

Drexler, Julia; Eggersdorfer, Katharina

**Working Paper**

## Analyse des Stellenwerts von Employer Branding in den Generationen Y und Z

Rosenheim Papers in Applied Economics and Business Sciences, No. 5/2022

**Provided in Cooperation with:**

Rosenheim Technical University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Drexler, Julia; Eggersdorfer, Katharina (2022) : Analyse des Stellenwerts von Employer Branding in den Generationen Y und Z, Rosenheim Papers in Applied Economics and Business Sciences, No. 5/2022, Technische Hochschule Rosenheim, Rosenheim, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bvb:861-opus4-19377>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/266402>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## **Analyse des Stellenwerts von Employer Branding in den Generationen Y und Z**

---

Analysis of the significance of employer branding in  
generations Y and Z

Julia Drexler, M.A. und  
Katharina Eggersdorfer, B.A.  
Technische Hochschule Rosenheim  
Fakultät für Betriebswirtschaft  
[julia.drexler@th-rosenheim.de](mailto:julia.drexler@th-rosenheim.de)

**Rosenheim Papers in  
Applied Economics and Business Sciences**

**No. 5/2022**

## Inhalt

<b>Analyse des Stellenwerts von Employer Branding in den Generationen Y und Z</b> .....	2
1 Problemstellung .....	2
2 Positionierung einer Arbeitgebermarke .....	4
3. Grundlagen der Generationen .....	6
3.1 Definition Generation .....	6
3.2 Generation Y .....	7
3.3 Generation Z .....	9
3.4 Unterscheidungen und Gemeinsamkeiten der Generationen .....	10
4. Empirische Studie .....	11
4.1 Forschungsmethode .....	11
4.2 Forschungshypothesen .....	12
4.3 Aufbau des Fragebogens .....	13
4.4 Durchführung der Studie .....	15
5. Vorstellung der Ergebnisse .....	16
5.1. Fragenblock 1: Soziodemografische Informationen .....	16
5.2 Fragenblock 2: Ableitung Hypothese 1 .....	18
5.3 Fragenblock 3: Ableitung Hypothese 2 .....	21
5.4 Fragenblock 4: Ableitung Hypothese 3 .....	24
5.5 Fragenblock 5: Ableitung Hypothese 4 .....	26
5.6 Fragenblock 6: Ableitung Hypothese 5 .....	29
6 Abschließende Analyse des Stellenwerts der Forschungsergebnisse für das Employer Branding .....	31
7 Zusammenfassung .....	33
Inhaltsverzeichnis .....	35

# Analyse des Stellenwerts von Employer Branding in den Generationen Y und Z

## 1 Problemstellung

Infolge des voranschreitenden demografischen Wandels steht der Arbeitsmarkt vor einer großen Wende. Durch den Übergang von geburtsstarken Jahrgängen in den Ruhestand wird die Zahl der Erwerbstätigen in den nächsten Jahren sinken. Darüber hinaus soll sich, laut dem Statistischen Bundesamt, bis zum Jahr 2060 die deutsche Bevölkerung von aktuell 83,2 Mio. Menschen auf 74,3 Mio. bei schwächerer Zuwanderung und auf 78,2 Mio. bei durchschnittlicher Zuwanderung reduzieren.<sup>1</sup> Dieser geschmälerete Pool aus potenziellen Arbeitskräften führt zu einer Verstärkung des "war for talents" und folgend zu einer Notwendigkeit stärkerer Anstrengungen der Unternehmen, geeignete Mitarbeiter zu finden.<sup>2</sup>

Die Machtverhältnisse verschieben sich vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt.<sup>3</sup> Nachwuchskräfte stellen eine wichtige und knappe Ressource dar, die Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.<sup>4</sup> Dadurch steigt der Bedarf einer guten Markenführung des Arbeitgebers.<sup>5</sup> Aufgrund dieser Situation erhält das Thema Employer Branding, welches sich mit dem Aufbau einer attraktiven Arbeitnehmermarke beschäftigt, zunehmende Beachtung.<sup>6</sup> Um das Employer Branding effizient einzusetzen, ist es wichtig, zielgruppengerecht zu agieren.

Aktuell befinden sich vier Generationen am Arbeitsmarkt. Diese werden als Generation Babyboomer, Generation X, Generation Y und Generation Z bezeichnet. Die nachfolgende Grafik zeigt auf, in welcher Phase sich nach Klaffke die unterschiedlichen Generationen im Jahr 2022 befinden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2019), S. 12, 15, 18 und 22.

<sup>2</sup> Vgl. Stotz, W. / Wedel-Klein, A. (2009), S. 43.

<sup>3</sup> Vgl. ebd., S. 48-49.

<sup>4</sup> Vgl. Drucker, P. (2011), S. 116.

<sup>5</sup> Vgl. Stotz, W. / Wedel-Klein, A. (2009), S. 49.

<sup>6</sup> Vgl. Immerschitt, W. / Stumpf, M. (2019), S. 39.

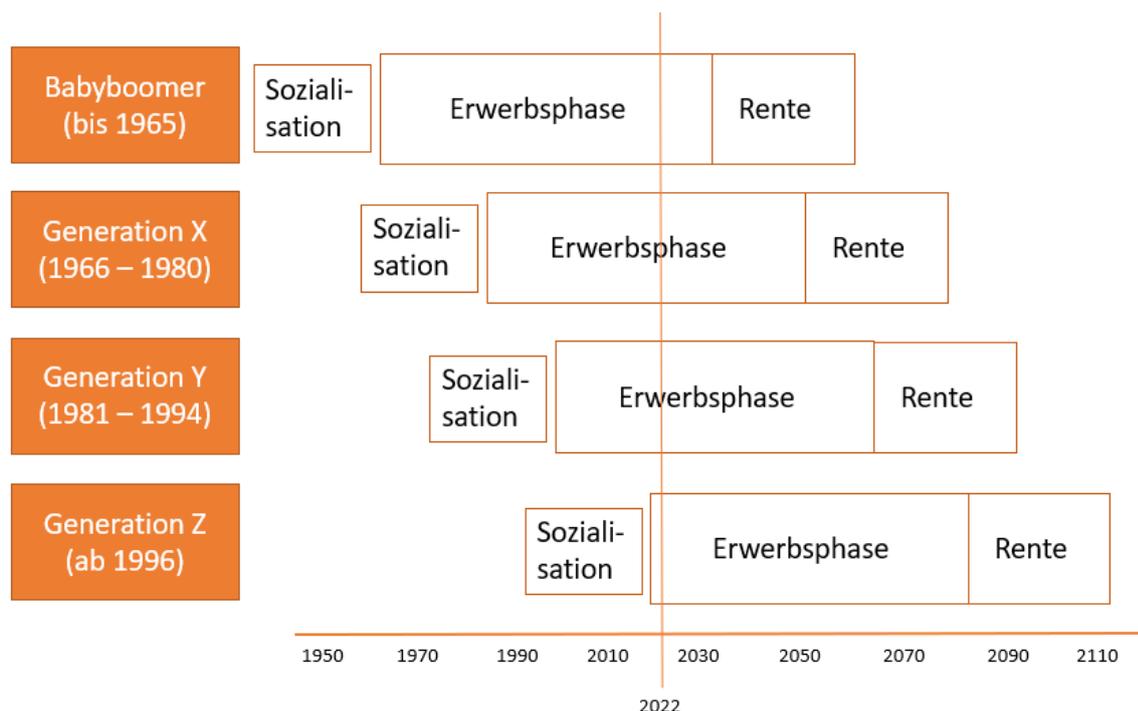


Abbildung 1: Generationsübersicht nach Phasen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klaffke M.: Generationen-Tableau, S.12, Berlin 2014.

Die Schwierigkeit einer erfolgreichen Positionierung des Employer Brandings ergibt sich aus deren unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen an einen Arbeitgeber. Wird von der gängigen Forschungsmeinung ausgegangen, fand in den letzten Jahren ein Wertewandel statt. Das führte u. a. zu veränderten Standards in Bezug auf die Arbeit sowie zur Individualisierung der Lebens- und Arbeitsvorstellungen.<sup>7</sup> Hier liegt die größte Herausforderung der Arbeitgeber – diesen geänderten Werten gerecht zu werden, gleichzeitig die vorherigen Generationen ebenso zu halten und wirtschaftlich zu agieren. Nun sollen die Generationen Y und Z zielgerichtet angesprochen werden, sind sie die Generationen, die aktuell in den Arbeitsmarkt eintreten oder in naher Zukunft eintreten werden.<sup>8</sup> Eben diese Generationen sind in der Tiefe noch nicht erforscht – dieser Tatbestand liefert die Grundlage der nachfolgenden Analyse. Aufgrund der steigenden Bedeutung des Employer Brandings ist das Ziel dieser Arbeit, zu eruieren, welchen Stellenwert das Employer Branding in den Generationen Y und Z einnimmt.

