, ist die Bezahlung ein starkes Kriterium, welches andere Faktoren, zumindest kurzfristig, ausgleichen kann.

*„(...) oder sagen wir das Gehalt, dass das natürlich auch passt. Wen man wechselt will man mehr haben oder gleich viel, aber niemals weniger.“ (I 4\_1, Z. 63 – 65)*

*„Natürlich ist auch das Gehalt ein Thema also, das gehört einfach dazu, jetzt ist gerade alles so teuer. (...) und also ein bisschen einen Sprung möchte man ja auch machen, wenn man sich woanders bewirbt (...). (I 2\_1, Z. 170 – 171)*

Zwei von sechs Personen (IP 2, IP 3) erwähnten im Interview, dass das Geld in Relation zum Image des Unternehmens und zur Freude an der Tätigkeit selbst, ein weniger wichtiger Aspekt ist. In diesen Gesprächen stellte die Bezahlung daher kein ausschlaggebendes Kriterium dar.



*„Selbst wenn die eine ein bisschen schlechter zahlt, wird es trotzdem die Firma werden, wo ich selbst lieber sagen kann, ich arbeite dort“ (I 1\_1, 165 – 166)*

*„(...) habe ich immer eher den Fokus im Blick gehabt, dass ich mehr Spaß in der Arbeit habe und mich wohl fühle, als das ich reich werde. Also für mich ist es immer wichtiger, Spaß zu haben.“ (I 3\_1, Z. 104 – 107)*

Interviewperson 2 macht für sich selbst individuelle Prozentvergaben und gewichtet die unterschiedlichen Faktoren. Somit spielen zwar alle Faktoren zusammen, sie sagt aber, dass Gehalt prozentuell höher gewichtet wird, als es zum Beispiel die Unternehmenswerte sind (I 2\_1, Z. 678).

Im Gespräch mit Interviewperson 6 war das Gehalt in Relation zu den anderen Interviews sehr oft ein präsent Thema. Immer wieder wurde erwähnt, wie wichtig das Gehalt ist und das am Ende die Zahl stimmen muss. Der Befragte war sehr ehrlich in dieser Hinsicht und betonte in den Interviews durchaus öfter, dass er da nichts vormachen will und für ihn das Gehalt eine sehr tragende und wichtige Rolle spielt (I 6\_1, Z. 11 – 12).

#### **4.1.5 Ehrlichkeit**

Ein letzter wichtiger Aspekt, welcher von allen Personen durchaus öfter im Gespräch erwähnt wurde, ist die Ehrlichkeit. Auch wenn die Entscheidung gegen ein Unternehmen getroffen wurde, war es oftmals die Ehrlichkeit die positiv hervorgehoben wurde. Interviewperson 2 sagte, dass sie sehr froh darüber war, dass doch viele der Unternehmen gleich im ersten Gespräch sehr ehrlich waren und nicht versucht haben sich besser darzustellen als sie sind. Somit wusste sie, dass sie nicht glücklich wird in dieser Position, aber auch umgekehrt das Unternehmen sich erspart hat jemand einzustellen, der zu dieser Position und dem Unternehmen so nicht passt (I 2\_2, Z. 281 – 287). Interviewperson 4 erwähnt zweimal, dass er aufgrund der Ehrlichkeit des Unternehmens dankend ablehnen konnte und somit sich und dem Unternehmen Zeit und Ressourcen gespart hat (I 4\_1, Z. 459 – 460).

Ehrlichkeit wurde von Interviewperson 1 und 4 sehr stark über die Stellenausschreibung definiert. Die Ausschreibung ist für viele der Befragten der erste Anknüpfungspunkt mit dem Unternehmen, es vermittelt ein Bild vom Unternehmen, von den Aufgabengebieten und der Art und Weise wie es sich nach außen hin präsentiert. Es erweckt in den Leuten bereits erste Erwartungen an den Job. Bei einigen der Bewerber:innen kam es zu Enttäuschungen, da ihre Erwartungen und Vorstellungen vom Job, nicht mit den Erzählungen im ersten Gespräch übereinstimmten.

*„Die meisten glaube ich wissen auch gar nicht was oder wie sie es reinschreiben. (...), aber bei den meisten hat es sich dann eigentlich komplett anders herausgestellt, ab und zu sogar positiver, meistens eigentlich aber negativer.“ (I 4\_1, Z. 86 – 89).*

*„(...), dass der beschriebene Aufgabenbereich dann auch tatsächlich so ist und man nicht völlig was anderes macht.“ (I 1\_2, Z. 149 – 150)*

Für Interviewperson 4, die zu diesem Zeitpunkt mehr als sieben Bewerbungsgespräche geführt hatte, war es eine sehr wichtige Erkenntnis, dass Unternehmen keinen großen Stellenwert auf die Ausschreibung und vor allem die Stellenbeschreibung legen. Bei ihm kam es sogar vor, dass er Gespräche bereits nach einigen Minuten abgebrochen hat, da die Ausschreibung und die Erklärungen im Gespräch kaum mit den Erwartungen der Stellenbeschreibung übereinstimmten (I 4\_1, Z. 198 – 202). Auch Interviewperson 2 machte einige negative Erfahrungen zwischen der Realität und der Ausschreibung (I 2\_1, Z. 84 – 86). Bei den Bewerber:innen haben diese Unterschiede Gefühl von mangelnder Selbsteinschätzung und Unehrllichkeit seitens des Unternehmens ausgelöst, was sie als ungerecht empfanden.

*„Das Unternehmen erwartet ja auch, dass der Lebenslauf stimmt. Das erwarte ich auch umgekehrt natürlich. Nicht nur der Arbeitnehmer muss offen sein, sondern auch der Arbeitgeber.“ (I 4\_1, Z. 399 – 401)*

Haben die Fragen des Interviewleitfadens konkret auf Authentizität abgezielt, wurde das Wort Ehrlichkeit deutlich öfter verwendet. Diese Erkenntnis lässt auf die Relevanz des Wortes schließen und führt dazu, dass auch in den nachfolgenden Kapiteln Ehrlichkeit erneut beleuchtet wird.

## 4.2 Verständnis von Authentizität

Im Theorieteil dieser Arbeit wurde bereits auf die unterschiedlichen Verständnisse von Authentizität in der Literatur eingegangen. In diesem Kapitel werden die individuellen und persönlichen Empfindungen von Authentizität der befragten Personen genauer dargestellt und zusammengefasst. Bei der Reflexion über ihr persönliches Verständnis von Authentizität, wie sie diese wahrnehmen und welchen Stellenwert sie einnimmt brauchten die Befragten oft längere Pausen und zeigten teilweise Unsicherheit. So sagte zum Beispiel Interviewperson 4, dass sie das wohl zuerst googeln müsste (I 4\_1, Z. 340) und Interviewperson 3 sorgte sich, dass die genannte Definition eventuell völlig falsch ist (I 3\_1, Z. 42). Interviewperson 6 erwähnte ebenfalls, dass sie die Frage über Authentizität als eine sehr schwere Frage empfindet, da sie sich bisher so direkt keine Gedanken darüber machte und aus diesem Grund etwas mehr Zeit zum Nachdenken benötigt (I 6\_1, Z. 236 – 237)

Die Befragten betonten zwar, dass ihnen der Begriff nicht fremd sei und auch immer wieder in unserem Sprachgebrauch vorkommt und vermutlich auch sehr inflationär genutzt wird. Eine konkrete Definition und Erklärung zu finden, führte dennoch zu Schwierigkeiten bei den Interviewpersonen. Viele der Befragten beschrieben Authentizität eher als eine Form von Gefühl und wie für sie die Wahrnehmung von Authentizität ist. Im Laufe der Gespräche fiel immer öfter das Wort ehrlich als Synonym für authentisch.

*„Für mich hat authentisch was mit Ehrlichkeit zu tun.“ (I 6\_1, Z. 253)*

Ehrlichkeit wurde bereits in Kapitel 4.1.5 als wichtiger Aspekt bei der Jobentscheidung erläutert. Auch in den nachfolgenden Kapiteln wird es immer wieder eine wichtige Rolle bei der Beschreibung über wahrgenommene Authentizität einnehmen.

Bei ihren Definitionen haben viele der Befragten zuerst den Begriff über sich selbst definiert und ihr eigenes authentisches Auftreten bei einem Bewerbungsgespräch.

*„(...) also für mich ist es, wenn ich wirklich so auftrete, wie ich dann auch wirklich dort in der Firma bei der Arbeit dann bin. Wenn ich von der Persönlichkeit oder vom Wissen sie nicht täuschen würde.“ (I 4\_1, Z. 341 - 343)*

*„(...) aber für mich ist es einfach, dass man sich nicht verstellt. Das man auch in Bewerbungsgesprächen einfach die Person ist, die man sonst auch wirklich ist. Keine Stärken und Fähigkeiten sagt, die man in Wahrheit gar nicht vorweisen kann.“ (I 3\_1, Z. 42 – 45)*

Der andere Teil der Interviewpartner:innen richtete gleich zu Beginn des Gesprächs den Blick auf das Unternehmen und welche Maßnahmen das Unternehmen zeigt um authentisch zu wirken.

*„Ja, Authentizität würde ich halt so in die Richtung definieren, ob das, was sie sagen oder halt von außen kommunizieren, dass das auch dann tatsächlich so umgesetzt wird, also wenn man sagt ja, uns sind sozial Schwache wichtig, dass man das dann auch im Unternehmen spürt (...), dass sie das, was sie reden oder in den Unternehmenswerten haben, auch tatsächlich in der Realität geschieht. (I 2\_1, Z. 197 – 202)*

Interviewperson 1 sieht die Mitarbeiter:innen als Botschafter:innen des Unternehmens und spricht über Unternehmensauthentizität dann, wenn die Personen im Gespräch und die Mitarbeiter:innen authentisch und ehrlich wirken (I 1\_1, Z. 69 – 71).

#### **4.2.1 Offene Fehlerkultur**

In nahezu allen Interviews wird authentisches Verhalten über die dargestellte Fehlerkultur im Unternehmen und die ehrliche Kommunikation der eigenen Schwächen während dem Bewerbungsgespräch beschrieben. Es geht um das Bewusstsein der eigenen Stärken und Schwäche. Ohne diesem Bewusstsein ist kein authentisches Auftreten möglich. Auch in den Interviews zeigt sich vor allem die Relevanz über das Bewusstsein der eigenen Schwächen und wie diese nach außen kommuniziert werden. In allen Interviews wird wiederholend davon gesprochen, wie wichtig eine offene Fehlerkultur ist. Wenn Unternehmen zu ihren Schwächen stehen und zeigen, dass sie sich dessen bewusst sind, aber gemeinsam gerne daran arbeiten möchten, wirkt das auf die Befragten sympathischer und authentischer als ein makelloser Auftritt und eine rein positive Unternehmenspräsentation.

*„Ja erstens perfekt gibt es ja sowieso nicht und wichtig ist, dass man auch Fehler erkennt und was tut dagegen. Und wenn man das dem Bewerber dann direkt sagt, dass man das selber auch gemerkt hat und man was dagegen macht, ist das nichts negatives, sondern eigentlich positives.“ (I 1\_1. Z. 86 – 89)*

*„(...) sie waren alle recht ehrlich also sie haben alle auch die negativen Seiten von den Jobs immer sehr offen angesprochen, das wäre mir früher nicht so aufgefallen, aber ich glaube, alle haben jetzt verstanden, dass dieses Tatsachen verschweigen, nur Probleme macht und mir ist es auch lieber das ich weiß okay, es gibt gewisse Dinge, die vielleicht dann nicht schön sind und wenn ich mich darauf einstellen kann oder jetzt nicht überrascht werde, ist mir das so wirklich viel*

*lieber und das ist mir wirklich bei jedem Gespräch aufgefallen.“ (I 2\_2, Z. 281 – 287)*

Auch die gegensätzliche Seite wurde in den Interviews angesprochen. Sobald Unternehmen versuchen ihre Schwächen zu überdecken oder keine Fehler eingestehen, beschrieben die Interviewpersonen das als ein unauthentisches Verhalten. Bei den Erzählungen von Erfahrungen mit solchen Unternehmen hat sich gezeigt, dass diese Firmen bei den Bewerber:innen kaum in die engere Auswahl gekommen sind. Als Erklärung dafür gab es von Seiten der Interviewpersonen vor allem, dass einem dadurch das Gefühl vermittelt wurde, dass Fehler machen im Unternehmensalltag nicht erwünscht ist.

*„Ja, die meisten mit denen ich die Gespräche geführt hab, waren dann eh meist die CFOs oder sonst wer von den hohen Positionen und natürlich es gibt dort keine Fehler. Es stimmt alles, was sie machen, hab ich halt daraus auch wieder gelernt.“ (I 4\_1, Z. 113 – 115)*

Das Beschönigen von Themen oder die verbesserte Darstellung der Unternehmen, wurde in vielen der Interviews des Öfteren als Negativbeispiel erwähnt (I 2\_1, Z. 307 – 310). In diesem Kontext waren es vor allem unangenehme, aber sehr relevante Themen. Wie zum Beispiel bei Interviewperson 6, in einem der Unternehmen mit der sie ein Gespräch geführt hat, waren 42 Stunden das normale Stundenausmaß für eine Vollzeitkraft. Beim Bewerbungsprozess hat sie sich über die Gründe für diese Entscheidung erkundigt. Sie erwähnte, dass sie sich zu diesem Zeitpunkt sehr sicher war, dass versucht wird, diesen Fakt zu beschönigen oder ihr ein Angebot verkauft wird, welches am Ende nicht eingehalten werden kann. Am Ende des Gesprächs war sie sehr überrascht mit welcher Klarheit und Offenheit ihr diese Tatsache beschrieben wurde. Die Führungskraft blieb sehr sachlich und konnte diesen Umstand durchaus logisch erklären. Zusätzlich konnte ein sehr genauer Überblick über die weitere Entwicklung in diesem Bereich gegeben werden, um ein Gefühl dafür zu vermitteln wie das Unternehmen versucht diesen Umstand zu verändern und für die Mitarbeiter:innen zu verbessern. Sie erwähnte an dieser Stelle, dass sie zu keinem Zeitpunkt das Gefühl hatte, ihr würden leere Versprechen gemacht. Sie beschrieb das Gespräch als sehr ehrlich und inhaltlich als sehr klar. Im Großen und Ganzen wurden die wichtigsten Tatsachen dargestellt. Diesen Umstand hat sie in ihrem Interview sehr deutlich als sympathisch und authentisch hervorgehoben. Sie argumentierte damit, dass es für sie das Gefühl bestätigt hatte, welches sie bereits von vornherein vom Unternehmen angenommen hatte, dass es ein ehrliches Unternehmen ist, welches klar zu seinen Entscheidungen und Werten steht.

*„(...), der hat das eigentlich so gut erklärt, dass ich dann gesagt habe, ja okay ist völlig logisch und verständlich. Da hat sich dann mein Eindruck bestätigt und ich glaube es hätte mich mehr enttäuscht, wenn mir Versprechungen gemacht werden würden und nach einer Zeit hätte ich dann gemerkt, das wird so nie stattfinden.“ (I 6\_1, Z. 340 – 348)*

#### **4.2.2 Beteiligte Personen im Gespräch**

Die Interviewpersonen beschrieben Authentizität sehr stark über die Personen, welche im Bewerbungsprozess und vor allem an den Gesprächen beteiligt waren. Für Interviewperson 2 ist die Person die das Gespräch führt die:der Botschafter:in des Unternehmens. Sie sagte im Interview, wenn man nicht merkt oder es nicht überkommt, dass die Person hinter den Werten des Unternehmens steht, dann muss angenommen werden, dass entweder die Kommunikation nicht funktioniert oder generell im ganzen Unternehmen niemand dahintersteht (I 2\_1, Z. 466 – 469). Interviewperson 2 erzählte in ihrem Interview auch von einem konkreten Beispiel, bei der zwei Personen am Gespräch beteiligt waren, einerseits eine Dame aus der HR-Abteilung und jemand aus der Fachabteilung. Das Gespräch war sehr angespannt und die Person aus der Fachabteilung nicht sehr interessiert. Am Ende hat sich herausgestellt, dass diese Person bereits gekündigt hat. Für Interviewperson 2 war das ein klares Zeichen, dass sich das Unternehmen hier nicht überlegt hat, wie es sich in einem Bewerbungsgespräch präsentieren möchte.

*„Da frage ich mich auch warum nehme ich einen Typen in einem Bewerbungsgespräch, der gekündigt hat? Also schon allein da denk ich mir da geh ich lieber alleine hin oder muss sich halt der Geschäftsführer dafür Zeit nehmen, als dass ich jemanden da reinsetze, der ja nicht mehr verbunden ist mit dem Unternehmen, auch wenn er 10 Jahre oder so dabei war.“ (I 2\_1, Z. 359 – 363)*

Wenn mehr Personen am Gespräch beteiligt sind, dann ist es für die Befragten ebenfalls wichtig, dass sich diese zwei Personen einig sind und gemeinsam ein authentisches Bild vermitteln.

*„Also wenn dann plötzlich der CFO eigentlich der mit mir das Gespräch führt, dann plötzlich so happy und strahlend über die Firma redet und die HR dabei sitzt, die mich ja auch eigentlich angeworben hat, überhaupt nicht so happy ist, dann hat man das Gefühl, da passt irgendwas nicht. Es muss schon das Auftreten bei allen passen.“ (I 4\_1, Z. 367 – 371)*

Auch in allen restlichen Interviews, wurde die beteiligten Personen im Bewerbungsgespräch als das Gesicht des Unternehmens wahrgenommen. Interviewperson 3 sagte, dass es im Gespräch schwierig ist, herauszufinden, ob sich das Unternehmen tatsächlich authentisch präsentiert. Seiner Meinung nach kann nur versucht werden Rückschlüsse zu ziehen, anhand ihres Verhaltens während einem Bewerbungsgespräch. Für ihn stellt es einen klaren Vorteil dar, wenn mehr Personen an einem Gespräch teilnehmen, da er dann die Möglichkeit hat, herauszufinden, ob sich Personen im Gespräch einige sind oder nicht.

Gerade bei Zweitgesprächen empfindet Interviewperson 3 es als sehr wichtig, dass zukünftige Teamkolleg:innen am Gespräch teilnehmen, um so ein Gefühl für das Verhalten innerhalb des Teams zu bekommen.(I 3\_1, Z. 51 – 54). Auch Interviewperson 4 hat in seinen Bewerbungsgesprächen, anhand des Verhaltens der Abteilungsleiter:innen, Rückschlüsse auf das gesamte Unternehmen und dem restlichen Team gezogen.

*„Wenn die Chefs normal mit mir reden und freundlich sind, dann geh ich davon aus, dass auch das Team dann wirklich nett ist und das dann dort wirklich alles harmonisch und wirklich gut läuft. Wenn die schon deprimiert sind oder nicht so freundlich sind, dann denke ich mir na ja, wie läuft dann das mit dem Team ab?“ (I 4\_1, Z. 507 – 511)*

Für Interviewperson 1 war es neben den genannten Kriterien auch wichtig, dass neben einer Person aus der HR-Abteilung auch jemand aus dem Fachbereich dabei ist. Begründet hat er es damit, dass das am Ende die Leute sind mit denen man direkt zusammenarbeitet und die wissen sollten, welche Anforderungen die:der Bewerber:in erfüllen muss (I 1\_1, Z. 80 – 81).

In nahezu allen Zweitinterviews wurde bei der Frage zum Entscheidungsprozess erwähnt, dass der sympathische und ehrliche Auftritt der beteiligten Personen im Bewerbungsgespräch mitunter ein ausschlaggebender Grund für die positive Entscheidung war den neuen Job anzunehmen. Ein besonderer Fokus liegt beim Großteil der Befragten auf der zukünftigen Führungskraft, aber auch die Recruiter:innen oder Geschäftsführer:innen spielen eine zentrale Rolle.

*„(...) die Dame von der HR war recht freundlich und der Fachmensch der beim Bewerbungsgespräch dabei war, war auch recht freundlich. Das ist jetzt mein Abteilungsleiter, also die waren alle recht sympathisch.“ (I 1\_2, Z. 50 – 52)*

*(...), dass meine direkte Vorgesetzte sympathisch ist und das hat sie mir total vermittelt und dann habe ich mir gedacht da können ja nicht so viele, sagen wir*

*mal, nicht so angenehme Leute dort arbeiten, weil das macht man ja dann auch nicht so lange mit. Deswegen dachte ich mir, wenn sie schon so nett und sympathisch ist, dass das dann die anderen auch sind.“ (I 2\_2, Z. 147 – 151)*

Beim zweiten Interview, welches nach der Entscheidung für den neuen Job und auch nach der ersten Arbeitswoche geführt wurde, betonte Interviewperson 6, dass ihr sehr positiv aufgefallen war, dass ihr direkter Vorgesetzter und ihre Kollegin sich in den ersten Arbeitswochen identisch verhielten, zu dem wie sie sich beim Bewerbungsgespräch zeigten. Sie sprach bei dieser Erkenntnis von einem sehr guten Gefühl.

*„(...), ich hab ihn in der ersten Woche jeden Tag gesehen, da er mein direkter Vorgesetzter ist und der hat sich nicht anders gegeben, als beim Bewerbungsgespräch. Der war jeden Tag genau so wie ich mir dachte, dass er ist, genau so wie meine Kollegin.“ (I 6\_2, Z. 408 – 410)*

Auch Interviewperson 3 sprach von einem erleichternden Gefühl, nachdem die ersten Wochen im neuen Unternehmen so abliefen, wie es ihr auch im Gespräch beschrieben wurde. Ihre Erwartungen waren vor allem geprägt von den Informationen, welche sie über das Team, die Einschulung und die Zusammenarbeit bekam.

*Deshalb wurden meine Erwartungen schon erfüllt, da ich jetzt mittlerweile schon ein bisschen weiß wie sie miteinander arbeiten und wie sie auch mit mir umgehen. Auch wie die Einlernphase gestaltet wurde, ist genau so wie sie es im Bewerbungsprozess gesagt haben, also das ist wirklich so. (I 3\_2, Z. 38 – 41)*

### **4.2.3 Atmosphäre und Kommunikation vor und während dem Gespräch**

Aufbauend auf dem vorangegangenen Kapitel, welches sich mit den beteiligten Personen im Gespräch befasste, ist es für die Interviewpartner:innen zusätzlich die Gesprächsatmosphäre und die Kommunikation, welche als Beispiele für authentisches Empfinden genannt wurden.

Für Interviewperson 4 fängt diese positive und angenehme Atmosphäre bereits vor dem ersten Gespräch an.

*„Man merkt es eigentlich auch schon vom Bewerbungsprozess. Wenn die sich melden und dich anrufen und dich einladen und auch schon die HR Abteilung schon wirklich freundlich ist und offen und die dann automatisch zum Beispiel eine Email schickt für den Termin oder Sie schauen am Telefon schon bisschen was erzählen oder auch schon mal höflich sind und einfach nett. Ansonsten hört man vielleicht da schon, dass ihr der Job selbst gar nicht gefällt, dann bin ich schon skeptisch.“ (I 4\_1, Z. 362)*



Diese Definition legt nahe, was bereits in Kapitel 4.2.2 thematisiert wurde, dass Authentizität sehr stark von den Vertreter:innen des Unternehmens und ihrem Verhalten abhängig ist. Alle Interviewpersonen erwähnten in den Interviews, dass für sie ein lockeres und freundliches Gespräch auf Augenhöhe sehr wichtig ist (I 3\_2, Z. 45 – 46) Für zwei der Befragten (IP 2, IP 4) ist eine lockere Gesprächsatmosphäre aber nicht zwingend auch ein Synonym für einen authentischen Unternehmensauftritt. Um bewerten zu können, ob ein Unternehmen als authentisch eingestuft wird, kommt es am Ende auf ein stimmiges Bild an. In so einem Fall kann es durchaus sein, dass ein Gespräch sehr streng und bieder verläuft, aber es zum restlichen Bild des Unternehmens so passt. Bestätigen sich die diversen Annahmen über ein Unternehmen im Gespräch und bei der Kommunikation nicht, löst das bei den Bewerber:innen ein Gefühl der Unsicherheit aus.

*„Wenn sie sagen es gibt keine Hierarchien und mit mir dann aber gar nicht lässig oder offen reden, sondern von oben herab reden, dann merkt man schon da stimmt was nicht. Also eigentlich das erste Auftreten und wie sie sich dann eigentlich verhalten, ob es dann auch wirklich stimmt, was sie erzählen über das Unternehmen.“ (I 4\_1, Z. 362 – 377)*

*„(...) dann lebst du vorher Familienunternehmen und dann wird das nie wieder im Gespräch erwähnt oder erklärt, warum sie sich als Familienunternehmen definieren und so, wenn das irgendwie schon mal allein fehlt, dann frage ich mich nur warum verkünden sie es dann als Unternehmenswert, dass ihnen Familie so wichtig ist, wenn das bei der Unternehmensvorstellung zum Beispiel gar nicht vorkommt, dann ist das komisch.“ (I 2\_1, Z. 498 – 503)*

Anhand der Aussagen aller Befragten lässt sich feststellen, dass ein stimmiges Gespräch, welches den Erwartungen aus der Ausschreibung entspricht und auf Augenhöhe stattfindet, für die Befragten ein sehr positives Gefühl von Wertschätzung vermittelt.

*„Das gibt einem einfach ein sehr wertschätzendes Gefühl und man bekommt die Möglichkeit man selbst zu sein.“ (I 3\_2, Z. 56 – 57)*

Drei der Interviewpersonen (IP 2, IP 3, IP 6) erwähnten die Wichtigkeit der Atmosphäre, welche innerhalb eines Teams herrscht. Für die Befragten ist es wichtig, dass sie sich innerhalb des Teams wohlfühlen und ihnen das Gefühl vermittelt wird, dass sie sich schnell im Team einfinden und eingebunden werden. Dabei erwähnten sie, wie wichtig es für sie ist, dort so sein zu können, wie sie sein möchten. (I\_3, Z. 167 – 170; I 6\_1, Z. 746 – 748).

Hier wurde auch in drei Interviews der zweite Termin beziehungsweise das Probearbeiten angesprochen, da es für viele einen wichtigen Teil des Bewerbungsprozesses darstellt (I 3\_1, Z. 55 – 56). Einerseits sehen sie darin die Möglichkeit zu verstehen, ob das Klima in der Abteilung tatsächlich so ist, wie es ihnen beschrieben wurde. Andererseits sind viele der Überzeugung, dass diese Erfahrung ein besseres Gefühl für das Unternehmen vermittelt.

## **4.3 Wahrnehmung des Unternehmens**

Neben den Jobaspekten selbst, ging es in den Interviews vor allem auch um den Auftritt des potenziellen Unternehmens. Erfragt wurde, wie und wo die Bewerber:innen Unternehmen wahrnehmen und welche Möglichkeiten sie nutzen um Informationen zu bekommen, um in weiterer Folge ein Gesamtbild des Unternehmens zu erhalten. Die nachfolgenden Unterkapitel befassen sich mit den Erklärungen und Argumenten, welche von den Befragten im Laufe der Interviews im Kontext der Wahrnehmung von Unternehmen genannt wurden.

### **4.3.1 Kommunikationskanäle und Informationsbeschaffung**

Die Auskünfte der Befragten legen nahe, dass Social Media keinen sehr großen Stellenwert einnimmt, um Informationen über die Unternehmen zu bekommen. Lediglich Interviewperson 6 sprach wiederholend davon, dass ihr der Social Media, insbesondere der Instagram Auftritt des Unternehmens sehr wichtig ist. Sie meinte in diesem Zusammenhang, dass ein Social Media Auftritt in der heutigen Zeit unerlässlich ist (I 6\_1, Z. 797 – 798). Konkreter erwähnte sie, dass es ein Unternehmen gab, bei welchem sie der Auftritt des Unternehmens auf Social Media sogar sehr positiv ansprach. Sie beschrieb den Auftritt des Unternehmens als sehr natürlich, da es sich um Ausschnitte aus dem Arbeitsalltag handelt. Für Interviewperson 6 hatte dies den Effekt, dass das Unternehmen durch die gezeigten Mitarbeiter:innen ein Gesicht bekamen (I 6\_1, Z. 134 – 136).

Bei den restlichen Interviews wurde Social Media kaum als Informationskanal benannt und in einem Interview wurde ganz klar erwähnt, dass Social Media bewusst nicht genutzt wird, da sich hier kaum jemand authentisch präsentiert und negative Erfahrungen dort nicht geteilt werden (I 3\_1, Z. 115 – 118).