<sup>7</sup> Vgl. Franken, S. (2016), S. 21.

<sup>8</sup> Vgl. Hesse, G. / Mattmüller, R. (2019), S. 105.

## 2 Positionierung einer Arbeitgebermarke

Um sich von anderen Unternehmen abgrenzen zu können, ist eine Differenzierung von Vorteil. Dies kann durch die Herausarbeitung der Alleinstellungsmerkmale und der Vorzüge des Unternehmens erfolgen.<sup>9</sup> Diese Faktoren werden durch die richtige Positionierung der Arbeitgebermarke erlangt.<sup>10</sup> Damit die Positionierung zu einem wirkungsvollen Instrument eines Unternehmens wird, muss diese von innen heraus geschehen, fest im Unternehmen verankert sein und gelebt werden.<sup>11</sup> Sind die Mitarbeiter im Unternehmen zufrieden, entsteht eine intrinsische Motivation.<sup>12</sup> Eine mögliche Maßnahme daraus ist die Platzierung des Arbeitgebers z. B. in sozialen Netzwerken. Dadurch agieren die Angestellten als Botschafter.<sup>13</sup> Die Alleinstellungsmerkmale sowie die gewünschte Wahrnehmung am Markt wird durch die Employer-Value-Proposition (EVP) definiert. Das Employer Branding ergreift die Maßnahmen zur Erreichung und übernimmt die Kommunikation. Die Ableitung des EVP erfolgt oftmals aus der Unique Selling Proposition des Produktmanagements, kurz USP genannt.<sup>14</sup> Kriterien wie die Authentizität, die Ambition, sowie der Klischeebruch tragen zu einem positiven Arbeitgeberversprechen bei. Das Versprechen soll authentisch wirken, kann jedoch Zukunftsaussichten für geplante Veränderungen aufweisen. Von zentraler Bedeutung ist es, nicht mehr zu versprechen als gehalten werden kann. Sind noch Klischees in der Öffentlichkeit vorhanden, die jedoch längst hinter dem Unternehmen liegen, sind diese aus der Welt zu schaffen.<sup>15</sup> Um eine zentrale Botschaft zu transportieren und die eigenen Charakteristika von konkurrierenden Unternehmen abzuheben, ist eine Unternehmensprofilierung notwendig.<sup>16</sup>

Die Ausgestaltung einer Arbeitgebermarke kann durch unterschiedliche Maßnahmen erfolgen. Um die Zielerreichung zu erleichtern, können diese Schritte in einem Prozess gefasst und durchgeführt werden.<sup>17</sup> Aufgrund der stetigen Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke durch die Unternehmenskultur und den Beschäftigten entsteht ein kontinuierlicher Prozess. Dieser ist in die Phasen: Analyse, Strategie, Umsetzung und Kontrolle unterteilt.<sup>18</sup>

Die Analysephase im ersten Schritt besteht aus einer Zielgruppen-, Unternehmens- und Wettbewerbsanalyse. Um die relevanten Adressaten direkt ansprechen zu können, unterzieht sich

---

<sup>9</sup> Vgl. Schuhmacher, F. / Geschwill, R. (2014), S. 34.

<sup>10</sup> Vgl. Kriegler, W. R. (2015), S. 27.

<sup>11</sup> Vgl. ebd., S. 212-214.

<sup>12</sup> Die Intrinsische Motivation, beschreibt die innere Selbstmotivation, die nicht durch materielle Anreize entsteht. Vgl. Berning, W. (2021), S. 32.

<sup>13</sup> Vgl. Kriegler, W. R. (2015), S. 221.

<sup>14</sup> Vgl. Runkel, C. (2018), S. 30.

<sup>15</sup> Vgl. Buckmann, J. (2017), S. 84.

<sup>16</sup> Vgl. Scholz, C. (2011), S. 180-181.

<sup>17</sup> Vgl. Stotz, W. / Wedel-Klein, A. (2009), S. 88.

<sup>18</sup> Vgl. Bornemann, C. (2019), S. 49.

das Unternehmen einer Zielgruppenanalyse mit Marktsegmentierung.<sup>19</sup> Diese können intern z. B. die Führungskräfte oder Mitarbeiter sein und extern bspw. Studierende oder Fachkräfte. Ist eine Zielgruppe festgelegt, kann eine direkte Ansprache erfolgen.<sup>20</sup> Durch eine Kategorisierung nach Generationen kann auf diese noch individueller eingegangen werden. Marktforschungsinstitute wie Universum oder Trendence liefern Informationen über diese Generationen, wie z. B. deren Werte und Bedürfnisse.<sup>21</sup> Die Positionierung im ersten Rang der Vorgehensweise zeigt die zentrale Stellung, die durch die Zielgruppenanalyse eingenommen wird. Wie die Arbeitgebermarke nun auf die gewünschte/n Generation/en direkt wirken kann, wird in der Strategie über den Aufbau der Arbeitgebermarke geklärt.

Als wesentliche Punkte zählen in dieser Phase die Zielformulierung, die Festlegung der Markenidentität sowie die Markenpositionierung.<sup>22</sup> Bei der Formung der Markenidentität stellt sich die Frage, welche Werte der Arbeitgeber vertritt und wofür er steht. Sie verkörpert, wie die Marke auf wesentliche Zielgruppen wirken soll und welches strategische Konzept diese verfolgt.<sup>23</sup> Ein ausschlaggebender Punkt dieser Phase ist die Markenpositionierung. Im Kontext des Employer Brandings wird hier von einem Werteversprechen des Arbeitgebers (EVP) gesprochen. Wie bereits vorangegangen beschrieben, beinhaltet das EVP die Werte des Unternehmens und spiegelt diese wider.<sup>24</sup>

Kennt ein Unternehmen seine aktuelle Situation, wird dadurch die Zielformulierung für das Employer Branding abgeleitet. Es ist signifikant, dass die Ziele des Employer Brandings mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen.<sup>25</sup> Unterschieden werden sie in konative, kognitive und affektive. Unter einem kognitiven Ziel ist die Steigerung des Bekanntheitsgrades zu benennen, während die affektiven Ziele die Erhöhung der Unternehmensidentifikation anstreben. Ein Beispiel für ein konatives Ziel ist eine höhere Präferenz bei der Arbeitgeberwahl aus Sicht der Bewerber.<sup>26</sup> Die Positionierungsfelder mit kognitiven Komponenten wie die Unternehmensethik, die Entwicklungsperspektive oder die Work-Life-Balance sind wesentlich für die Markenplatzierung. Diese Felder sind zu beachten und zu optimieren. Auf affektiver Ebene können Positionierungsfelder als negativ oder positiv behaftet gelten. Positive Adjektive können „modern“ und „innovativ“ sein, während zu den negativen Eigenschaftswörtern „veraltet“ oder „konservativ“ zählen.<sup>27</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Stotz, W. / Wedel-Klein, A. (2009), S. 96.

<sup>20</sup> Vgl. Nagel, K. (2011), S. 60.

<sup>21</sup> Vgl. Ullah, R. / Witt, M. (2015), S. 121.

<sup>22</sup> Vgl. Immerschitt, W. / Stumpf, M. (2019), S. 48.

<sup>23</sup> Vgl. Petkovic, M. (2008), S. 143 f.

<sup>24</sup> Vgl. Stotz, W. / Wedel-Klein, A. (2009), S. 103.

<sup>25</sup> Vgl. Buckesfeld, Y. (2012), 41 f.

<sup>26</sup> Vgl. Stotz, W. / Wedel-Klein, A. (2009), S. 102 f.

<sup>27</sup> Vgl. Stotz, W. / Wedel-Klein, A. (2009), 104 f.

Wenn ein Unternehmen nun die passenden Mitarbeiter aus den jeweiligen Generationen mit wenig Streuungsverlust, passend und begeisternd ansprechen möchte und auch begeistert im Unternehmen halten, was wird angesichts der Forschungsergebnisse klar?

### 3. Grundlagen der Generationen

#### 3.1 Definition Generation

Aufgrund von Beobachtungen formulierte Karl Mannheim erstmals 1928 den soziologischen Generationsbegriff. Er bemerkte, dass Menschen, die in einer bestimmten Zeit leben, vergleichbare Erfahrungen machen, was deren Werte und Einstellungen beeinflussen und generationstypische Merkmale entstehen lässt.<sup>28</sup> Angesichts dieser Erkenntnisse bildeten sich diverse Definitionen. Mangelsdorf benennt im Hinblick auf die Soziologie eine Generation als eine Vielzahl von Personen, die sich in einer ungefähr gleichen Altersstufe befinden und eine verwandte soziale Ausrichtung aufweisen. Er gibt an, dass die Lebensanschauung dieser Menschen in den prägenden Jahren entsteht und nennt als Zeitraum dafür das 11. bis zum 15. Lebensjahr.<sup>29</sup> In der Literatur finden sich Kontroversen, wann sich diese Einstellungen bilden. Folglich ist nicht konkret festgelegt, wann die formative Phase,<sup>30</sup> oder auch Sozialisation<sup>31</sup> genannt, stattfindet.

Zur Definition einer Generation ist das kollektive Erleben von gesellschaftlichen oder politischen Ereignissen maßgeblich. Durch diese Geschehnisse werden individuelle Werte und Präferenzen entwickelt, welche als verbindendes Glied einer Generation zu nennen sind.<sup>32</sup> Weniger bedeutsam ist die konkrete Bestimmung der Geburtsjahre, diese unterscheiden sich in unterschiedlichen Quellen leicht, wobei deren Übergang fließend ist. Die Betrachtung der Generationen erfolgt abgegrenzt zum menschlichen Lebenszyklus. Ein Lebenszyklus lässt sich in Phasen wie z. B. Kindheit, Jugend und frühes Erwachsenenalter unterscheiden. Die Merkmale dieser Phasen sind nicht mit den Eigenschaften der Generationen gleichzusetzen.<sup>33</sup> Aktuell befinden sich am Arbeitsmarkt vier Generationen:

1. Die Babyboomer,
2. die Generation X,
3. die Generation Y und
4. die Generation Z.

---

<sup>28</sup> Vgl. Engelhardt, M. / Engelhardt, N. (2019), S. 13.

<sup>29</sup> Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S. 12.

<sup>30</sup> Vgl. Klaffke, M. (2021), S. 17.

<sup>31</sup> Vgl. ebd., S. 12.

<sup>32</sup> Vgl. Hesse, G. / Mattmüller, R. (2019), S. 85.

<sup>33</sup> Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S. 12 f.

Die Babyboomer Generation ist in Lebensjahren gesehen die Älteste am Arbeitsmarkt. Ein Großteil davon ist bereits in Rente oder steht dieser kurz bevor.<sup>34</sup> Während sich die Babyboomer aus dem Arbeitsmarkt zurückziehen, tritt die Generation Z zunehmend hinein. Die Babyboomer sind Menschen, die Mitte der 40er Jahre bis Mitte der 60er Jahre geboren wurden. Hintergrund des Begriffes ist die gestiegene Geburtenrate nach dem zweiten Weltkrieg.<sup>35</sup>

Die angrenzenden Geburtsjahrgänge ab 1966 gehören zur nachfolgenden Generation X. Weitere Benennungen für diese Generation lauten Generation "Golf" oder "die Sorglosen".<sup>36</sup> Darauf folgen die Generationen Y und Z mit den Geburtsjahrgängen ab 1981 und ab 1996.<sup>37</sup> In manchen Quellen werden die Generationen Y und Z zusammengefasst als "Digital Natives" bezeichnet. Nach Klaffke ist es jedoch aufgrund deren unterschiedlicher Verhaltensweisen und Wertemuster essenziell, die Generationen einzeln zu betrachten.<sup>38</sup> Anschließend an die Generation Z wird die Generation Alpha mit dem Geburtsjahrgang ab 2010 aufgeführt.<sup>39</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit werden unter einer Generation Menschen mit denselben Geburtsjahrgängen verstanden, welche dieselben Geschehnisse erlebt haben und dadurch ähnliche Verhaltensmuster aufweisen.<sup>40</sup>

## 3.2 Generation Y

### 3.2.1 Historischer Hintergrund Generation Y

1993 verwendet die Fachzeitschrift Ad Age erstmals in einem Artikel den Begriff "Generation Y". Definiert sind hierbei Menschen, die zwischen 1984 und 1994 geboren wurden. Zeitlich weichen diese Jahresangaben in anderen Quellen geringfügig ab.<sup>41</sup> So sprechen Kochhan u.a. von Menschen, die zwischen 1980 und 2000 geboren sind. Historisch schließt die Generation an die vorherige Generation X an. Das Y steht für "Why", was in Deutsch übersetzt für "warum" steht. Sie erhalten diese Bezeichnung, da sie kritische Fragen stellen und die Erreichung der eigenen Ziele auf Nutzen und Vorteile überprüfen.<sup>42</sup> Ein weiterer Name für diese Generation ist „Millennials“. Dieser Begriff bringt die Affinität mit dem technischen Fortschritt zum Ausdruck und zeigt auf, dass die zugehörigen Menschen ihre prägende Phase um die Jahrtausendwende erlebten. Sie sind mit den sozialen Medien vertrauter als die vorangehenden Generationen, da diese ein fester Bestandteil in ihrem Leben sind. Erkennbar ist in der Generation Y der Fokus auf den beruflichen Werdegang. Ein Resultat daraus ist u. a., dass

---

<sup>34</sup> Vgl. Hesse, G. / Mattmüller, R. (2019), S. 55 f.

<sup>35</sup> Vgl. Klaffke, M. (2014), S. 31.

<sup>36</sup> Vgl. Eberhardt, D. (2016), S. 52.

<sup>37</sup> Vgl. Klaffke M. (2014), S. 174 f.

<sup>38</sup> Vgl. Klaffke, M. (2021), S. 101.

<sup>39</sup> Vgl. McCrindle, M. / Fell, A. (2020), S. 8.

<sup>40</sup> Vgl. Engelhardt, M. / Engelhardt, N. (2019), S. 13 f.

<sup>41</sup> Vgl. Parment, A. (2013), S. 3.

<sup>42</sup> Vgl. Kochhan, C. u. a. (2021), S. 57.

Frauen im Durchschnitt später Mütter werden als in den vorherigen Generationen.<sup>43</sup> Den Millennials ist bewusst, dass sich der Arbeitgebermarkt mehr zum Arbeitnehmermarkt verändert und der Kampf um die besten Angestellten in den Unternehmen ausgebrochen ist. Diesen Vorteil versuchen sie zu nutzen und die Arbeitsbedingungen an ihre Bedürfnisse wie bspw. die Balance zwischen Arbeit und Freizeit, anzupassen. Daher muss den Unternehmen das Verlangen der Generationen bekannt sein, um diese bei der Personalbeschaffung berücksichtigen zu können.<sup>44</sup>

### 3.2.2 Generationsmerkmale Y

Um die Charakterisierung der Generation Y zu verstehen, ist es von Bedeutung, die historischen Ereignisse sowie die allgemeinen sozialwirtschaftlichen Entwicklungen nach 1980 zu kennen.<sup>45</sup> Bedeutsame Ereignisse sind die Wiedervereinigung im Jahre 1989/1990 und die fortschreitende Globalisierung. Bedingt durch die Veränderungen, die die Globalisierung mit sich zieht, wird die Generation positiv wie negativ beeinflusst. Als ein positiver Aspekt ist die steigende weltweite Mobilität zu nennen, wodurch die Reisemöglichkeiten attraktiver geworden und neue Chancen, um zu studieren oder zu arbeiten, entstanden sind. Dies hat auch die Einführung der Euro-Währung weiter vorangetrieben. Ein negativer Punkt, resultierend aus der Globalisierung, ist der wachsende Wettbewerbsdruck, der in Unternehmen und bei Arbeitnehmern spürbar ist.<sup>46</sup> Weitere beeinflussende Ereignisse waren die Gründung der Europäischen Union im Jahre 1993 und die Nuklearkatastrophe von Tschernobyl 1986.<sup>47</sup>

Die Generation Y wird als schnelllebiger im Vergleich zur Generation X bezeichnet. Demnach wechseln die Millennials häufiger ihren Arbeitgeber und das nicht ausschließlich wegen der Bezahlung. Die Bedeutung der Aspekte wie Ansehen, flexible Arbeitszeitmodelle, Unternehmenskultur und Weiterbildungsmöglichkeiten steigen. Der Generation Y ist bewusst, dass diese Ansprüche nicht ohne Aufwand zu erreichen sind. Daher sehen sie eine lebenslange Weiterbildung als unabdingbar, um am Arbeitsmarkt als attraktiv wahrgenommen zu werden.<sup>48</sup> In der Arbeitswelt wird in der Generation Y die Forderung nach Homeoffice laut. Darüber hinaus ist ihnen eine ausgewogene Work-Life-Balance sowie die Möglichkeit, sich ein Sabbatical bzw. eine Arbeitsauszeit zu nehmen, wichtig.<sup>49</sup> Aufgrund des Aufwachsens im Internetzeitalter

---

<sup>43</sup> Vgl. Tavalato, P. (2016), S. 8.

<sup>44</sup> Vgl. Hesse, G. / Mattmüller, R. (2019), S. 57.