Zum Thema Social Media äußerte sich nur Interviewperson 6 positiv und erwähnt im Gegensatz dazu, dass sie kaum Wert auf die Imagefilme von Unternehmen legt, da diese für sie gestellt und unehrlich wirken. Sie argumentiert damit, dass Imagefilme ein Drehbuch besitzen und das Unternehmen sich besser darstellen als es meistens überhaupt möglich ist.

Für die Befragte ist der Instagram Auftritt viel wichtiger, da hier Szenen aus dem Arbeitsalltag gezeigt werden. Diese Szenen findet sie als Bewerber:in relevanter und interessanter.

*„(...) also zum Beispiel Image Filme anschauen oder so, dass finde ich eigentlich eher kontraproduktiv, weil jedes Unternehmen stellt sich da super gut dar“ (I 6\_1, Z. 177- 179)*

Ein weiterer Kommunikationskanal, der von der Hälfte der Befragten genutzt wird, um ein Gefühl für den Unternehmensauftritt zu bekommen, ist die Homepage der Firmen. Die Interviewpartner:innen beschrieben dabei zum Großteil, dass es zuerst die Ausschreibungen sind, welche sie meist auf den gängigen Karriereseiten entdecken. Nachdem die Ausschreibung das Interesse geweckt hat, beschäftigen sie sich mit dem Internetauftritt des Unternehmens und sehen sich in diesem Zusammenhang die Homepages von Firmen an.

*„Wenn mich eine Position angesprochen hat, dann habe ich mir die Homepage genauer angesehen. Manchmal auch auf Wikipedia.“ (I 1\_1, Z. 23 – 26)*

Vier der Interviewpersonen (IP 3, IP 4, IP 6, IP 7) gaben an sich auch die Arbeitgeber:innenbewertungen auf unterschiedlichen Plattformen wie zum Beispiel kununu.at durchzulesen (I 3\_1, Z. 20 – 21; I 4\_1, Z. 415 – 416). Interviewperson 4 ergänzte in diesem Kontext, dass er diesen Schritt erst setzt, wenn er sich nach dem ersten Telefonat oder bei der Durchsicht der Homepage unsicher ist oder sein Gefühl ihm sagt, dass eventuell etwas nicht stimmt. Interviewperson 2 hingegen äußerte, dass für sie die Arbeitgeber:innenbewertungen keinen großen Mehrwert bringen. Dies begründete sie damit, dass sie von ihrem vorherigen Unternehmen wusste, dass hier einerseits teilweise selbst gute Bewertungen verfasst wurden und andererseits bei Austritten mit Komplikationen die Leute in Rage oft sehr schlechte Bewertungen schreiben. Für sie sind diese Bewertungen oft stark von der Emotion geprägt, welche nach einem Austritt vorherrscht, weshalb sie es immer mit Vorsicht betrachtet. Bei sehr guten Bewertungen hingegen ist sie sich dann unsicher, ob es nicht selbst vom Unternehmen verfasst wurde und daher nicht aussagekräftig ist (I 2\_1, Z. 110 – 113).

Eine ähnliche Situation schilderte Interviewperson 6. Sie wusste noch von ihrem alten Unternehmen, dass veranlasst wurde, dass Bewertungen bei kununu.at gelöscht wurden, um das negative Bild des Unternehmens zu vertuschen. Ihr Weg ist ebenfalls, sich die Bewertungen auf der Seite durchzulesen, aber nicht gänzlich darauf zu vertrauen.

*„(...) und da hab ich schon mitgekriegt, dass da teilweise auch Bewertungen gelöscht wurden. Also der Anwalt eingeschaltet wurde und Bewertungen dann gelöscht wurden“ (I 6\_1, Z. 280 – 281).*

Zwei Personen (IP 1, IP 6) erwähnten im Interview, dass sie nach Zeitungsartikeln über die Unternehmen recherchieren und den Kontext, wie und vor allem was über die Unternehmen in den Nachrichten berichtet wird, betrachten. Sie sehen das vor allem dann als relevant an, wenn große Unternehmen wichtige Entscheidungen getroffen haben oder neue Verträge abgeschlossen wurden (I 6\_1, Z. 605 - 606).

*„Ich verfolge auch bei größeren Firmen was sich so in den Nachrichten tut und was passiert da gerade so in diesem Unternehmen und welche Entscheidungen werden von oben getroffen“ (I 1\_1, Z. 141 – 143)*

Der wichtigste Informationskanal, welcher in allen Interviews erwähnt wurde, ist die Mund zu Mund Propaganda, vor allem die persönlichen Gespräche mit Personen aus dem eigenen Umfeld. Wenn es eine Möglichkeit dazu gibt, werden vorrangig Personen ausgewählt, welche in dem Unternehmen gearbeitet haben oder aktuell dort angestellt sind. Bei Unternehmen aus der eigenen Region ist vor allem der allgemeine Ruf, den das Unternehmen bei Freund:innen und Bekannten hat, relevant.

Der Aspekt der Mund zu Mund Propaganda und die Relevanz der Meinungen von anderen Personen über das Unternehmen wurde in allen Interviews erwähnt und teilweise wiederholt erläutert. Interviewperson 4 hat angemerkt, dass er das Gefühl hat, dass Unternehmen oft vergessen, welche Nachwirkungen ein schlechtes Image, unauthentisches Verhalten oder eventuell sogar unethisches Verhalten haben können. Seiner Meinung nach ist es dann nicht mit einer schlechten Bewertung vorbei, sondern kann in weiterer Folge durch Mund zu Mund Propaganda zu einem schlechten Ruf führen (I 4\_1, Z. 523 – 524).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle Interviewpersonen Rücksprache mit weiteren Personen aus ihrem Umfeld Rücksprache gehalten haben und deren Meinungen und Erfahrungen mit dem Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert besitzen.

*„Andererseits habe ich auch viel mit anderen Leuten gesprochen die dort schon gearbeitet haben, weil ich schon ein paar Kontakte hatte. So informiert man sich darüber wie die Arbeit dort war und wie die Unternehmen so sind.“ (I 3\_1, Z. 20 – 23)*

*„Wenn ich jemanden gekannt habe der dort gearbeitet hat, habe ich mich natürlich auch ausgetauscht.“ (I 1\_1, Z. 23 – 26)*

*„(..), weil ich ja ortsansässiges Unternehmen gesucht habe, habe ich mich auch in der Umgebung bei Bekannten natürlich umgehört.“ (I 6\_1, Z. 623 – 624)*

Eine Gesprächspartnerin erwähnte in ihrem Interview eine sogenannte Blacklist an Unternehmen, bei der sie von vornweg keine Bewerbungen hinsenden würde, da diese überregional keinen guten Ruf besitzen (I 2\_1, Z. 44 – 46). Weiters erwähnte sie in diesem Kontext, dass es Unternehmen gibt, welche gewisse Positionen fast durchgehend ausgeschrieben haben. Dieser Umstand vermittelt ihr das Gefühl, dass neue Mitarbeiter:innen dort nach kurzer Zeit das Dienstverhältnis wieder auflösen oder das Unternehmen generell ein großes Problem damit hat seine Stellen entsprechend besetzen zu können.

*„Ja, also es ist ein riesengroßes Unternehmen bei uns in der Nähe und ich kenne halt genug Leute, die dort gearbeitet haben oder sich beworben haben und das ist einfach diese Mund zu Mund Propaganda, also die suchen einfach immer.“ (I 2\_1, Z. 96 – 98)*

### **4.3.2 Branche**

Anhand der Aussagen der Interviewpersonen kann darauf zurückgeschlossen werden, dass die Wahrnehmung eines Unternehmens weiters sehr stark davon abhängig ist, in welcher Branche das Unternehmen tätig ist. Die Hälfte der Interviewpersonen argumentierte damit, dass sie nicht in jeder Branche tätig sein möchten und sich darüber auch konkret Gedanken gemacht haben oder die Bewerbung von vornherein bei Unternehmen in bestimmten Branchen ausgeschlossen haben (I 1\_1 Z. 159 – 161; I 4\_1, Z. 251 – 252, I 3\_1, Z. 10 – 13). In den restlichen Interviews stellte sich heraus, dass sich die Bewerber:innen zwar durchaus Gedanken über die Branche gemacht haben. Es beeinflusst für sie jedoch den Unternehmensauftritt per se noch nicht und das andere Faktoren, wie zum Beispiel die Vergütung, die Branchenwahrnehmung des Unternehmens ausgleichen können.

*„(...) und dementsprechend ja, ich würde auch, sagen wir mal für die Austrian Airlines arbeiten, wenn die ein gutes Paket bieten, auch wenn es, sagen wir mal für die Umwelt nicht das prickelndste ist.“ (I 2\_1, Z. 143 – 146)*

*„Ich weiß das Unternehmen hat keinen guten Ruf und arbeitet in keiner guten Branche, aber man muss auch wirklich sagen, am Ende geht es um das Überleben und dann nimmt man schon auch das wo man am meisten Geld dafür bekommt.“ (I 5\_1, Z. 14 – 16)*

### **4.3.3 Hierarchie**

Ein weiterer wichtiger Aspekt in den Interviews, welcher in diesen Kapiteln behandelt wird, ist die gelebte Hierarchie in Unternehmen. Alle Befragten gaben an, dass es für

sie ein Ausschlusskriterium darstellt, wenn ein Unternehmen als starr hierarchisch dargestellt wird und dieses Gefühl bereits beim Bewerbungsgespräch vermittelt wird.

*„Hinsichtlich der Praktiken finde ich es schwierig, wenn man die Hierarchien so merkt im Unternehmen. Das es so klar positioniert wird, wer der Chef ist. Das finde ich immer etwas schwierig, wenn man nicht weiß ob man mit den Führungspositionen normal reden kann oder man sich mit 30 arg unterordnen muss.“ (I 3\_1, Z. 27 – 30)*

*„Die obersten sind die wichtigsten und die untersten sind nichts wert, das daugt mir überhaupt nicht.“ (I 4\_1, 141 – 142)*

Sehr ausgeprägte Hierarchien lösen bei den Bewerber:innen Sorgen und Vorbehalte aus. Sie betonten in den Gesprächen, dass für sie große Dominanz und Machtunterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen bereits beim Bewerbungsgespräch die positive Wahrnehmung des Unternehmens beeinflussen.

## **4.4 Aspekte zur Identifizierung von Authentizität**

Neben der Wahrnehmung von Authentizität war ein weiteres Thema in den Interviews, welche Strategien die Bewerber:innen anwenden um zu identifizieren, ob sich ein Unternehmen authentisch verhält oder nicht. Die Unterkapitel decken sich in manchen Teilen mit den vorangegangenen Erkenntnissen. Da sie aber auch in den Interviews in unterschiedlichen Kontexten erwähnt wurden, ist es wichtig sie auch in dieser Arbeit von verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, da die Übergänge teils fließend sind.

### **4.4.1 Teameinbindung**

Die Einbindung des Teams, in dem zukünftig gearbeitet wird, spielt eine essenzielle Rolle für rund die Hälfte der Befragten. Vor allem auf die Frage, wo Authentizität im Bewerbungsprozess für sie sichtbar wird, wurde bei der Antwort das Zweitgespräch beziehungsweise der Probearbeitstag angeführt. Die Möglichkeit nachvollziehen und spüren zu können ob der Rest des Teams dieselben Werte verfolgt, wie man selbst und wie es im Bewerbungsgespräch auch von Unternehmensseite beschrieben wurde, spielt für die Befragten eine zentrale Rolle.

In diesem Kontext beschreibt Interviewperson 1 sehr deutlich das positive Gefühl, als er merkte, dass sein zukünftiges Team auch über Grenzen hinweg an einem Strang zieht und gemeinsam an Lösungen arbeitet, wenn es wo Fehler gibt. Da er sich selbst als Teamplayer bezeichnet, hat ihm die Bestätigung durch die zukünftigen Kolleg:innen ein gutes Gefühl gegeben (I 1\_1, Z. 109 – 116). Diese Ansicht teilte auch Interviewperson 6, sie war sich zuerst unsicher, ob das Unternehmen tatsächlich so ist, wie es in den Gesprächen beschrieben wurde. Nach ein paar Stunden schnuppern in der Abteilung verlor ihre Unsicherheit, da ihre zukünftige Kollegin ihr ein Bild vom Unternehmen lieferte, welches sich mit den Vorerfahrungen deckte (I 6\_1, Z. 746 – 747).

Diese Aussagen bestätigten sich auch dadurch, dass bei allen positiven Jobentscheidungen ein Bewerbungsprozess vorausging, bei dem die Bewerber:innen zumindest einmal einen Großteil des Teams kennengelernt haben und sich dadurch sehr sicher waren die richtige Entscheidung treffen zu können.

Die Einbindung des Teams in den Entscheidungsprozess wurde von Interviewperson 3 äußerst positiv hervorgehoben. Da ihm bereits im Vorfeld des Gespräches vermittelt wurde, welche große Rolle die Mitarbeiter:innen für das Unternehmen spielen und ihre Meinung auch in Unternehmensprozessen sehr geschätzt wird. Trotz dieser Vorinformationen war er nach dem Gespräch noch unsicher, ob diese Aussagen tatsächlich auch in der Praxis umgesetzt werden.



Ihm wurde, obwohl er seine Bedenken nicht geäußert hatte, ein zweiter Bewerbungstermin mit Schnuppern angeboten, um das Team kennenzulernen, in dem er zukünftig tätig sein würde. Er betonte zwar, dass es am Ende noch keine klare Aussage darüber war, ob das Unternehmen die Mitarbeiter:innen tatsächlich in die Entscheidung miteinbezieht. Dennoch hinterließ diese Maßnahme ein äußerst positives Gefühl bei ihm.

*„Ich hab für mich selber gemerkt, dass es auch für das Team wichtig ist, wer zu ihnen kommt, auch wenn sie jetzt vielleicht vorwiegend nicht so viel Entscheidung haben. Ich weiß nicht genau wie der Entscheidungsprozess im Endeffekt abläuft. Aber mir hat es das Gefühl gegeben, dass auch viel Wert auf die Meinung des Teams gelegt wird. Das habe ich echt ein gutes System gefunden.“ (I 3\_1, Z. 87 – 92)*

Diese Erfahrung unterstreicht die Bedeutung die gelebte Unternehmenskultur auch während dem Bewerbungsprozess transparent zu machen. Auch Interviewpartnerin 2 äußerte im Gespräch ihre Skepsis gegenüber der Glaubwürdigkeit von Aussagen der oberen Managementebene.

*„Deswegen ist mir immer Bewerbungsgespräch auch so wichtig bei den nächsten Schritten das mal das Team kennen lernt, weil ich bin immer ein bisschen skeptisch, was so ein Geschäftsführer redet.“ (I 2\_1, Z. 386 – 388)*

#### **4.4.2 Offene Kommunikation und kritisches Hinterfragen**

Auf die Frage, welche Ratschläge die Befragten anderen Bewerber:innen geben würde, um im Bewerbungsprozess Unternehmensauthentizität zu identifizieren, gab es eine sehr klare Antwort in allen Interviews und das war die offene Kommunikation. Die offene Kommunikation geht einher mit aktivem und auch kritischem Nachfragen. Dinge nicht einfach hinzunehmen und zu hinterfragen hat sich auch bei den Interviews als Strategie herauskristallisiert. Interviewpartnerin 3 nutzte diese Strategie, um die Reaktionen auf ihre Fragen zu sehen und deuten zu können.

*„Ich bin in meinen Gesprächen gefragt worden, was ich mir wünsche von einem Unternehmen. Da habe ich das immer gleich klar angesprochen, dass mir flache Hierarchien wichtig sind, dass auch ein „normaler“ Angestellter seine Ideen und Fragen anbringen kann. Da habe ich das selber erfragt und geschaut wie die Reaktionen sind, da man das sonst immer erst merkt wenn man dort arbeitet.“ (I 3\_1, Z. 34 – 38)*

Von Interviewpartner 1 und Interviewpartnerin 6 wurde gesondert betont, dass man vor allem bei Unsicherheiten direkt nachfragen soll. Das hilft einem dabei für sich selbst ein

besseres Gefühl zu entwickeln und nicht mit Fragen im Hinterkopf nach Hause zu gehen. Interviewpartnerin 6 ging dabei so weit, dass sie das Bewerbungsgespräch umdrehen würde, da sie überzeugt davon ist, dass sich das Unternehmen auch bei den Bewerber:innen bewerben muss und nicht nur umgekehrt.

*(...), weil man wird ja vom Unternehmen sozusagen auf den Prüfstand gestellt, wie man sich gibt aber ich würd das dann umdrehen und eher mit der Einstellung reingehen ich prüfe jetzt für mich das Unternehmen, ob das zu mir passt, also tatsächlich so gezielt nachfragen und auch mit dieser Einstellung in das das Bewerbungsgespräch reingehen.“ (I 6\_2, Z. 519 – 522)*

*„Wenn man sich unsicher ist, ob das tatsächlich so ist, dann würde ich konkreter nachfragen und dranbleiben.“ (I 1\_2, Z. 156 – 157)*

Schlagwörter, wie das offene Gespräch, der offene Austausch und das Hinterfragen tauchten immer wieder auf in den Interviews. Für die Interviewpersonen galt es hier das Gespräch auf Augenhöhe zu suchen um auch selbst ehrlich die eigenen Bedürfnisse, Werte und Kompetenzen zu formulieren. Die Befragten argumentierten damit, dass sie selbst vom Unternehmen verlangen, dass es sich ihnen gegenüber offen und ehrlich verhält, dann gilt das auch für sie selbst (I 2\_2, Z. 437 – 439; I 4\_1, Z. 317 – 320; I 5\_1, Z 85 - 89)

Die Bewerber:innen sprachen in den Interviews über das eigene authentische Verhalten und über die eigene Offenheit gegenüber den Unternehmen. Das oberste Ziel der Befragten war es, sich nicht zu verstellen, da es sie am Ende selbst nicht glücklich machen würde im Unternehmen.

*„Also wirklich einfach offen ansprechen, was einem Wichtig ist, also jetzt nicht diese Phrasen von sich geben, die man glaub, dass sie vielleicht erwartet werden, wenn sie fragen, was man von neuen Job haben will oder was man sich vom Unternehmen erwartet, sondern wirklich ehrlich sein.“ (I 2\_2, Z. 448 – 450)*

*„Die waren auch offen und ich suche auch gleich am Anfang das offene Gespräch, wo ich sag wir sind in einem Alter, bzw. ich bin auch schon in der Position, wo man nicht mehr drumherum redet, sondern da einfach Klartext spricht. (I 4\_1, Z. 163 – 165)*

Einen spannenden Vergleich zieht Interviewperson 4. Er vergleicht das Bewerbungsgespräch mit einem Date. Beide Seiten sind bestenfalls daran interessiert, dass am Ende eine langjährige Beziehung herauskommt. Daher bringt es aus seiner Sicht für keinen der Beteiligten etwas, bereits im ersten Gespräch nur zu prahlen und sich besser darzustellen als man ist. Im Laufe der Zeit würde es sich irgendwann als falsch

herausstellen und für Enttäuschung bei den Beteiligten sorgen. Weiters argumentiert er, dass man ja auch bei der Suche nach einer:inem Partner:in offen anspricht was einem wichtig ist. So sieht er das auch bei einem Bewerbungsgespräch, es geht für ihn darum die Bedürfnisse und Wünsche klar zu kommunizieren und dabei einen genauen Blick darauf zu legen, wie die Person Gegenüber darauf reagiert. So haben beide Seiten die Möglichkeit herauszufinden, ob man kompatibel ist oder nicht. Er beschreibt weiter, dass es nicht sein Ziel ist für das Unternehmen die goldene Gans zu sein und sich zu verstellen, nur um besser dazustehen. Seine Priorität liegt darauf gemeinsame Nenner zu finden, auf denen die gemeinsame Zukunft gebaut werden kann (I 4\_2, Z. 1270 – 1286).

#### **4.4.3 Bestätigung durch Dritte**

Ein weiterer Aspekt, der sich mit dem Kapitel 4.4.1 Teameinbindung teilweise überschneidet, ist die Möglichkeit sich die Bestätigung über die Unternehmenswerte von anderen Personen, welche in Verbindung zum Unternehmen stehen, einzuholen. Für diese Bestätigung wurden unterschiedliche Taktiken und Maßnahmen von den Interviewpersonen genannt. Zum Ersten kann das, wie bereits erwähnt, durch die zukünftigen Kolleg:innen erfolgen, entweder bei einem Probearbeitstag oder wenn dieser nicht stattfindet, besteht die Möglichkeit sich in der Probezeit gleich ein klares Bild zu machen (I 3\_1, Z. 53 – 58; I 6\_1, Z. 746 – 747)

Eine weitere Möglichkeit, welche von rund der Hälfte der Befragten geäußert wurde, ist es mit Personen im Bekanntenkreis zu sprechen, welche selbst dort gearbeitet haben oder jemanden kennen. Diese Maßnahme ist nicht immer möglich, wenn es sich aber ergibt, stellt es für die Befragten eine sehr wichtige und vertrauensvolle Möglichkeit dar ein Gefühl dafür zu bekommen, ob die Aussagen des Unternehmens auch tatsächlich der Wahrheit entsprechen.

*„(...) und ich kenne halt eine Freundin von mir die hat dort gearbeitet. Die hat noch einen Freund, der dort arbeitet und zum Beispiel die finden keine Leute mehr. Die müssen intern die Stellen besetzen, weil sich keiner mehr bewirbt. Das ist bei uns in der Umgebung bekannt (...)“ (I 2\_1, Z. 99 – 102)*

*(...), weil ich ja ortsansässiges Unternehmen gesucht hab und so ich hör ich mich bissl in der Umgebung um. Da frage ich dann meine Bekannten, was sagt ihr dazu? Kennst du da jemanden der dort arbeitet? Wie ist das so?“ (I 6\_1, Z. 624 – 626)*

Die letzte Möglichkeit, welche auch bereits bei den Kommunikationskanälen erwähnt wurde sind die Arbeitgeber:innenbewertungen auf diversen Internetseiten. Diese stellen aber im Gegensatz zu den anderen Maßnahmen jene dar, welchen am geringsten vertraut wird. Das liegt vor allem daran, dass man nicht genau weiß, wer diese Bewertung tatsächlich geschrieben hat. Wenn der persönliche Bezug fehlt, dann fehlt bei den Bewerber:innen oft auch das Vertrauen darauf (I 2\_1, Z. 103 – 104; I 6\_1, Z. 605 – 606).

## 4.5 Bedeutung von Authentizität

Das letzte Kapitel der Ergebnisdarstellung widmet sich der Bedeutung der Authentizität nun tatsächlich bei den Befragten in den Interviews einnahm und wie sie diese beschrieben. Es geht hier sowohl um die positiven Auswirkungen als auch um die negativen Auswirkungen bei fehlender Authentizität. Am Ende wird angeführt, welchen Stellenwert Authentizität im Bewerbungsprozess tatsächlich einnimmt. Dieses Kapitel dient als Überleitung zur Diskussion, in der darauf aufbauend die Forschungsfragen beantwortet werden.

### 4.5.1 Positive Auswirkungen

Im ersten Teil der Interviews gab es kaum konkrete Aussagen, welche den direkten Zusammenhang zwischen Authentizität und positiven Gefühlen beschreiben. Jedoch konnten diverse Anmerkungen und Äußerungen der Befragten identifiziert werden, welche Rückschlüsse auf positive Zusammenhänge zulassen. Zum Beispiel erwähnte Interviewperson 3, dass es für ihn vor allem den Einstieg in das Unternehmen erleichtern würde. Nach einem Bewerbungsgespräch entwickelt sich ein Bild von einem Unternehmen und damit einhergehend auch Erwartungen. Wenn diese Erwartungen sich bereits im Prozess immer wieder bestätigen, macht es einem den Einstieg in den Job einfacher.

*(...), es macht es einfacher. Vor allem wenn ich schon im Bewerbungsprozess sehe, was mich erwartet wenn ich den Job antrete. Man geht ja mit Erwartungen und Vorbereitungen rein in den Job. Wenn dann nicht dasselbe passiert was im Bewerbungsprozess versprochen wurde oder die Infos die man bekommen hat über die verschiedenen Kanäle. Dann wird die Arbeit und der Einstieg schwierig. Wenn es sich dann absolut nicht mit den Erwartungen deckt, (I 3\_1, Z. 95 – 99)*

Fast alle Befragten beschreiben das positive Gefühl, wenn sie spüren, dass bei einem Bewerbungsgespräch die Wahrheit gesagt wird. Dieses positive Gefühl äußert sich in weiterer Folge bei einigen der Befragten auch als Wertschätzung ihnen gegenüber. Wie bereits bei der Bedeutung erläutert ging es den Befragten darum, dass sich vor allem auch die beteiligten Personen im Gespräch stimmig verhalten.

Dazu gehört für Interviewperson 3 eine proaktive Haltung gegenüber dem eigenen Tätigkeitsbereich. Er argumentiert diese Aussage mit dem Beispiel aus seinen eigenen Bewerbungsgesprächen. Er bewarb sich für eine Position, welche ursprünglich nicht seiner Wunschtätigkeit entsprach. Allein dadurch, dass er im Gespräch ein Gefühl da-

für bekam, wie sehr seine Interviewer:innen bei der Erzählung der Tätigkeiten aufblühten und wie gern sie ihre Arbeit machen, rief in ihm ein positives Gefühl für das gesamte Unternehmen hervor.

*„(...) ich habe mir einfach mal gedacht ich höre es mir 1an, auch wenn es eigentlich nicht so mein Bereich ist. Nach dem Gespräch war ich mir dann fast unsicherer als vorher, da das Gespräch wirklich gut war und sie haben auch den Bereich attraktiver gemacht. Weil man gemerkt hat, dass die das wirklich einfach gerne machen und die Leute waren super sympathisch und ehrlich und dann hab ich sogar eher wieder überlegt es mir trotzdem anzuschauen obwohl es nicht ganz mein Bereich ist.“ (I 3\_1, Z. 132 – 136)*

Auch die Rückmeldungen der Interviewpartner:innen in der zweiten Runde zu ihren bisherigen Erfahrungen im neuen Job waren durchwegs sehr positiv konnotiert. Jene sechs Interviewpersonen, welche einen neuen Job gefunden haben, sprachen von einem sehr guten Gefühl bei ihren neuen Arbeitgeber:innen. Auf die Rückfragen welche Aspekte sie positiv hervorheben können, kam bei allen die Antwort, dass die ersten Arbeitstage so verlaufen sind, wie es ihnen versprochen wurde und wie sie es sich auch nach dem Bewerbungsgespräch vorstellten. Diese Eindrücke wurden bestätigt durch die Aufgabenfelder, die Vorgesetzten und dem Umgang miteinander.

*„Sie haben mir beim Bewerbungsgespräch schon relativ detailliert gesagt, was meine Aufgaben sein werden und die sind es jetzt auch tatsächlich.“ (I 1\_2, Z. 67 – 68)*

*„(...) der Eindruck von meiner Chefin hat sich schon bestätigt, also die ist sehr locker, sehr frei, sehr fröhlich, muss man auch sagen, also das war gleich auf dieser du-Ebene, genau so wie sie sich im Bewerbungsgespräch gegeben hat“ (I 2\_2, Z. 162 – 164)*

*„Also ich weiß es ja jetzt schon ein bisschen, dass sie im Bewerbungsprozess wirklich genauso rübergekommen sind, wie sie in Wirklichkeit auch sind. Auch was Arbeitsabläufe und Teamstruktur anbelangt. Deshalb wurden meine Erwartungen schon erfüllt, da ich jetzt mittlerweile schon ein bisschen weiß wie sie miteinander arbeiten und wie sie auch mit mir umgehen. Auch wie die Einlernphase gestaltet wurde, ist genauso wie sie es im Bewerbungsprozess gesagt haben, also das ist wirklich so.“ (I 3\_2, Z. 36 – 41)*

Lediglich Interviewperson 6 startete mit gemischten Gefühlen in ihren neuen Job, da nach der Bewerbung eine lange Funkstille war und sie lange auf eine Entscheidung warten musste. Zusätzlich ergaben sich in ihrem Dienstvertrag ein paar unerwartete Überraschungen, welche sie etwas zweifeln ließen. Diese Zweifel konnten zwar durch ein sehr klärendes Gespräch mit dem Arbeitgeber zu großen Teilen aus dem Weg geräumt werden, dennoch blieb ein Gefühl von Misstrauen gegenüber dem Vorgesetzten bei ihr im Hinterkopf. Somit war sie auch die einzige, in den Interviews, welche mit keinen großen Erwartungen in den neuen Beruf startete. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews war sie gerade eine Woche im Unternehmen tätig und konnte noch keine genauen Rückschlüsse darauf ziehen ob sich ihr misstrauisches Gefühl bestätigt hat oder nicht. Im Laufe des Interviews stellte sich dann aber immer mehr heraus, dass es vor allem die Kolleg:innen und der Abteilungsleiter sind, welche ihr ein sehr positives Gefühl für die kommenden Wochen geben. Sie erwähnte mehrmals, dass diese sich genau so verhalten wie sie es auch im Bewerbungsgespräch getan haben und vermitteln ihr dadurch ein sehr positives Gefühl (I 6\_2, Z. 260 – 262).