<sup>45</sup> Vgl. Rump, J. / Eilers, S. (2013), S. 79 f.

<sup>46</sup> Vgl. Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010), S. 108.

<sup>47</sup> Vgl. Tavalato, P. (2016), S. 31.

<sup>48</sup> Vgl. Buckmann, J. (2017), S. 115.

<sup>49</sup> Vgl. Engelhardt, M. / Engelhardt, N. (2019), S. 32–34.

pflegen die Millennials ihre Kontakte über die sozialen Netzwerke. So konnten sie einen beträchtlichen Bekanntenkreis aufbauen.<sup>50</sup>

### 3.3 Generation Z

#### 3.3.1 Historischer Hintergrund Generation Z

Unter der Bezeichnung Generation Z oder auch Generation Internet sind Menschen mit dem Geburtsjahr ab 1996 gemeint. Ihre prägenden Phasen sind vom Internetzeitalter beeinflusst.<sup>51</sup> Weitere Bezeichnung der Generation sind Zler, Generation Mobile oder iGeneration.<sup>52</sup> Uneinigkeit herrscht ebenfalls über die Eingrenzung der genauen Geburtsjahrgänge. Im Gegensatz zu Klaffke spricht Tavolato bereits ab dem Jahrgang 1993 von den Zler und nennt mit 2007 ein Enddatum der Generation.<sup>53</sup> Während weiterhin in der Literatur ab dem Geburtsjahr 1995 von der Generation Internet gesprochen wird.<sup>54</sup> Das bedeutet, dass die Vertreter mittlerweile bis zu 27 Jahre alt sind. Daher ist davon auszugehen, dass ein Teil der Generation Z inzwischen in die Erwerbstätigkeit eingetreten ist und immer mehr zu einer entscheidenden Gruppe am Arbeitsmarkt heranreift. Zwölf Millionen Menschen werden in absehbarer Zeit in die Berufswelt integriert sein.<sup>55</sup> In den prägenden Jahren spielt die weltweite Globalisierung eine tragende Rolle. Miteinhergehend die Konflikte, die Finanzkrisen, der Terrorismus und die Umweltkatastrophen, die in den Nachrichten allgegenwärtig sind. Sie wuchsen in sicheren politischen Verhältnissen auf und erfahren ein breites Angebot an Bildungsmöglichkeiten.<sup>56</sup> Weitere beeinflussende Ereignisse dieser Generation sind die Einführung der Euro-Währung im Jahr 2002, der Terroranschlag auf das World Trade Center am 11. September 2001 und die Finanzkrise im Jahr 2008.<sup>57</sup>

#### 3.3.2 Generationsmerkmale Z

Geprägt durch den Klimawandel und in diesem Zusammenhang mit der Aktivistin Greta Thunberg sowie der Corona Pandemie beginnend im Jahr 2020, können die dadurch resultierende neuen Rahmenbedingungen das Aufwachsen beeinflussen und verändern.<sup>58</sup> Die Kommunikation der Generation Z erfolgt stärker denn je über die sozialen Netzwerke wie Instagram, WhatsApp oder Snapchat.<sup>59</sup> Es wird davon ausgegangen, dass 90 % der Generation Internet

---

<sup>50</sup> Vgl. Mangelsdorf, M. (2019), S. 18 f.

<sup>51</sup> Vgl. Klaffke, M. (2021), S. 101.

<sup>52</sup> Vgl. ebd., S. 19.

<sup>53</sup> Vgl. Tavolato, P. (2016), S. 54.

<sup>54</sup> Vgl. Buckmann, J. (2017), S. 251.

<sup>55</sup> Vgl. Losekam, S. / Lipovac, L. (2022), S. 116.

<sup>56</sup> Vgl. Mangelsdorf, M. (2019), S. 20.

<sup>57</sup> Vgl. Tavolato, P. (2016), S. 31.

<sup>58</sup> Vgl. Klaffke, M. (2021), S. 101.

<sup>59</sup> Vgl. Hesse, G. / Mattmüller, R. (2019), S. 72.

mindestens ein Social Media Profil hat.<sup>60</sup> Aufgrund dieser Präsenz haben soziale Gruppen wie Influencer oder Prominente einen großen Einfluss auf die Zler. Die unbewusste Beeinflussung entsteht durch die Beobachtung des täglichen Lebens dieser Personen, wohin sie reisen oder wie sie auftreten.<sup>61</sup> Geprägt durch die Zeit in den sozialen Medien ist die Aufmerksamkeitsspanne der Generation Z geringer. Das begründet sich durch die Clips z. B. auf Snapchat, welche kurz und prägnant sind und alle benötigten Informationen enthalten.

Aufgrund dessen ist für diese Generation die Abwechslung von Bedeutung, was zu einer großen Herausforderung für Eltern, Lehrern und Führungskräften führt.<sup>62</sup> Spricht diese Generation von der Berufswelt, ist für sie Sicherheit und eine gute Arbeitsmarktsituation essenziell. Sie versprechen sich von einem Job das Aufwachsen in Wohlstand.<sup>63</sup> Nichtsdestotrotz steht bei ihnen der Job nicht an erster Stelle.<sup>64</sup> In sozialen Themen wie gleichgeschlechtliche Ehen und Geschlechtergleichstellung hat die Generation Z eine zeitmäßige Denkweise entwickelt.<sup>65</sup>

### 3.4 Unterscheidungen und Gemeinsamkeiten der Generationen

Zur Betrachtung der Differenzen und Gemeinsamkeiten über die Wertorientierungen und die Lebenseinstellungen der Generationen Y und Z wird die Studie IfD Allensbach herangezogen. Deutliche Unterschiede sind im Bereich Spaß und Familie zu erkennen. Um 11 % mehr gab die Generation Z im Gegensatz zur Generation Y an, dass sie das Leben genießt. Während umgekehrt 13 % mehr in der Generation Y angaben, für die Familie da sein zu wollen. Ein weiterer Kontrast ist in Bezug auf die Familienplanung zu erkennen. Während die Generation Y mit 60 % abstimmte, dass sie Kinder bekommen wollen, liegt die Rate in der Generation Z mit 37 % unverkennbar darunter. 59 % der Befragten der Generation Z gaben an, dass sie sich ein abwechslungsreiches Leben wünschen, während der Anteil in der Generation Y nur bei 49 % liegt. Fast identisch andernfalls sind die Angaben zur Wichtigkeit von Freunden, die beide Generationen mit ca. 90 % als bedeutend wählten. Einigkeit ist bei der Bedeutsamkeit des Erfolges im Beruf mit jeweils fast 63 % zu erkennen, sowie bei der Unterstützung von Hilfsbedürftigen mit ca. 50 %.<sup>66</sup> Zusammenfassend geht aus der Statistik hervor, dass der Fokus der Generation Y im Bereich Familie liegt. Währenddessen die Generation Z ihre Schwerpunkte auf Aktion, Spaß und Abwechslung legt. Zu beachten ist bei dieser Studie, dass nicht alle Faktoren berücksichtigt wurden, welche eine aussagekräftige Gegenüberstellung benötigt. Es werden Menschen mit verschiedenem Alter verglichen, welche sich in unterschiedlichen

---

<sup>60</sup> Vgl. Eberhardt, D. (2016), S. 56.

<sup>61</sup> Vgl. Engelhardt, M. / Engelhardt, N. (2019), S 38-40.

<sup>62</sup> Vgl. Tavorato, P. (2016), S. 55.

<sup>63</sup> Vgl. Schlotter, L. / Hubert, P. (2020), S. 4.

<sup>64</sup> Vgl. Maas, R. (2019), S. 24.

<sup>65</sup> Vgl. Tavorato, P. (2016), S 32.

<sup>66</sup> Vgl. IfD Allensbach (2021), o. S.

Lebensphasen befinden und dadurch möglicherweise abweichende Aussagen treffen. Würde die Generation Z zehn Jahre später dieselbe Umfrage erhalten, sind möglicherweise u. a. die Aussagen zur Familienplanung vergleichbar mit den aktuellen Angaben der Generation Y.

Wird die Generation Z mit der Generation Y im Bereich Arbeitsorganisation verglichen, zeigen sich Parallelen, jedoch auch Unterschiede. Während sich die Millennials einen Arbeitgeber ohne Hierarchien und ein Gegenüberstehen auf Augenhöhe wünschen, bevorzugt die Generation Z klare Strukturen, unter der Prämisse, ernst genommen zu werden. Mit neuartigen Technologien sind beide Generationen bestens vertraut. Für sie wäre es im Gegenteil zunehmend schwierig, ohne die digitale Welt zu arbeiten.<sup>67</sup> In ihren Jobs übernehmen beide Generationen tendenziell ungern Verantwortung und vermeiden sich an diesen zu binden.<sup>68</sup> Es wird davon gesprochen, dass die Generation Z nur zur Familie und engen Freunden loyal ist und eine Bindung aufbaut.<sup>69</sup> Diese soziale Bindung ist ebenfalls in der Generation Y von Bedeutung.<sup>70</sup>

## 4. Empirische Studie

### 4.1 Forschungsmethode

Aufgrund der vorangegangenen theoretischen Grundlagen und der Tendenz, dass sich der Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt wandelt, gewinnt ein effektives und an die gewünschte Zielgruppe abgestimmtes Employer Branding in Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Die Forschungsfrage befasst sich mit der Analyse des Stellenwerts von Employer Branding in den Generationen Y und Z. Um dazu eine Aussage treffen zu können wurde die Umfrage, als eine quantitative Datenerhebung, gewählt. Diese dient der zahlenmäßigen Auswertung von empirischen Gegebenheiten.<sup>71</sup> Die Alternative dazu ist die qualitative Methode, die z. B. in Form eines Interviews erfolgen kann.<sup>72</sup> Die Begründung für die Wahl einer Studie zur Beantwortung der These ergibt sich aus den Vorteilen von internetbasierten Befragungen. Ein Punkt ist die äußerst kosteneffiziente Erhebung, Auswertung und Präsentation von Daten. Die Möglichkeit der Automatisierung führt zudem zu einer hohen Datenqualität, da Kontrollskripte das Fehlerpotenzial minimieren. Ferner sind Personenkreise wie die Generationen Y und Z, welche viel Zeit an mobilen Endgeräten verbringen, online meist leichter zu erreichen.

---

<sup>67</sup> Vgl. Mangelsdorf, M. (2019), S. 150 f.

<sup>68</sup> Vgl. Tavalato, P. (2016), S.

<sup>69</sup> Vgl. Scholz, C. (2014), S. 38.

<sup>70</sup> Vgl. Ruthus, J. (2013), S. 25.

<sup>71</sup> Vgl. Steiner, E / Benesch, M. (2021), S. 43.

<sup>72</sup> Vgl. ebd., S. 47.

Kurzum weisen Onlinebefragungen eine hohe Akzeptanz aufgrund von Freiwilligkeit, Flexibilität und Anonymität auf.<sup>73</sup>

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurden fünf Hypothesen aufgestellt, auf welche im nächsten Absatz eingegangen wird. Im Anschluss folgt die Erläuterung zum Aufbau des Fragebogens und die Handhabung der Durchführung.

#### 4.2 Forschungshypothesen

**H1: Die Generationen Y und Z sprechen, bei der Wahl des Arbeitgebers, einer persönlichen Empfehlung aus dem sozialen Umfeld, eine hohe Bedeutsamkeit zu.**

Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter wird als eines der beliebtesten externen Employer Branding Instrumente gezählt.<sup>74</sup> Wie aus einer Umfrage der Uni Bamberg hervorgeht, gaben im Jahr 2019 42,6 % der befragten Unternehmen an, dass sie durch Empfehlungen von Mitarbeitern ihre Stellenanzeigen verbreiten. Im Vergleich zum Jahr 2018 ist das eine Steigerung von 12,2 %.<sup>75</sup> Durch den zunehmenden Einsatz von Mitarbeiterempfehlungen und einer Evidenz, dass den Generationen Y und Z soziale Beziehungen von Wichtigkeit sind,<sup>76</sup> ist zu schlussfolgern, dass die Weiterempfehlung ein bedeutendes Entscheidungskriterium für die Wahl eines Arbeitgebers darstellt.

**H2: Die Arbeitswechselbereitschaft liegt in der Generation Z höher als in der Generation Y.**

Den Millennials wird ein deutlich häufigerer Arbeitgeberwechsel nachgesagt, als es noch die Generation X als üblich ansah<sup>77</sup> und auch den Zler wird unterstellt, dass sie sich nicht binden lassen wollen.<sup>78</sup> Den Generation Z ist außerdem allgemeine Abwechslung von großer Wichtigkeit.<sup>79</sup> Deswegen wird davon ausgegangen, dass die Generation Z einem Arbeitgeberwechsel offener gegenübersteht, um die gewünschte Änderung zu erhalten.

**H3: In den Generationen Y und Z haben immaterielle Werte bei der Arbeitgeberwahl eine größere Bedeutsamkeit als materielle.**

Durch die Knappheit an Arbeitskräften wird es für Unternehmen zunehmend unerlässlich, dass neben einem angemessenen Gehalt, immaterielle Leistungen angeboten werden, die einen

---

<sup>73</sup> Vgl. Thielsch, M. T. / Weltzin, S. (2009), S. 70.

<sup>74</sup> Vgl. Petersen, T. (1989), S. 5.

<sup>75</sup> Vgl. Weitzel, T. u. a. (2020), S. 4.

<sup>76</sup> Vgl. Ruthus, J. (2013), S. 25 und Scholz, C. (2014), S. 38.

<sup>77</sup> Vgl. Buckmann, J. (2017), S. 115.

<sup>78</sup> Vgl. Tavolato, P. (2016), S. 120.

<sup>79</sup> Vgl. Tavolato, P. (2016), S. 55.

Anreiz für die Mitarbeiter schaffen.<sup>80</sup> Zugleich wird in der Literatur von einem Wertewandel in den Generationen Y und Z gesprochen. Die Annahme ist, dass sie mehr Wert auf immaterielle Aspekte wie bspw. Flexibilität legen, anstelle von materiellen Aspekten wie bspw. Geld.<sup>81</sup> Angesichts dieser Aussagen wird im Hinblick der Hypothese diese Behauptung aufgestellt, dass die Generationen Y und Z den immateriellen Aspekten eine größere Bedeutsamkeit beilegen.

**H4: Um sich über offene Stellen bei einem Arbeitgeber zu informieren und sich zu bewerben, bevorzugen die Generationen Y und Z die sozialen Medien.**

In der Literatur werden die Generationen Y und Z zum Teil als Digital Natives zusammengefasst.<sup>82</sup> In der Generation Y ist dies mit den prägenden Ereignissen wie der Digitalisierung und dem Anfang des Internetzeitalters zu begründen<sup>83</sup> während die Zler gänzlich vom Internetzeitalter beeinflusst sind.<sup>84</sup> Außerdem ist die Generation Z weit verbreitet in den sozialen Medien wie bspw. Instagram und Xing und will Einblick in alltägliche Arbeitssituationen visuell über Social Media erhalten.<sup>85</sup> Deswegen wird im Rahmen der Hypothese davon ausgegangen, dass Social Media die relevanteste Informationsplattform bei der Arbeitgebersuche und der Bewerbung darstellt.

**H5: Kommunizierte Werte spielen für die Generationen Y und Z in Bezug auf die Attraktivität der Arbeitgebermarke eine größere Bedeutung als faktische Unternehmensdaten.**

Den Generationen ist es wichtig, sich mit den Werten des Unternehmens identifizieren zu können. Können sie sich darin wiederfinden, erhöht dies die Chance, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.<sup>86</sup> Aufgrund der bisherigen Feststellungen wird im Rahmen der Untersuchung erwartet, dass für die befragten Personen der Generationen Y und Z die kommunizierten Unternehmenswerte bedeutsamer sind als faktische Unternehmensdaten

#### 4.3 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen umfasst insgesamt 16 Fragen. Die Zielgruppe der Umfrage bilden Personen aus den Generationen Y und Z. Daher wurde auf eine zielgruppenadäquate Formulierung geachtet und die Du-Form benutzt. Die jüngere Generation präferieren diese Ansprechweise, da sie diese als selbstverständlich erachten.<sup>87</sup> Die Fragen sind in sechs Blöcke unterteilt. Einer

---

<sup>80</sup> Vgl. Hesse, G. / Mattmüller, R. (2019), S. 4.

<sup>81</sup> Vgl. Franken, S. (2016), S. 21.

<sup>82</sup> Vgl. Klaffke, M. (2021), S. 101.

<sup>83</sup> Vgl. ebd., S. 84.

<sup>84</sup> Vgl. Hesse, G. / Mattmüller, R. (2019), S. 72.

<sup>85</sup> Vgl. Schlotter, L. / Hubert, P. (2020), S. 8 f.

<sup>86</sup> Vgl. Hesse, G. / Mattmüller, R. (2019), S. 26 f.

<sup>87</sup> Vgl. Tavalato, P. (2016), S. 71.

davon beinhaltet allgemeine Fragen zu soziodemografischen Merkmalen der befragten Personen, während die anderen fünf Frageblöcke zur Beurteilung jeweils einer Hypothese zuzuordnen sind.