#### **4.5.2 Auswirkungen von unauthentischem Verhalten**

Wenn Unternehmen zu den Bewerber:innen unehrlich sind und Dinge versprechen, welche nicht gehalten werden können, aber auch umgekehrt die Bewerber:innen Kompetenzen versprechen, welche sie nicht vorweisen können, dann sind sich die Befragten einig, würde das früher oder später herauskommen und zu einer großen Enttäuschung auf beiden Seiten führen.

*„Die Firmen würden auch daraufkommen wenn man lügt und umgekehrt auch wenn die Firma lügt und das wäre dann für beide Seiten einfach nur enttäuschend.“ (I 4\_1, Z. 332 – 333)*

Interviewperson 4 hat hinsichtlich einer solchen Enttäuschung auch darauf hingewiesen, dass es oft einem fehlenden Weitblick der Unternehmen geschuldet ist. Wenn neue Mitarbeiter:innen enttäuscht sind und schlimmstenfalls den Job aufgrund der niedrigeren Loyalität wieder aufkündigen, kann das eine Summe an negativen Konsequenzen mit sich ziehen. Diese Konsequenzen können schlechte Bewertungen oder ein schlechter Ruf sein. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, ist es vor allem die Mund zu Mund Propaganda, welche eine wichtige Rolle für zukünftige Bewerber:innen spielt.

*„Viele denken da schon nicht Voraus, dass es dann Auswirkungen hat, wenn sie zuerst Blumen verkaufen und dann sieht es eigentlich doch nicht so aus.“*

*Dann gibt es plötzlich Kritik und schlechte Bewertungen und dann sind sie enttäuscht“.* (I 4\_1, Z. 522 – 525)

Aus diesem Grund ist es für viele relevant bereits beim Bewerbungsgespräch selbst unauthentisches Verhalten zu identifizieren. Gibt es Widersprüche während dem Bewerbungsprozess hinterfragen die Interviewpersonen dieses Verhalten und wenn sie auf ihre Fragen schwammige oder nicht-befriedigende Antworten bekommen führt das am Ende dazu, dass sie das Unternehmen nicht mehr als potenzielle:n Arbeitgeber:in in Erwägung ziehen.

*„Aber ich hab schon Jobs abgelehnt, weil ich wusste es stimmt nicht alles was sie sagen oder ich würde mich dort sofort unwohl fühlen, weil davor schon so viele Anzeichen waren, wo ich wusste der täuscht viel zu sehr.“* (I 4\_1, Z. 448 – 451)

*(...)und wenn die halt schon bei einem Bewerbungsgespräch, gut er hat mir nichts versprochen, aber nicht mal da wirklich sagen kann wie es läuft und wie das in Zukunft sein sollte, dann ist das für mich so, dass ich sehr annehme, dass sich das halt durch das ganze Unternehmen oder durch den ganzen Alltag zieht“* (I 2\_1, Z. 307 – 310)

Mit der Identifikation der Aussagen, über die Bedeutung von Authentizität im Bewerbungsgespräch schließt der Ergebnisteil dieser Arbeit. In den abschließenden Kapiteln werden diese Ergebnisse interpretiert.



## 5 Diskussion und Ausblick

In den abschließenden Kapiteln erfolgt die Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und Interpretation der Ergebnisse im Zusammenhang mit der Literatur. Mithilfe dieser theoretischen Erkenntnisse werden in weiterer Folge die Forschungsfragen beantwortet. Darüber hinaus findet eine kritische Reflexion der Arbeit statt, bei der auch die Limitationen der Arbeit ausgeführt werden. Am Ende werden die Implikationen für zukünftige Forschungen und für die Praxis diskutiert.

### 5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Wir befinden uns in einer schnelllebigen und sich stetig verändernden Umwelt. Diese Aspekte spürt auch der Arbeitsmarkt. Pensionierungswellen, gesunkene Geburtenraten sind nur zwei Aspekte die zu einem gestiegenen „war of talents“ beigetragen haben. Zusätzlich sind es vor allem die jungen Generationen Y und Z, welche in den nächsten Jahren den Großteil der Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt einnehmen werden. Ein Merkmal dieser Generationen ist, dass sie eine gesunkene Arbeitgeber:innenloyalität aufweisen (Klaffke, 2014, S. 69). Diese Entwicklungen zusammen wirken sich auch Unternehmen aus, welche talentierte Fachkräfte suchen. Für Unternehmen steigt die Relevanz sich mehr mit den Bedürfnissen der Arbeitnehmer:innen auseinanderzusetzen und bereits im Bewerbungsprozess die Grundsteine für langfristige Arbeitsverhältnisse zu legen.

Ein Merkmal der Generationen Y und Z ist, dass ein Großteil der Vertreter:innen in einem höheren Wohlstand aufwächst als es die Generationen zuvor getan haben. Die sehr rasche Befriedigung der physischen Grundbedürfnisse führt zu dem Wunsch, dass Arbeit nicht nur die physischen Bedürfnisse stillt, sondern einen Mehrwert bieten soll (Klaffke, 2014, S. 64ff.). Ein wichtiges Stichwort in diesem Kontext ist die Authentizität, sich in einem Unternehmen weiterzuentwickeln und die Möglichkeit besitzen seinen eigenen Werten nach zu handeln und Wünsche und Bedürfnisse zu erfüllen.

Zielsetzung dieser Arbeit ist es zu untersuchen, wie Bewerber:innen Authentizität wahrnehmen und welche Auswirkungen es auf ihre Entscheidungen im Laufe des Bewerbungsprozesses einnimmt.

Nach der Analyse der Interviews stellte sich heraus, dass Authentizität grundsätzlich allen Befragten ein Begriff ist. Eine wörtliche Definition zu finden war dennoch für viele keine einfache Aufgabe und es hat durchaus mehr Zeit in Anspruch genommen, bis sie eine Antwort geben konnten. Am Ende war es vor allem der Begriff Ehrlichkeit, welcher für viele der Interviewpersonen als Synonym für Authentizität stand. Die Interviewper-

sonen erwähnten, dass es für sich wichtig ist sich nicht verstellen zu müssen, sondern auch bei einem Bewerbungsgespräch so sein zu können, wie sie sind. Umgekehrt gilt auch für Unternehmen, dass sie kein beschönigtes Bild ihrer selbst darstellen und ihre Werte, welche sie nach außen kommunizieren auch tatsächlich so leben. Diese Definitionen decken sich mit den Erkenntnissen aus der Literatur, auch hier finden sich Synonyme wie Echtheit, Wahrheit und Glaubwürdigkeit ([www.duden.de](http://www.duden.de), 28.10.2023; Kernis & Goldman, 2006, S. 293; Ryan & Martela, 2016, S. 5). Um ein authentisches Leben führen zu können soll das Handeln im Einklang mit den eigenen Werten und Bedürfnissen stehen (Kernis & Goldmann, 2006, S. 295).

Die Ergebnisse der Literaturrecherche zum Thema Authentizität im Arbeitskontext zeigen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen einem authentischen Gefühl am Arbeitsplatz und Wohlbefinden, gesteigener Leistung und Arbeitsengagement besteht (van den Bosch & Taris, 2013, S. 674; Ebrahimi, et al. 2020, S. 102ff.). Da der Fokus der Interviews auf den Erfahrungen und Erlebnissen während des Bewerbungsprozesses lag, können diese Ergebnisse nur bedingt zu den Erkenntnissen in der Literatur in Bezug gesetzt werden. Dennoch weisen viele Aussagen und Argumentationsweisen der Befragten darauf hin, dass es durchaus eine wichtige Rolle für sie einnimmt an ihrem Arbeitsplatz sie selbst sein zu können, um in weiterer Folge auch mehr Leistung erbringen zu können. Zusätzlich zeigen die Ergebnisse, dass es vor allem die Erwartungen aus den Bewerbungsprozessen sind, welche das zukünftige, authentische Gefühl am Arbeitsplatz beeinflussen. Daher ist es für die Bewerber:innen ebenso wichtig die bewusste Entscheidung zu treffen, sich auch selbst nicht zu verstellen und offen seine Wünsche an das Unternehmen und hinsichtlich der Stelle, zu kommunizieren. Dies deutet auf eine Strategie hin um das von Gino, et al (2020) dargelegte Phänomen von Catering bewusst zu vermeiden. Catering, als eine Form des Verhaltens im Eindrucksmanagement beschreibt die unbewusste oder bewusste Verhaltensänderung, um einen vermeintlich besseren Eindruck beim Gegenüber zu hinterlassen (Gino, et al, 2020, S. 1ff.). Diese Taktik hemmt die eigene Leistungsfähigkeit und ruft Gefühle von Instrumentalität hervor. Mit der Strategie sich bereits vor dem Gespräch vorzunehmen ehrlich zum Unternehmen zu sein, versuchen die Interviewpersonen diese Taktik zu vermeiden.

Fast alle Befragten gaben an, dass es für sie sehr mühsam und anstrengend wäre in einem Unternehmen zu arbeiten, bei dem sie von Beginn an das Gefühl haben, bereits im ersten Schritt, dem Bewerbungsgespräch, belogen worden zu sein. Dieses Gefühl würde laut Aussagen ihr Engagement für das Unternehmen schmälern und ihre Motivation bei den alltäglichen Arbeitsschritten negativ beeinflussen. Diese Aussagen be-

stätigen die Erkenntnisse zu Wohlbefinden am Arbeitsplatz und Authentizität. Für die Befragten wäre es eine große Enttäuschung, wenn sich Unternehmen im Bewerbungsprozess anders präsentieren, als sich dann im tatsächlichen Arbeitsalltag zeigt. Am Ende könnte es einerseits zu einer frühzeitigen Kündigung und andererseits auch zu einer schlechten Bewertung des Unternehmens führen. Auffallend in den Gesprächen war, dass ein negatives Gefühl gegenüber dem Unternehmen bei nahezu allen Befragten immer auf die Personen im Gespräch zurückgeführt wurde.

Dieses Ergebnis zeigt, die entscheidende Rolle, welche die menschliche Ebene im Bewerbungsgespräch einnimmt. Alle Personen, welche eine Schlüsselfunktion im gesamten Bewerbungsprozess einnehmen, verkörpern für die Bewerber:innen das Unternehmen und stehen sinnbildlich für dessen Werte und Einstellungen. Sind die Personen den Bewerber:innen sympathisch, ermöglicht dies in weiterer Folge ein gesamtgesellschaftlich positives Bild des Unternehmens.

In einigen der Interviews stellte sich heraus, dass fast alle Befragten großen Wert auf einen zweiten Termin legen, bei dem sie innerhalb eines Schnupper- oder Probearbeitstages zukünftige Kolleg:innen kennenlernen können und sie ein Stück weit im Arbeitsalltag begleiten. Dies ermöglicht bereits im Bewerbungsprozess einen Vergleich zwischen dem was bereits versprochen wurde und dem Gefühl, das einem das Team vermittelt. Viele der Aussagen ließen darauf zurückschließen, dass die Bewerber:innen auf die Ehrlichkeit der zukünftigen Teamkolleg:innen setzen. Sie gehen davon aus, dass es für diese selbst ebenso wichtig ist, wer Teil ihres Teams wird und sie sich deshalb nicht verstellen werden oder Lügen werden. Die Bereitschaft von Unternehmen den Bewerber:innen einen tieferen Einblick in das Unternehmen zu gewähren, ist für die Befragten ein wichtiger Indikator für Authentizität.

Ein weiterer wichtiger Aspekt auf der menschlichen Ebene ist die Führungskraft. In allen Interviews war die zukünftige Führungskraft eine zentrale Schlüsselrolle in den Bewerbungsgesprächen, so auch das authentische Auftreten der Führungskraft. Die Komplexität und die Auswirkungen von authentischer Führung werden in der Literatur vielseitig diskutiert. Die Ergebnisse der Interviews unterstreichen die von Walumbwa, et al. (2008, S. 121) entwickelten Dimensionen von authentischer Führung.

### **Selbsterkenntnis**

Schwäche zu zeigen und Fehler einzugestehen, anstatt nur das Positive hervorzuheben und sich sinnbildlich auf ein Podest zu heben, ist für die Befragten ein sehr relevantes Kriterium. Ehrliche Kommunikation der eigenen Schwächen und die kritische

Reflexion der Herausforderungen im Unternehmen führen zu einem sympathischen und authentischen Eindruck.

### **Ausgeglichene Informationsverarbeitung**

Diese Dimension hängt für die Befragten eng mit der Einbindung des Teams zusammen. Bevor eine Entscheidung getroffen wird, werden die Meinungen der anderen Teammitglieder eingeholt und berücksichtigt.

### **Moralische Werthaltung**

Für die Interviewpersonen war es entscheidend, dass vor allem die Führungskraft sich im Job so verhält, wie sie es auch im Bewerbungsgespräch vermittelt hat. Die kommunizierten Werte, sollen mit den Taten übereinstimmen.

### **Transparente Beziehungsgestaltung**

Wie auch die Ergebnisse zeigen, ist es die offene Kommunikation, welche von allen Befragten als Schlüssel für die Wahrnehmung von Authentizität genutzt wird. Ohne eine offene Kommunikation ist es für die Interviewpersonen nicht möglich das Unternehmen einschätzen zu können. Der Punkt offene Kommunikation und kritisches Hinterfragen von Sachverhalten sind wiederum Erkenntnisse welche sich mit den in Kapitel 2.3.1 erläuterten Charakteristika der Generation Y decken. Das Y steht unter anderem für den englischen Begriff „why“ und symbolisiert das kritische Hinterfragen von Situationen und das Fragen nach dem Sinn (Kochhan, et al. 2021, S. 59 f.).

Somit zeigt sich auch in den Interviews, dass die Authentizität der Unternehmen eine geringere Rolle spielt, im Gegensatz zur Authentizität der Führungskraft. Diese Erkenntnis könnte mit der in der Literatur definierten Demut von Führungskräften erklärt werden (Oc, et al, 2020, S. 3ff.). Wenn Führungskräfte die Bereitschaft zeigen sich eigene Fehler einzugestehen und von den Mitarbeiter:innen etwas lernen zu können, dann vermittelt es den Mitarbeiter:innen ein Bild von Kommunikation auf Augenhöhe. Mit dieser Haltung können bereits im Bewerbungsprozess Machtunterschiede verringert werden. Dieser Aspekt kam in den Interviews sehr häufig zur Sprache. Die Befragten gaben an, dass es ihnen dadurch ermöglicht wurde sehr offen zu kommunizieren und sie bereits ein erstes Gefühl über die Fehlerkultur im Unternehmen spüren konnten.