- Frageblock 1: Soziodemografische Fragen (drei Fragen)
- Frageblock 2: Fragen zur Empfehlung eines Arbeitgebers (vier Fragen)
- Frageblock 3: Fragen zur Arbeitgeberwechselbereitschaft (drei Fragen)
- Frageblock 4: Fragen zu immateriellen und materiellen Aspekten (zwei Fragen)
- Frageblock 5: Fragen zur Informationsbeschaffung eines Arbeitgebers (drei Fragen)
- Frageblock 6: Frage zur Arbeitgeberattraktivität (eine Frage)

Alle Fragen wurden als geschlossene Fragen formuliert, um eindeutige und vergleichbare Ergebnisse zu erzielen. In vereinzelt Fragen mit Mehrfachauswahl gibt es eine Auswahlmöglichkeit mit Textfeld. Um das bestmögliche Umfrageergebnis zu erreichen, wurden unterschiedliche Fragetypen gewählt. Dabei fielen sieben Fragen auf die Einfachauswahl, sechs auf die Mehrfachauswahl, eine Frage wurde mit der Rangfolge umgesetzt, eine mit dem Schieberegler und eine Frage ist skaliert. Alle Fragen wurden als Pflichtfragen markiert, um eine Antwortverweigerung bzw. ein sogenanntes Non-Response-Problem innerhalb der Umfrage zu vermeiden. Dies würde zu Verzerrungen der Ergebnisse führen.<sup>88</sup> Wie Anhang XVIII zeigt, handelt es sich bei der Frage 14 um eine skalierte Frage. Sie wird Likert-Skala genannt und wurde 1932 von Likert entwickelt und dient der Messung persönlicher Einstellungen. Die Skala in ihrer ursprünglichen Variante beinhaltet eine Reihe von Aussagen bzw. Fragen mit fünf Antwortalternativen.<sup>190</sup> In dieser Onlineumfrage wurden sie mit folgenden Abstufungen verwendet: (1) sehr wichtig, (2) wichtig, (3) neutral, (4) unwichtig und (5) vollkommen unwichtig. Bei der gestellten Frage 10: „Welche Kriterien sind dir bei der Arbeitgeberwahl am wichtigsten?“ bot sich die Verwendung der Likert Skala nicht an, da vermutlich alle genannten Kriterien in irgendeiner Weise wichtig sind und deswegen kein aussagekräftiges Ergebnis entstanden wäre. Aus diesem Grund muss der Teilnehmer bei dieser Frage die Antwortmöglichkeiten in eine persönliche Rangfolge bringen. Die erste Position wird dementsprechend als wichtigster individueller Faktor für die Arbeitgeberwahl gewertet und nimmt mit steigender Zahl ab. Durch diesen Fragetypen wird ausgewertet, welche Kriterien, in den Zielgruppen Z und Y, die wichtigsten bei der Arbeitgeberwahl sind.

Fünf der gestellten Fragen sind Filterfragen, welche den Vorteil haben, dass Teilnehmer nur die Fragen erhalten, welche auf sie zutreffen. Damit es durch die eingebauten Filter nicht zu

---

<sup>88</sup> Vgl. Baur, N. / Blasius, J. (2014), S. 50.

Verwirrungen bei den Teilnehmern kommt, wurden die Fragen in der Umfrage nicht automatisch nummeriert. Zur Vereinfachung der Auswertung und der Dokumentation wurden die Fragen in den Anhängen dieser Arbeit beziffert. Der erste Filter wurde nach der dritten Frage: „Wie ist dein Berufsstand“ eingefügt. Je nach Antwort erhält die teilnehmende Person eine andere Frage. Bei dieser Frage gibt es die Antwortmöglichkeiten: Student:in, Schüler:in, Selbständige:r, Arbeitnehmer:in, duale:r/berufsbegleitende:r Student:in. Wird Student:in, Selbständige:r oder Schüler:in ausgewählt, ist der Fragebogen verkürzt.

Die Fragen zur Arbeitgeberwechselbereitschaft (Frage 7 und 8) sowie die Fragen zur Weiterempfehlung des eigenen Arbeitgebers (Frage 5, 5.1 und 5.2) werden nicht gestellt, da sich diese Personen in keinem Arbeitsverhältnis befinden. Ein weiterer Filter wurde nach Frage 5 „Würdest du deinen Arbeitgeber an Freunde und Bekannte empfehlen?“ gesetzt. Je nach Beantwortung der Frage kommt die Anschlussfrage 5.1: „Warum würdest du deinen Arbeitgeber weiterempfehlen?“ oder Frage 5.2 „Warum würdest du deinen Arbeitgeber nicht weiterempfehlen?“. Der letzte Filter wurde nach der Frage 7: „Planst du einen Jobwechsel?“ gesetzt. Wird die Frage mit „ja“ beantwortet, kommt die Folgefrage 8: „Was ist der Grund für den geplanten Jobwechsel?“. Erfolgt die Antwort „nein“ ist diese Frage überflüssig und wird übersprungen.

Um die Motivation zur Teilnahme an der Umfrage zu erhöhen, ist eine Gutscheilverlosung integriert. Nach Abschluss der Befragung wurde der Gewinner per Zufallsprinzip ausgelost und per E-Mail kontaktiert. Die Datenerhebung erfolgte anonym, wodurch keine Zuordnung und keine Rückschlüsse auf Personen möglich sind, diese Information erhielten die befragten Personen im Vorfeld. Dem Effekt der sozialen Erwünschtheit wurde dadurch entgegengewirkt.<sup>89</sup>

#### 4.4 Durchführung der Studie

Die Umfrage wurde vom 18.06 – 01.07.2022 über die Internetplattform [www.unipark.de](http://www.unipark.de) veröffentlicht und durchgeführt. Die Zielgruppe der befragten Personen beschränkt sich auf die Generationen Y (Geburtsjahrgänge zwischen 1984 und 1994) und Z (Geburtsjahrgänge ab 1995), somit auf Personen von bis zu 38 Jahren. An dieser Stelle wurde die Generation Z ohne Geburtsenddatum festgelegt, da die nachfolgende Generation noch nicht klar definiert ist. Der Link zur Umfrage wurde über die sozialen Medien verbreitet. Genutzte Kanäle waren Facebook, Instagram und WhatsApp. Bei der Auswertung der Daten wurden nur die Angaben von Teilnehmern berücksichtigt, die die Umfrage bis zum Ende ausgefüllt haben. Die Beendigungsquote lag bei 96,46 %, somit haben 3,54 % die Befragung vorzeitig abgebrochen. Dementsprechend liegt die Grundgesamtheit der Teilnehmer bei 300. Die durchschnittlich benötigte

---

<sup>89</sup> Vgl. Steiner, E / Benesch, M. (2021), S. 61.

Zeit zur Absolvierung der Umfrage lag bei 5 Minuten und 12 Sekunden.<sup>195</sup> Die Auswertung erfolgte überwiegend über das zugehörige Tool Reporting+. Zur besseren Darstellung wurden anlehnend an die Auswertungen des Tools, zusätzliche Tabellen und Grafiken über Excel generiert.

## 5. Vorstellung der Ergebnisse

### 5.1. Fragenblock 1: Soziodemografische Informationen

Um konkrete Aussagen über die Teilnehmer zu treffen, wurden zu Beginn drei Fragen zur soziodemografischen Lage der befragten Personen gestellt. Des Weiteren ist dadurch eine spezifischere Auswertung der Fragen möglich. Beispielsweise kann jede Frage somit nach den Generationen Y und Z gesplittet werden.

#### Frage 1: Wann bist du geboren?

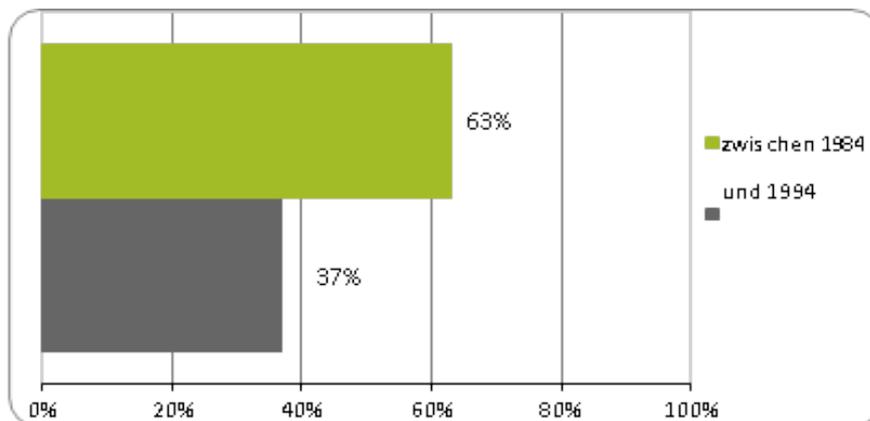


Abbildung 2: Geburtsjahrgänge

Von den 300 Teilnehmern der Umfrage gaben 188 Personen an, dass ihr Geburtsjahrgang zwischen 1984 und 1994 liegt, während 112 Personen auswählten, dass ihr Geburtsjahrgang 1995 oder höher ist. Das entspricht einer Verteilung von 63 % zu 37 %. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass 188 Teilnehmern der Generation Y und 112 der Generation Z zugehörig sind.