In der Literatur nimmt Authentizität bei der positiven Psychologie einen hohen Stellenwert ein. Seligmann (2002, S. 41f.) argumentiert, dass das Ausüben von Tätigkeiten, die mit den eigenen Werten in Einklang stehen, und die Möglichkeit, das wahre Selbst am Arbeitsplatz auszuleben, zu einem gesteigerten Glücksgefühl führen können. Zahl-

reiche Studien untermauern diese These und zeigen, dass eine authentische Arbeitsumgebung auch mit einer höheren Leistungsfähigkeit einhergeht (van den Bosch & Taris, 2013, S. 674).

Die Ergebnisse der Interviews liefern bei der Betrachtung jedoch ein etwas differenziertes Bild. Während für einen Großteil der Interviewpartner:innen persönliche Werte eine maßgebliche Rolle bei der Einstellung zur Arbeit, Führungskompetenz und Teamarbeit spielen, zeigt sich eine deutlich geringere Relevanz dieser Werte hinsichtlich dem Ruf von Unternehmen und der Branche in der sie tätig sind. Für viele Befragten hat es eine deutlich untergeordnete Bedeutung, ob ihre individuellen Wertvorstellungen mit den übergeordneten Werten der Branche übereinstimmen. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass Unternehmen durch eine verbesserte Außendarstellung in der Ausschreibung, auf Social Media oder auf ihrer Homepage einen weniger positiven Ruf in der Branche ausgleichen können. In weiterer Folge sind es dann, wie bereits erwähnt, vor allem auch die Persönlichkeiten im Bewerbungsgespräch, welche die Möglichkeit besitzen dem Unternehmen eine positivere Bewertung zu verschaffen. Wenn die kommunizierten Werte der Führungskraft oder der Recruiter:innen mit den eigenen übereinstimmen hat dies einen viel höheren Stellenwert, als der Ruf einer gesamten Branche.

Goldman & Kernis (2006, S. 298f.) beschreiben das Catering Phänomen wenn jemand Situationen oder Handlungen vor sich selbst verteidigt und beschönigt, damit es sich am Ende authentisch anfühlt. Diese Strategien finden sich auch bei den Interviewpartner:innen wieder. Bei den Zweitinterviews versuchten viele der Befragten nur die positiven Aspekte hervorzuheben. Sobald im Gespräch ein negativer Aspekt des Unternehmens zur Sprache kam, wurde im nächsten Satz sofort eine Verteidigungsstrategie angewandt und die Vorzüge des Unternehmens erneut erwähnt. Letztlich zeigen diese Erkenntnisse, dass die Befragten danach streben sich über und mit dem Unternehmen zu identifizieren. Gelingt dies nicht über die Branche oder das Unternehmen im Allgemeinen, wird es auf die nächste Ebene, dem Team und die Führungskraft, heruntergebrochen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie Authentizität im Bewerbungsprozess wahrgenommen wird, werden die Erkenntnisse mit dem multidimensionalen Konzept von Authentizität, welches von Kernis & Goldmann (2006) entwickelt wurde, verglichen. Dieses Konzept betrachtet Authentizität auf vier verschiedene Dimensionen, welche in engem Zusammenhang zueinanderstehen, aber auch individuell betrachtet werden können. Diese vier Dimensionen finden sich zum Teil mehr, zum Teil weniger auch in den Ergebnissen der Interviews wieder.

## **Das Bewusstsein**

Um einordnen zu können, ob die eigenen Werte in Harmonie mit einer: einem potenziellen neuen Arbeitgeber:in stehen, benötigt es in erster Linie ein Bewusstsein über die eigenen Gefühle, Werte und Wünsche (Goldmann & Kernis, 2006, S. 295). Die Ergebnisse in den Interviews legen nahe, dass viele der Befragten im Grunde ein sehr klares Bild von den eigenen Bedürfnissen und Wünschen haben. Dennoch zeigt sich auch dort, was ebenfalls bereits in der Literatur thematisiert wurde, dass diese Bedürfnisse nicht immer starr sind und eine Ausprägung aufweisen, sondern von individuellen Umständen beeinflusst werden können. Das zeigt sich vor allem dadurch, dass die Antworten zwar annehmen lassen, dass ethische Themen durchaus wichtig sind, aber die Bewerber:innen sich bewusst sind, dass sie in ihrem Job auch das Bedürfnis nach Sicherheit haben und dass Unternehmen in vermeintlich unethischen Branchen, mit einem guten wirtschaftlichen Auftritt und einem guten Vergütungspaket dennoch als potenzielle Arbeitgeber:innen relevant sind. Der Wunsch nach Sicherheit überwiegt und schließt deshalb nicht aus, dass Personen sich in diesem Unternehmen authentisch fühlen können.

## **Die unvoreingenommene Verarbeitung**

Die unvoreingenommene Verarbeitung beinhaltet einerseits die Fähigkeit zur Objektivität gegenüber den eigenen Stärken und Schwächen, sowie andererseits auch die Erwartung an Unternehmen, ebenfalls ein realistisches Bild und eine realistische Einschätzung von sich selbst zu vermitteln (Goldmann & Kernis, 2006, S. 296). Diese Ausgewogenheit zwischen Selbstreflexion und externer Wahrnehmung spielt auch in den durchgeführten Interviews eine bedeutende Rolle, wie aus den wiederholten Äußerungen der Befragten hervorgeht. Es wird deutlich, dass den Interviewteilnehmenden eine objektive Einschätzung von sich selbst ebenso wichtig ist, wie die objektive Einschätzung der Stärken und Schwächen des Unternehmens. Ist weder ein eigenes klares Selbstverständnis noch ein unvoreingenommenes Bild des Unternehmens vorhanden, fällt es den Befragten durchaus schwerer, sichere und durchdachte Entscheidungen zu treffen. Ein Beispiel, das diesen Aspekt verdeutlicht, ist die Informationsbeschaffung im Vorfeld des ersten Gesprächs. Auffällig ist dabei, dass kaum jemand intensive Recherchen zu den Online-Präsenzen der Unternehmen durchführt. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass die Befragten davon ausgehen, dass diese Auftritte des Unternehmens, als überzogene Selbstwerbung gestaltet sind. Infolgedessen empfinden sie es als schwierig, ein unvoreingenommenes und objektives Bild vom Unternehmen zu erhalten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der unvoreingenommenen Verarbeitung ist die realistische Einschätzung der eigenen Schwächen (Goldmann & Kernis, 2006, S. 296). Wenn Unternehmen bereits im Bewerbungsprozess ihre Schwächen thematisieren und darauf eingehen wo noch Verbesserungspotenzial vorhanden ist, dann fördert es einen authentischen und positiven Eindruck.

### **Das Verhalten**

Die dritte Komponente baut auf den ersten beiden Komponenten auf, indem das Bewusstsein über die eigenen Wünsche und Werte vorhanden ist und in weiterer Folge eine realistische Einschätzung über die Stärken und Schwächen gemacht werden kann (Goldmann & Kernis, 2006, S. 299). Mit dieser Grundlage ist es möglich, sich entsprechend zu verhalten und authentisch zu handeln. Wenn den Bewerber:innen das Gefühl vermittelt wird, dass sie ihn Übereinstimmung mit ihren Werten handeln können und das Unternehmen einen entsprechenden Rahmen bietet, haben die Bewerber:innen ein gutes Gefühl, fühlen sich wohl und müssen sich nicht verstellen.

Es gab Personen, die sich tatsächlich gegen Unternehmen entschieden haben, weil sie erkannten, dass sie sich dort nicht den eigenen Anforderungen an sich entsprechend verhalten können. Im Gegensatz dazu, gab es aber auch Interviewpersonen, welche während dem Interviews das Gefühl hatten, sich bei diesem Thema verteidigen zu müssen und mit individuellen Copingstrategien den Fokus auf andere Themen lenkten um sich einreden zu können, dennoch nach den eigenen Vorstellungen zu handeln. Diese Copingstrategien reichten von Fokussierung auf Gehaltsaspekte bis über zu kontroversen Aussagen. Diese Reaktionen deuten darauf hin, dass das Streben nach Authentizität im Konflikt mit anderen Aspekten des Bewerbungsprozesses stehen kann, es aber den Bewerber:innen trotzdem wichtig ist, zumindest das Gefühl zu haben im Einklang mit den eigenen Werten zu handeln.

### **Die Beziehung**

Die letzte Komponente umfasst im Wesentlichen noch einmal die ersten drei Komponenten und beinhaltet das Streben nach ehrlichen und authentischen Beziehungen, in denen man sein wahres Selbst verwirklichen und leben kann (Goldmann & Kernis, 2006, S. 300 f.). Umgelegt auf den Bewerbungsprozess zielt diese Phase darauf ab, dass die Bewerber:innen nach einem Umfeld streben, dass ihre persönlichen Werte und Überzeugungen widerspiegelt und sich dementsprechend präsentiert.

Am Ende spiegeln die Ergebnisse der Interviews diese Erkenntnisse nur teilweise wider. Obwohl es für fast alle Befragten wichtig war, dass Unternehmen sich so präsentieren, dass die Bewerber:innen am Ende auch das Gefühl haben ihr Selbstkonzept

leben zu können und dieselben Werte zu vertreten, gab es dennoch andere Aspekte, die für einige der Befragten gleichwertig oder sogar wichtiger erschienen. Dies zeigt, dass das Streben nach Authentizität im Arbeitsumfeld zwar von Bedeutung ist, aber dass auch andere Faktoren wie beispielsweise die Vergütung, die Nähe zum Arbeitsort oder die Karrieremöglichkeiten eine wichtige Rolle spielen können. Es verdeutlicht die Komplexität der Entscheidungsfindung im Bewerbungsprozess und die Vielfalt der individuellen Prioritäten.

Ebenso zeigte sich, dass es bedeutend mehr Rückmeldungen und Statements zu den negativen Auswirkungen bei fehlender Authentizität gab. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass es für die Personen auffälliger ist, wenn etwas nicht stimmt und sich etwas unehrlich anfühlt. Wenn Prozesse positiv verlaufen, steht es für die Befragten offensichtlich nicht immer im Zusammenhang mit Authentizität.

Daher sollte an dieser Stelle ergänzt werden, dass Authentizität oftmals einen unterbewussten Charakter in der Entscheidungsfindung einnimmt. Das Gesamtkonzept Authentizität ist komplex, aber vor allem langfristig gedacht ein wichtiger Schalthebel. Es werden im Bewerbungsprozess bereits die Grundbausteine für eine langfristige Arbeitsbeziehung gelegt. Die Versprechen und die Verhaltensweisen, welche dort gelebt werden, werden in den darauffolgenden Monaten und Jahren als Vergleichswert herangezogen. Stimmen dann die zu diesem Zeitpunkt geweckten Erwartungen auf Dauer nicht mit den tatsächlichen Erfahrungen im Laufe des Jobs überein, kann das zu Unzufriedenheit führen.



## 5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Anhand der gesammelten Ergebnisse in Literatur und Empirie wird nun versucht in diesem Kapitel die Forschungsfragen zu beantworten.

### ***Wie wird Unternehmensauthenzität im Bewerbungsprozess von Bewerber:innen wahrgenommen?***

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Wahrnehmung der Unternehmensauthenzität im Bewerbungsprozess zum Großteil unterbewusst und durch unterschiedliche Komponenten erfolgt. Es gibt nicht einen einzelnen Faktor, der ein Unternehmen authentisch macht, sondern vielmehr ist es ein Zusammenspiel verschiedener Elemente. Diese werden von den Bewerber:innen größtenteils ähnlich stark wahrgenommen, jedoch können einige Aspekte auch sehr individuell empfunden werden.

Zu Beginn hängt die Wahrnehmung stark von der individuellen Definition von Authentizität ab. Die Interviews haben gezeigt, dass sich viele der Befragten bisher kaum aktiv Gedanken darüber gemacht haben, was Authentizität bedeutet und wo sie diese wahrnehmen. Im Laufe der Gespräche wurde offensichtlich, dass sehr wohl eine Auseinandersetzung mit diesem Thema stattfindet, aber oft auf einer sehr unterbewussten Ebene passiert.

Der erste Aspekt der Wahrnehmung, welche in weiterer Folge die kommenden Schritte und Aspekte beeinflussen kann, ist das Lesen der Stellenausschreibung. Es entwickelt sich im Kopf ein erstes Bild vom Job und dem zukünftigen Arbeitsumfeld. Besonders prägend ist dieser Einfluss dann, wenn im ersten Gespräch deutliche Diskrepanzen zwischen den ausgeschriebenen Tätigkeiten und den tatsächlichen Aufgaben, die einem persönlich dargestellt werden, bestehen. Diese Diskrepanzen werden von den Befragten als unauthentisch und enttäuschend empfunden.

Eine weitere Ebene, welche am häufigsten beschrieben wurde, ist die persönliche und menschliche Ebene. Diese wird maßgeblich durch die Vertreter:innen des Unternehmens geprägt. Da Unternehmen zum Großteil von den Menschen verkörpert wird, welche als Sprachrohr dienen, ist es entscheidend, dass diese die Werte und Vorstellungen des Unternehmens glaubhaft nach außen tragen und intern leben. Die Kommunikation spielt dabei eine zentrale Rolle, denn eine offene, transparente und ehrliche Kommunikation wird von vielen Bewerber:innen als Schlüssel zur Authentizität angesehen.

Dabei wird Authentizität von den Interviewpartner:innen nicht mit einer einseitig positiven Darstellung des Unternehmens gleichgesetzt, sondern vielmehr mit einer realisti-

schen Beschreibung, die auch Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten einschließt.

Die Wahrnehmung von Authentizität wird auch von der Dauer und Gestaltung des Bewerbungsprozesses beeinflusst. Eine klare Befürwortung besteht seitens der Bewerber:innen für ein zweites Gespräch bei dem das Team und die Arbeitsumgebung persönlich kennengelernt werden können. Ohne diese zweite Möglichkeit ist es laut Aussage der Befragten kaum möglich Authentizität tatsächlich greifen zu können. Dafür benötigt es mehr Zeit und unterschiedliche Möglichkeiten ein Unternehmen kennenzulernen. Auch hier sind es erneut die Diskrepanzen zwischen den ersten Gesprächen und den erlebten Realitäten, welche ein unauthentisches Gefühl gegenüber dem Unternehmen hervorrufen können. Je mehr Personen und je mehr erlebte Handlungen die Erwartungen der Bewerber:innen bestätigen, desto authentischer wird das Unternehmen wahrgenommen.

Insgesamt zeigt sich die Komplexität und Multidimensionalität von Unternehmensauthentizität, deren Wahrnehmung im Laufe des Bewerbungsprozesses durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird. Einige dieser Einflüsse geschehen im Unterbewusstsein und können dann wenn sie sich bemerkbar machen Verunsicherung oder Ablehnung bei den Bewerber:innen hervorrufen.

### ***Welche Rolle spielt Authentizität bei der Entscheidung für ein Unternehmen, am Beispiel von sechs Vertreter:innen der Generationen Y und Z?***

Die Wahrnehmung und Bewertung von Authentizität erfolgt nicht immer aktiv und strukturiert, sondern kann auch subtil und unterschwellig sein, wie bereits bei der Beantwortung der ersten Forschungsfrage erwähnt wurde.

Die Interviews haben gezeigt, dass auch die Entscheidung für ein neues Unternehmen eine komplexe Abwägung verschiedener Faktoren ist. Unter diesen Faktoren spielen der Standort bzw. die Erreichbarkeit, das Vergütungspaket und die Freude an der Tätigkeit selbst eine herausragende Rolle, da sie in nahezu allen Interviews genannt wurden. Diese Ergebnisse stehen teilweise im Widerspruch zu den Erkenntnissen aus der Literatur zur Generationenforschung, die Aspekte wie Entwicklungsmöglichkeiten, Transparenz, Sinnstiftung und Authentizität als vorrangig beschreiben. Lediglich die geforderte Flexibilität, die ebenfalls in einigen Interviews angesprochen wurde, deutet auf das Streben nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance hin.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Authentizität für die Interviewpartner:innen zwar bei der Entscheidungsfindung eine Rolle spielt, jedoch eher eine Nebenrolle einnimmt.

Anhand der empirischen Ergebnisse und der Literaturrecherche lässt sich feststellen, dass Authentizität langfristig betrachtet, durchaus bei der Arbeit selbst und der Bindung an das Unternehmen eine größere Rolle einnimmt. Diese steigende Relevanz könnte darauf zurückgeführt werden, dass Faktoren wie Standort und Vergütung zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung konkret, klar und nachvollziehbar sind, während Authentizität für viele Bewerber:innen zu Beginn noch abstrakt ist und spekulativ wahrgenommen wird.

Dennoch ist Authentizität nicht irrelevant und kann bereits im Bewerbungsprozess dazu beitragen, dass bei der Wahl von mehr potenziellen Arbeitgeber:innen, Unternehmen nicht in die engere Auswahl gelangen. Zusätzlich ist es in weiterer Folge die Basis für die Erwartungen, welche im Job an das Unternehmen gestellt werden. Wenn diese Erwartungen erfüllt werden, führt das zu einer langfristigen Bindung, Wohlbefinden am Arbeitsplatz und mehr Leistungsfähigkeit. Es ist daher wichtig, dass Unternehmen im Bewerbungsprozess bereits für eine ehrliche und authentische Kommunikation sorgen, um potenzielle Bewerber:innen anzusprechen und am Ende langfristig an das Unternehmen zu binden.

### **5.3 Limitationen**

Diese Arbeit unterliegt aufgrund diverser Faktoren unterschiedlichen Limitationen, welche in diesem Kapitel kurz zusammengefasst werden.

Eine erste Limitation stellt der begrenzte Umfang dieser Arbeit dar. Die Aussagekraft ist aufgrund der niedrigen Zahl an Interviews generell bereits limitiert. Aufgrund der Mini-Panel Studie, bei der mit allen Interviewpartner:innen zwei Interviews durchgeführt wurden, kam es aufgrund des Umfangs und zeitlichen Rahmen zu einer weiteren Reduktion von Interviewpartner:innen. Am Ende waren es insgesamt nur sechs unterschiedliche Personen weshalb es nicht möglich ist eine generalisierte Aussage über eine Allgemeinheit zu treffen.

Eine weitere Limitation aufgrund des Umfangs und zeitlichen Möglichkeiten bei dieser Arbeit, ist die Eingrenzung des Bewerbungsprozesses. Durch mehr Zeit, könnte der Bewerbungsprozess durchaus intensiver und länger begleitet werden. Durch ein weiteres Interview oder durch einen Mixed-Methods Ansatz, hätte ein breiteres Verständnis für die Bedeutung von Authentizität und anderen Faktoren, während dem Bewerbungsprozess geschaffen werden können.

Eine methodische Einschränkung in dieser Arbeit könnte auch das implizierte Vorwissen und die eigene Haltung und Einstellung der Autorin gegenüber dem Thema sein.

Durch den beruflichen Hintergrund der Autorin ist die Thematik Unternehmensauthenzität im Bewerbungsprozess nicht irrelevant und bereits von einer eigenen Meinung geprägt. Diese Thematik wurde in den Interviews durch offene Fragestellungen und wenig Redezeit für die Interviewerin versucht entgegenzuwirken, um somit keinen Einfluss auf die Aussagen der Befragten zu nehmen.

Wie auch im Kapitel 2.3.5 bereits erwähnt, ist auch der Generationenansatz kritisch zu betrachten und stellt ebenso eine Limitation der Arbeit dar. Da es in der Literatur keine einheitliche Definition der Generationeneinteilung gibt und diese auch international stark voneinander abweichen, ist in Kombination mit der geringen Anzahl an Interviews keine valide und vergleichbare Aussage möglich.

Trotz dieser Limitationen kann die vorliegende Arbeit zu einem tieferen Verständnis über Authentizität im Bewerbungsprozess und anderen wichtigen Faktoren bei der Unternehmensentscheidung beitragen. Einige der Interviewpartner:innen hatten sich bis dato noch kaum Gedanken darüber gemacht und hatten Sorge, dass sie keinen Beitrag zu dieser Arbeit leisten können, da Authentizität laut ihrer Aussage keine große Rolle spielt. Erst im Laufe der Interviews haben sie bemerkt, dass Authentizität durchaus ein wichtiger Aspekt für sie ist, den sie ansonsten nur unbewusst und unterschwellig wahrnehmen und erst bei genauer Betrachtung realisiert haben.

## **5.4 Implikationen für zukünftige Forschung**

Aufbauend auf den Limitationen in Kapitel 5.3 dieser Arbeit ergeben sich diverse Implikationen und Forschungsmöglichkeiten für zukünftige Forschungen. Die folgenden Möglichkeiten bilden einen kleinen Auszug aus diversen Themengebieten, welche eine ausgebaute und tieferegehende Analyse der Wahrnehmung von Authentizität in Bewerbungsprozessen ermöglichen könnten.

Für weiterführende Forschungen kann eine Längsschnittstudie in Betracht gezogen werden, um den Bewerbungsprozess über einen längeren Zeitraum und intensiver zu begleiten. Dadurch könnten wahrgenommene Veränderungen aus Sicht der Bewerber:innen im Laufe der Bewerbungsprozesse untersucht werden. Ebenso könnten die Bewerber:innen während dem Onboarding Prozess interviewt werden, um ihre Erwartungen an das Unternehmen und wie diese erfüllt oder nicht erfüllt wurden zu hinterfragen.

Ebenso könnte die einseitige Betrachtungsweise aus Sicht der Bewerber:innen erweitert und um Interviews aus Unternehmenssicht ergänzt werden. Gerade im Bereich der Unternehmensauthenzität wäre ein Vergleich zwischen der Wahrnehmung der Be-

werber:innen und den Intentionen der Unternehmen ein interessantes Beispiel. Einige der Interviewpartner:innen erwähnten in ihren Interviews, dass es interessant wäre ob den Unternehmen gewisse Handlungen überhaupt bewusst sind.

Aufgrund der kritischen Betrachtungsweise der Generationenzugehörigkeit, wäre ebenso eine Erweiterung der Forschung auf Personen aus anderen Generationen möglich, um aufzeigen zu können, ob die Unterschiede aus der Literatur zur Generationenforschung tatsächlich zutreffen.

Ebenso könnte eine differenzierte Einteilung der Zielgruppe angedacht werden, um weitere demografische Unterschiede zu vergleichen, wie zum Beispiel das Geschlecht oder den Bildungsstand.

## **5.5 Implikationen für die Praxis**

Im Rahmen dieser Arbeit konnten Erkenntnisse gewonnen werden, welche Unternehmen helfen können ihren Bewerbungsprozess zu optimieren und organisationale Maßnahmen zu ergreifen, welche langfristig gesehen einen großen Unterschied bewirken können. Aus den Ergebnissen ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen:

- Überarbeitung der Ausschreibung. Unternehmen sollten sicherstellen, dass ihre Ausschreibungen und Tätigkeitsbezeichnungen ein klares und richtiges Bild der Tätigkeit vermitteln. Dadurch können bereits im ersten Gespräch Enttäuschungen vermieden werden.
- Schulungen im Bereich Recruiting auch für Führungskräfte. Eine sehr relevante Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass vor allem die menschliche Ebene eine wichtige Rolle spielt bei der Vermittlung von Unternehmensauthentizität. Die Fähigkeit Unternehmenswerte zu verkörpern und offene Gespräche zu führen, sind dabei wichtige Tools, um ein realistisches Bild vermitteln zu können.
- Feedbackmechanismen einrichten. Um sicherstellen zu können, dass der Bewerbungsprozess optimiert wird und an die Bedürfnisse der Bewerber:innen angepasst wird, können Feedbackmechanismen eingebaut werden. Dadurch können mögliche Unstimmigkeiten frühzeitig erkannt werden und dementsprechend optimiert werden.
- Auseinandersetzung mit den eigenen Unternehmenswerten. Ein grundlegender Schritt, um den Bewerber:innen das Gefühl von Authentizität und Transparenz zu vermitteln, bietet die Auseinandersetzung mit den eigenen Unternehmenswerten. Auseinandersetzung bedeutet, diese Werte nicht nur zu definieren und aufzuschreiben, sondern auch zu überprüfen, ob diese vom Management auch

vorgelebt werden. Wenn Bewerber:innen das Gefühl haben, dass sowohl die Haltung der Gesprächsführenden im Bewerbungsprozess, als auch die der restlichen Teammitglieder übereinstimmt, vermittelt das ein authentisches und ehrliches Bild des Unternehmens.

- Kritische Reflexion und Anpassung an veränderte Umweltbedingungen. Eine weitere Erkenntnis dieser Arbeit ist die kontinuierliche, aber durchaus kritische Reflexion der Erkenntnisse aus der Generationenforschung. Die Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen und veränderten Umweltbedingungen der diversen Gruppen ist wichtig, dennoch sollten diese kritisch betrachtet werden und mit den eigenen Möglichkeiten und Werten im Unternehmen vereinbar sein.
- Eine weitere wichtige Erkenntnis für die Praxis ist, dass die Wahrnehmung von Authentizität vor allem unterbewusst passiert und nicht unmittelbaren Einfluss auf den Bewerbungsprozess nimmt, sondern einen langfristigen Charakter aufweist. Am Ende ist es wichtig, das Gesamtpaket und den Mehrwert, den man als Unternehmen liefern kann zu betrachten und ehrlich zu präsentieren, ohne dabei Dinge zu beschönigen.

Indem Unternehmen diese Implikationen berücksichtigen und entsprechende Maßnahmen ergreifen, können sie dazu beitragen, dass der Bewerbungsprozess für Bewerber:innen als authentisch wahrgenommen wird. Langfristig kann das zu einem erfolgreichen Recruiting, positiven Ruf und Bindung von Talenten führen.

## **Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI- gestützter Technologien in der Masterarbeit**

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich ChatGPT, 3.5, um Texte zusammen zu fassen und für die Rechtschreibprüfung. Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

## Literaturverzeichnis

- Abbate, Sandro (2014). Authentizität und Vision. In *Authentisch und wertorientiert kommunizieren essentials*. (S. 9–11). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: [https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-07343-5\\_3](https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-07343-5_3) [Abruf am 30.10.2023].
- Barrett-Lennard, Godfrey (1998). *Carl Rogers' Helping System: Journey and Substance*. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd. Online: <https://sk.sagepub.com/books/carl-rogers-helping-system> [Abruf am 02.11.2023].
- Beechler, Schon/Woodward, Ian C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15(3), 273–285.
- Bishop, William H. (o. J.). Bishop, William H. (2013) „Defining the Authenticity in Authentic Leadership,“ *The Journal of Values-Based Leadership: Vol. 6 : Iss. 1 , Article 7*. Available at: <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol6/iss1/7>. *The Journal of Values-based Leadership*.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-540-33306-7> [Abruf am 19.09.2023].
- van den Bosch, Ralph/Taris, Toon W. (2014). The Authentic Worker's Well-Being and Performance: The Relationship Between Authenticity at Work, Well-Being, and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, 148(6), 659–681.
- Brademann, Isabell/Piorr, Rüdiger (2019). Generation Z – Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben. In Burghard Hermeier/Thomas Heupel/Sabine Fichtner-Rosada (Hrsg.). *Arbeitswelten der Zukunft* FOM-Edition. (S. 345–360). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-23397-6\\_19](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-23397-6_19) [Abruf am 06.03.2024].
- Brüsemeister, Thomas (2008). *Qualitative Forschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-91182-3> [Abruf am 23.09.2023].
- Cable, Daniel M./Kay, Virginia S. (2012). Striving for Self-Verification during Organizational Entry. *Academy of Management Journal*, 55(2), 360–380.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1980). Self-determination theory: When mind mediates behavior. *Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33–43.