### Frage 2: Welches Geschlecht hast du?

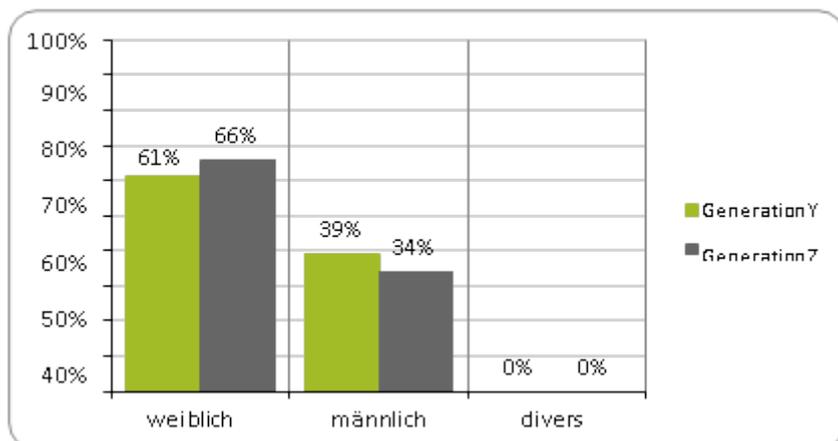


Abbildung 3: Geschlechterverteilung

Von den 188 Befragten der Generation Y gehören 115 dem weiblichen Geschlecht an und 73 dem männlichen Geschlecht. Von den 112 Personen der Generation Z sind 38 männlichen und 74 weiblichen Geschlechts. Die Auswahl divers wurde in beiden Generationen nicht ausgewählt. Die Verteilung in Prozent ist 61 zu 39 in Generation Y und 66 zu 34 in Generation Z.

### Frage 3: Wie ist dein Berufsstand?

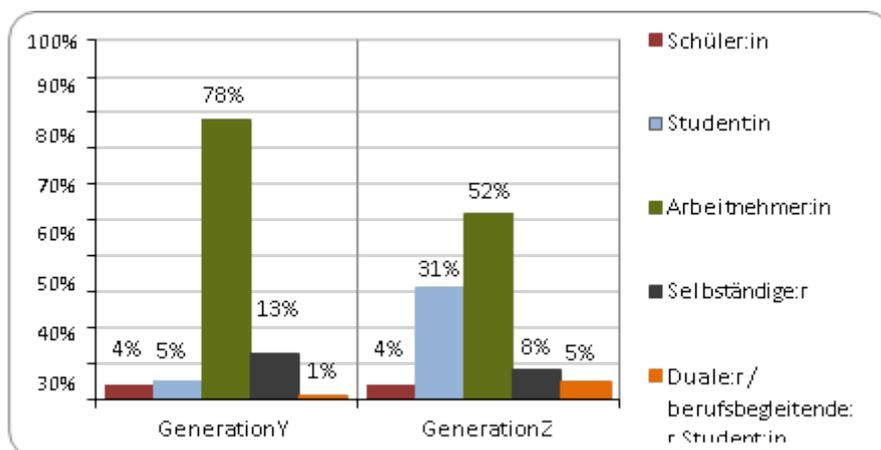


Abbildung 4: Berufsstand

Bei der Frage nach dem aktuellen Berufsstand gaben in der Generation Y die Mehrheit mit 78 % an, dass sie sich aktuell in einem Angestelltenverhältnis befinden. Während die Quote in der Generation Z nur knapp über der Hälfte bei 52 % liegt. Des Weiteren gaben 36 % an, dass sie aktuell studieren, davon 5 % berufsbegleitend. In der Generation Y studieren lediglich noch 6 %, davon 1 % berufsbegleitend.

Der Anteil der Selbstständigen liegt in der Generation Y bei 13 % und in der Generation Z bei 8 %. Mit jeweils 4 % bilden die Schüler in beiden Generationen eine Minderheit.

## 5.2 Fragenblock 2: Ableitung Hypothese 1

„Die Generationen Y und Z sprechen, bei der Wahl des Arbeitgebers, einer persönlichen Empfehlung aus dem sozialen Umfeld, eine hohe Bedeutsamkeit zu.“ Diese Hypothese wird anhand der Fragen 5, 5.1, 5.2 und 6 geprüft.

Die nachfolgenden Fragen (5, 5.1 und 5.2) wurden als Filterfragen definiert. Die Grundgesamtheit bei Frage 5 liegt bei 211 Personen, davon gehören 147 Personen der Generation Y und 64 der Generation Z an.

### Frage 5: Würdest du deinen Arbeitgeber an Freunde, Familie und Bekannte empfehlen?

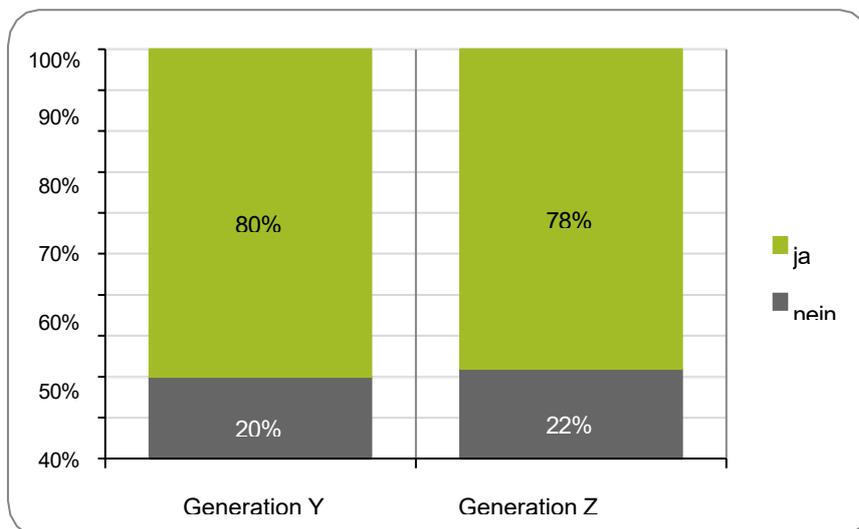


Abbildung 5: Weiterempfehlung Arbeitgeber

Bei der Frage nach der Weiterempfehlung liegen beide Generationen nahe beieinander. In der Generation Y gaben 80 % an, ihren Arbeitgeber weiterzuempfehlen, während in der Generation Z der Wert bei 78 % liegt. Je nach Auswahl „ja“ oder „nein“ in dieser Frage erhält die teilnehmende Person die Anschlussfrage, welche beide dem Fragetyp Mehrfachauswahl zugeordnet sind. Die 118 Personen der Generation Y und die 50 der Generation Z die „ja“ ausgewählt haben, werden nach dem Grund der Weiterempfehlung gefragt. Während die 29 Personen der Generation Y und die 14 der Generation Z die Frage erhalten haben, warum sie ihren Arbeitgeber nicht weiterempfehlen.