- Dick, Michael (2022). Authentizität und Organisation: Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung in der Arbeit. In Michael Dick/Stephan Freund/Heike Ohlbrecht/Thorsten Unger (Hrsg.). *Arbeit – Job – Beruf* Magdeburger Forschungen zu Bildungs-, Kultur- und Sozialwissenschaften. (S. 189–216). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: [https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-36320-8\\_10](https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-36320-8_10) [Abruf am 15.09.2023].
- Ebrahimi, Mahdi/Kouchaki, Maryam/Patrick, Vanessa M. (2020). Juggling work and home selves: Low identity integration feels less authentic and increases unethicity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 101–111.
- Ferreira, Yvonne/Suelzenbrueck, Sandra/Sauer, Sebastian (2017). Zurich Model Revisited – validation of the model of different forms of work satisfaction. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71(3), 157–168.
- Fleeson, William/Wilt, Joshua (2010). The Relevance of Big Five Trait Content in Behavior to Subjective Authenticity: Do High Levels of Within-Person Behavioral Variability Undermine or Enable Authenticity Achievement?: Big Five States and Authenticity Achievement. *Journal of Personality*, no-no.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.) (2000). *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (14. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Freebairn-Smith, Laura (2023). Professional versus personal authenticity in the workplace. *Campus Security Report*, 20(4), 4–5.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. unveröffentlicht: utb GmbH.
- Galatasaray University, Turkey/Baş, Türker/Ertan, Ece (2020). Organizational Attractiveness Dimensions and Workplace Authenticity Relationship. *Journal of Economics and Business*, 3(3). Online: <https://www.asianinstituteofresearch.org/JEBarchives/Organizational-Attractiveness-Dimensions-and-Workplace--Authenticity-Relationship> [Abruf am 23.08.2023].
- Gino, Francesca/Sezer, Ovul/Huang, Laura (2020). To be or not to be your authentic self? Catering to others' preferences hinders performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 83–100.
- Grayson, Kent/Martinec, Radan (2004). Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 296–312.

- Hannah, Sean T./Avolio, Bruce J./Walumbwa, Fred O. (2011). Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555–578.
- Hassan, Yusuf/Akhour, Anuja/Kodwani, Amitabh Deo (2023a). Corporate social responsibility authenticity as a determinant of repurchase intentions. *Social Responsibility Journal*, 19(9), 1577–1594.
- Hassan, Yusuf/Akhour, Anuja/Kodwani, Amitabh Deo (2023b). Corporate social responsibility authenticity as a determinant of repurchase intentions. *Social Responsibility Journal*, 19(9), 1577–1594.
- Hassan, Yusuf/Pandey, Jatin/Behl, Abhishek/Pereira, Vijay/Vaz, Daicy (2023). CSR authenticity and micro-foundations of business: a systematic review. *Cross Cultural & Strategic Management*, 30(1), 37–68.
- Hewlin, Patricia Faison/Karelaia, Natalia/Kouchaki, Maryam/Sedikides, Constantine (2020). Authenticity at work: Its shapes, triggers, and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 80–82.
- Heynen, Hilde (2006). Questioning Authenticity. *National Identities*, 8(3), 287–300.
- Hopf, Christel (1978). Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung / Pseudo-exploration – Thoughts on the techniques of qualitative interviews in social research. *Zeitschrift für Soziologie*, 7(2), 97–115.
- Jackson, Ross (2021). Becoming Who You Are Through Authentic Organizational Communication: In Ross Jackson/Amanda Reboulet (Hrsg.). *Advances in Human Resources Management and Organizational Development* (S. 207–222). unveröffentlicht: IGI Global. Online: <http://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-7998-3964-4.ch013> [Abruf am 11.10.2023].
- Jackson, Sally (o. J.). Coaching women towards authenticity: An appropriate workplace environment. Online: <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/9b7eabe8-af00-4543-8b56-f3f14d99187d/1/> [Abruf am 23.08.2023].
- Joseph, Stephen/Linley, P. Alex/Linley, Peter Alex/Joseph, Stephen (2011). *Positive Therapie: Grundlagen und psychologische Praxis* (1. Aufl). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kernis, Michael H./Goldman, Brian M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. In *Advances in Experimental Social Psychology* (38) (S. 283–357). unveröffentlicht: Elsevier. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0065260106380069> [Abruf am 31.10.2023].

- Klaffke, Martin (2014). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In Martin Klaffke (Hrsg.). *Generationen-Management* (S. 57–82). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: [https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-02325-6\\_3](https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-02325-6_3) [Abruf am 22.09.2023].
- Kochhan, Christoph/Kitze, Cosima/Bolduan, Gudrun (2021). Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y: Erfolgreiches Recruiting im War for Talents: Status quo, Erwartungen und Perspektiven. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-35099-4> [Abruf am 06.03.2024].
- Krüger, Dirk/Riemeier, Tanja (2014). Die qualitative Inhaltsanalyse – eine Methode zur Auswertung von Interviews. In Dirk Krüger/Ilka Parchmann/Horst Schecker (Hrsg.). *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung* (S. 133–145). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: [https://link.springer.com/10.1007/978-3-642-37827-0\\_11](https://link.springer.com/10.1007/978-3-642-37827-0_11) [Abruf am 12.01.2024].
- Makar, A.B./McMartin, K.E./Palese, M./Tephly, T.R. (1975). Formate assay in body fluids: application in methanol poisoning. *Biochemical Medicine*, 13(2), 117–126.
- Mehta, Poonam (2021). Authenticity and employee wellbeing with reference to emotional work: a review. *Mental Health and Social Inclusion*, 25(2), 146–158.
- Molleda, Juan-Carlos (2010). Authenticity and the construct's dimensions in public relations and communication research. *Journal of Communication Management*, 14(3), 223–236.
- O. V. (2013). *Gestalt Therapy: Excitement and Growth in the Human Personality*. London: Souvenir Press.
- Oc, Burak/Daniels, Michael A./Diefendorff, James M./Bashshur, Michael R./Greguras, Gary J. (2020). Humility breeds authenticity: How authentic leader humility shapes follower vulnerability and felt authenticity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 112–125.
- Ottiger, Awa S. (2023). Authenticity, Heroism, and Humanistic Person-Centered Psychology. In *Encyclopedia of Heroism Studies* (S. 1–7). Cham: Springer International Publishing. Online: [https://link.springer.com/10.1007/978-3-031-17125-3\\_167-1](https://link.springer.com/10.1007/978-3-031-17125-3_167-1) [Abruf am 05.03.2024].
- Peterson, Richard A. (2005). In Search of Authenticity\*. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1083–1098.

- Pfeil, Silko (2017). Konzeptionelle Grundlagen der Arbeitgeberwahl und Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens für den Entscheidungsprozess der Generation Y. In *Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen* (S. 190–244). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-16334-1\\_5](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-16334-1_5) [Abruf am 19.04.2024].
- Reis, Germano Glufke/Braga, Beatriz Maria/Trullen, Jordi (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*, 46(8), 1962–1976.
- Ryan, Richard M./Martela, Frank (2016). Eudaimonia as a Way of Living: Connecting Aristotle with Self-Determination Theory. In Joar Vittersø (Hrsg.). *Handbook of Eudaimonic Well-Being* International Handbooks of Quality-of-Life. (S. 109–122). Cham: Springer International Publishing. Online: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-42445-3\\_7](http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-42445-3_7) [Abruf am 02.11.2023].
- Seligman, Martin E.P. (2002). *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Sheldon, Kennon M./Elliot, Andrew J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482–497.
- Strübing, Jörg (2004). Ulrike Froschauer und Manfred Lueger: *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*: Wien: WUV-Universitätsverlag 2003. 236 Seiten. ISBN 3-8252-2418-X. Preis: € 18,90. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 56(2), 390–391.
- Șupeală, Doru (2018). Inspire to Hire and Win the War for Talents. *Marketing – from Information to Decision Journal*, 1(2), 54–66.
- Sutton, Anna (2020). Living the good life: A meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109645.
- Swann, William B./Stein-Seroussi, Alan/Giesler, R. Brian (1992). Why people self-verify. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(3), 392–401.
- Thillmann, Tanja/Jansen, Lars J. (2020). Positive Psychologie: Dankbarkeit und Optimismus zur Stärkung von Resilienz und psychischem Wohlbefinden. In Srh Fernhochschule (Hrsg.). *Gesundheit – Arbeit – Prävention* Weiterbildung und Forschung der SRH Fernhochschule – The Mobile University. (S. 171–186). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-30006-7\\_11](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-30006-7_11) [Abruf am 14.03.2024].

- Van Den Bosch, Ralph/Taris, Toon W. (2014). Authenticity at Work: Development and Validation of an Individual Authenticity Measure at Work. *Journal of Happiness Studies*, 15(1), 1–18.
- Walumbwa, Fred O./Avolio, Bruce J./Gardner, William L./Wernsing, Tara S./Peterson, Suzanne J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Weiß, Edgar (2015). Klaus Hurrelmann/Erik Albrecht: Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert, Weinheim/Basel: Beltz 2014, 255 S. *Jahrbuch für Pädagogik*, 2015(1), 347–348.
- Wood, Alex M./Linley, P. Alex/Maltby, John/Baliouisis, Michael/Joseph, Stephen (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385–399.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Das personenzentrierte Konzept von Authentizität.....	10
Abbildung 2: Arbeitsrelevante Wünsche der Generation Y .....	22
Abbildung 3: Aufbau Einleitung Gesprächsleitfaden Nr. 1.....	30
Abbildung 4: Aufbau Einleitung Gesprächsleitfaden Nr. 2.....	31

# Anhang

## Anhang A – Interviewleitfaden Nr. 1

<b>1. Begrüßung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßen und Bedanken für die Gesprächsbereitschaft.</li> <li>• Kurze Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes.</li> <li>• Hinweis auf Freiwilligkeit und Anonymität, Einholung der Einverständnis für die Gesprächsaufzeichnung.</li> <li>• Start der Aufnahme</li> </ul>	
<b>2. Allgemeine Fragen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie alt sind Sie?</li> <li>• Wie lange sind Sie gerade auf Jobsuche?</li> <li>• Wie viele Bewerbungsgespräche hatten Sie bereits?</li> </ul>	
<b>3. Können Sie mir etwas über Ihre Erfahrungen bei der Jobsuche erzählen?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
Welche Auswahlkriterien gab es für Sie bei der Suche nach potenziellen Unternehmen?	Welche Kommunikationkanäle verwenden Sie um Informationen über Ihren potenziellen Arbeitgeber zu sammeln?  Machen Sie das bereits vor dem ersten Gespräch oder danach?  Findet diese Suche nach Informationen überhaupt statt?
<b>4. Was sind für Sie wichtige Faktoren bei der Auswahl Ihres potenziellen Arbeitgebers?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
Warum genau diese Faktoren?	Welche Verhaltensweisen oder Praktiken würden Sie davon abschrecken sich bei einem Unternehmen zu bewerben?
<b>5. Was macht Ihrer Meinung nach ein Unternehmen authentisch?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
Wie definieren Sie persönlich Authentizität?	In welchen Momenten hatten Sie in den vergangenen Gesprächen das Gefühl ein Unternehmen war nicht ehrlich bzw. nicht authentisch Ihnen gegenüber? Was hat Ihnen dieses Gefühl gegeben?   Welche individuellen Überzeugungen und Werte sind Ihrer Meinung nach ausschlaggebend dafür, dass Sie ein Unternehmen als authentisch empfinden?
<b>6. Welche Rolle spielt für Sie die Authentizität und die Transparenz eines Unternehmens bei der Bewerbung für einen Job bzw. ein Unternehmen?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
Achten Sie bewusst auf das Auftreten und die Kommunikation des Unternehmens?	Welche Rolle spielt der Unternehmensauftritt und die Authentizität im Vergleich zu anderen Faktoren wie Gehalt oder Standort?

	Haben Sie schon einmal einen Job abgelehnt, weil Sie das Gefühl hatten, hier können Sie nicht Sie selbst sein? Welche Punkte im Gespräch haben Ihnen dieses Gefühl gegeben?
<b>7. Welche Ratschläge würden Sie Unternehmen geben, um ihre Authentizität zu verbessern?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
	Welche Rolle spielt hier die Kommunikation und Interaktion bereits im Bewerbungsprozess?



## Anhang B – Interviewleitfaden Nr. 2

<b>1. Begrüßung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßen und Bedanken für die erneute Gesprächsbereitschaft.</li> <li>• Erneuter Hinweis auf Freiwilligkeit und Anonymität, Einholung der Einverständnis für die Gesprächsaufzeichnung.</li> <li>• Start der Aufnahme</li> </ul>	
<b>2. Allgemeine Fragen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wieviel Bewerbungsgespräche haben Sie ca. geführt?</li> <li>• Wann haben Sie sich für die Stelle entschieden?</li> <li>• Ist es Ihr erster Job?</li> <li>• Haben Sie bereits begonnen zu arbeiten?</li> </ul>	
<b>3. Können Sie mir mehr über Ihre Entscheidung erzählen, die Stelle anzunehmen?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
<p>War es eine schwere oder eine einfache Entscheidung? Warum war es so?</p>	<p>Welche Gründe waren ausschlaggebend, um sich genau für das Unternehmen zu entscheiden?</p> <p>Gab es einen ganz bestimmten Faktor, der zur Entscheidung beigetragen hat? (Auch Gehalt, Aufstiegschancen, etc. möglich) Wie wichtig war Authentizität im Vergleich zu diesem Faktor?</p>
<b>4. Welche Erwartungen haben Sie nach dem Bewerbungsprozess an Ihr Unternehmen?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
<p>Warum haben Sie diese Erwartungen?</p>	<p>Durch welche Erfahrungen wurden diese Erwartungen in den ersten Tagen bereits bestätigt oder nicht bestätigt?</p> <p>Inwiefern würde die Nichterfüllung dieser Erwartungen die Authentizität des Unternehmens jetzt noch beeinflussen?</p>
<b>5. Welche Unterschiede konnten Sie während des Bewerbungsprozesses zwischen den Unternehmensauftritten feststellen? (Nur bei mehr Bewerbungen möglich)</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
<p>Welche unterschiedlichen Eindrücke konnten Sie sammeln?</p>	<p>Inwiefern haben diese Unterschiede Ihre Entscheidung beeinflusst?</p>
<b>6. Welche Veränderungen konnten Sie selbst in Ihrer persönlichen Haltung und Einstellung gegenüber Unternehmen im Laufe des Bewerbungsprozesse feststellen?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
<p>Wie haben sich Ihre Erwartungen und Ansprüche an Unternehmen verändert?</p>	<p>Welche Werte sind Ihnen im Laufe des Prozesses wichtiger geworden und welche weniger wichtig?</p>

<b>7. Gibt es Ratschläge, die Sie anderen Bewerber*innen geben würden, um sicherzustellen, dass sie in Unternehmen arbeiten, die ihren Authentizitätsanforderungen entsprechen?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
Welche Ratschläge würden Sie anderen Bewerber*innen allgemein geben, die vor der Entscheidung für ein Unternehmen stehen?	Was sind Ihre persönlichen Authentizitätsanforderungen?