### Frage 5.1: Warum würdest du deinen Arbeitgeber an Freunde, Familie und Bekannte weiterempfehlen?

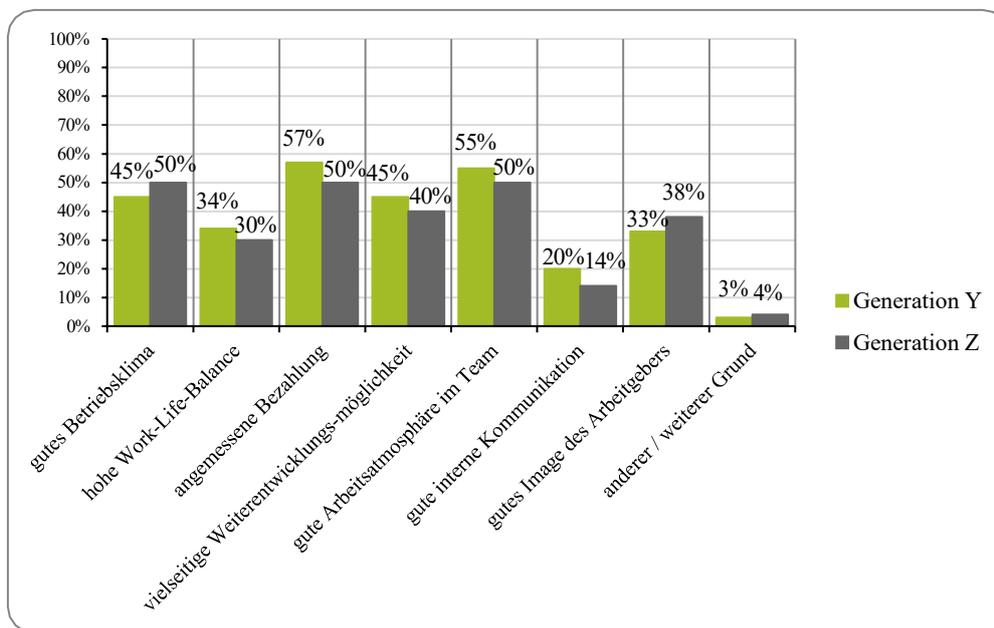


Abbildung 6: Gründe für die Weiterempfehlung des Arbeitgebers

Die Grundgesamtheit dieser Frage lag bei 168 Personen. Die meistgenannten Gründe, warum die Generation Y ihren Arbeitgeber weiterempfiehlt, sind mit 57 % aufgrund einer angemessenen Bezahlung, gefolgt von der guten Arbeitsatmosphäre mit 55 % und dem guten Betriebsklima sowie der vielseitigen Weiterentwicklungsmöglichkeiten mit jeweils 45 %. Ähnlich fällt die Auswertung in der Generation Z aus. Mit je 50 % liegen das gute Betriebsklima, eine angemessene Bezahlung und die gute Arbeitsatmosphäre vorne. Gefolgt von den vielseitigen Weiterentwicklungsmöglichkeiten mit 40 % und dem guten Arbeitgeberimage mit 38 %. Von der Auswahloption mit Textfeld machten in der Generation Y 3 % Gebrauch und in der Generation Z 4 %. Die genannten Gründe sind u. a. der sichere Arbeitsplatz, die erhaltenen Sozialleistungen und die hohe Flexibilität.

**Frage 5.2: Warum würdest du deinen Arbeitgeber nicht an Freunde, Familie und Bekannte weiterempfehlen?**

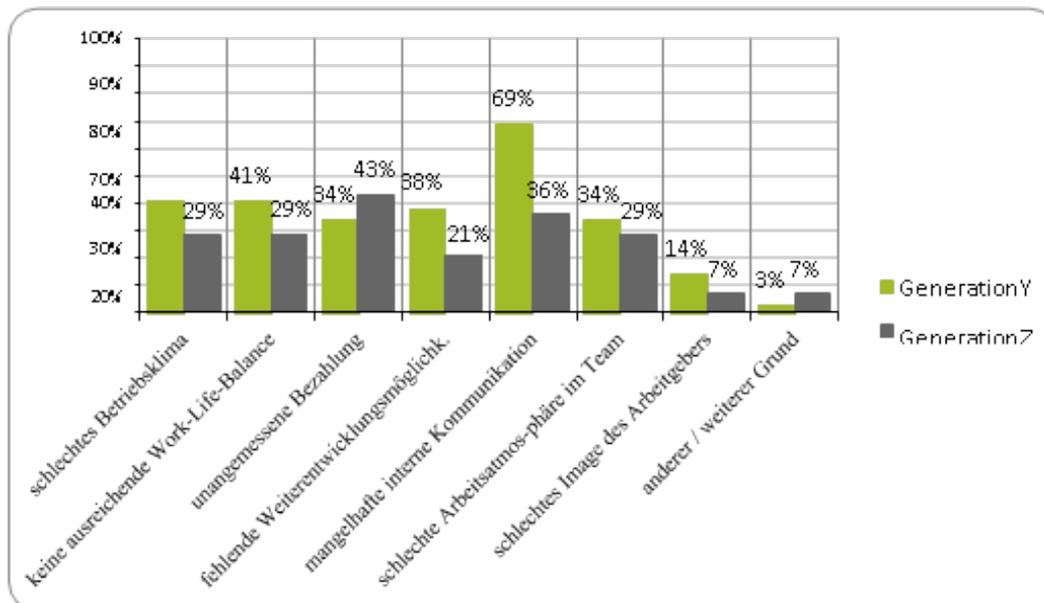


Abbildung 7: Gründe, den Arbeitgeber nicht weiter zu empfehlen

Die Gesamtheit dieser Frage lag bei 43 Personen, davon 29 der Generation Y zugehörig und 14 der Generation Z. Die Gründe, warum die befragten Personen ihren Arbeitgeber nicht weiterempfehlen, liegt in der Generation Y mit 69 % an der mangelhaften internen Kommunikation sowie mit jeweils 41 % an dem schlechten Betriebsklima und der nicht ausreichenden Work-Life-Balance. Hingegen ist in der Generation Z der meistgenannte Grund mit 43 % die unangemessene Bezahlung, gefolgt von der mangelhaften internen Kommunikation mit 36 %. Im Anschluss wurden mit jeweils 29 % die schlechte Arbeitsatmosphäre im Team, die nicht ausreichende Work-Life-Balance und das schlechte Betriebsklima genannt. Die Auswahloption mit Textfeld wählten in der Generation Y 3 % und in der Generation Z 7 % aus. Die genannten Gründe sind, dass das Unternehmen nicht familienfreundlich ist und dass der Umgang mit den Angestellten variiert.

Eine interessante Erkenntnis zeigt sich am Grund „gute interne Kommunikation“ gegenüber dem Grund „mangelhafte interne Kommunikation“ – hier wird die Theorie des Hygienefaktors exakt dargestellt. Eine gute interne Kommunikation fällt nicht sonderlich positiv auf, wenn sie gegeben ist. Wenn diese jedoch nicht existiert, wird es als deutlich belastend wahrgenommen.

**Frage 6: Ist eine persönliche Empfehlung für einen Arbeitgeber durch Familie, Freunde oder Bekannte für dich bei der Arbeitgeberwahl entscheidungsrelevant?**

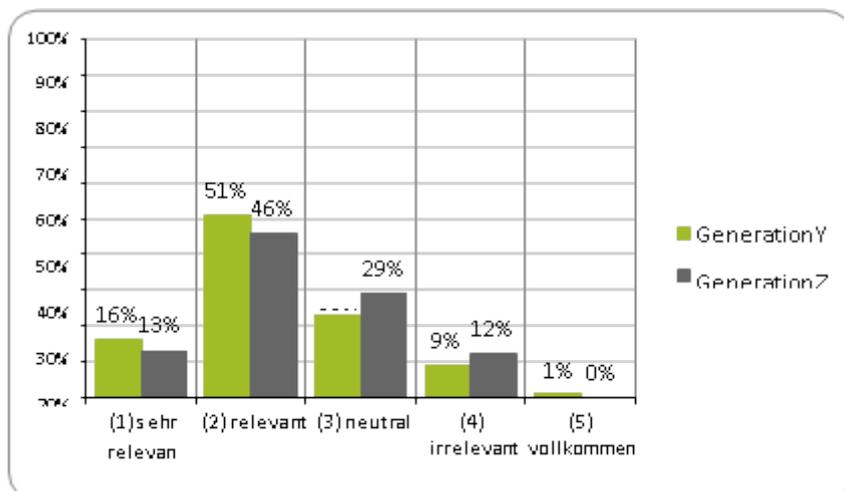


Abbildung 8: Entscheidungsrelevanz einer persönlichen Empfehlung

Als letzte Frage dieses Blockes wurde konkret gefragt, ob eine persönliche Empfehlung durch einen Bekannten, einen Freund oder die Familie bei der Arbeitgeberwahl entscheidungsrelevant ist. Die Grundgesamtheit der Frage lag bei 300 Personen, 188 der Generation Y und 112 der Generation Z. Die Auswahlmöglichkeiten waren: (1) sehr relevant, (2) relevant, (3) neutral, (4) irrelevant oder (5) vollkommen irrelevant. In der Generation Y haben 51 % der Teilnehmer relevant angekreuzt, 23 % neutral, 16 % sehr relevant, 9 % irrelevant und 1 % vollkommen irrelevant. In der Generation Z lag der Anteil bei der Ausprägung relevant bei 46 %, neutral bei 29 %, sehr relevant bei 13 %, irrelevant bei 12 % und vollkommen irrelevant wurde nicht gewählt. Der arithmetische Mittelwert in der Generation Y liegt bei 2,27 und in der Generation Z bei 2,38. Das bedeutet, dass im Durchschnitt die meisten der teilgenommenen Personen für relevant abgestimmt haben. Die Schlussfolgerung daraus ist, dass die persönliche Empfehlung entscheidungsrelevant ist und ihr deswegen eine hohe Bedeutsamkeit zugesprochen wird. Folglich wird die Aussage der Hypothese bestärkt.

### 5.3 Fragenblock 3: Ableitung Hypothese 2

„Die Arbeitswechselbereitschaft liegt in der Generation Z höher als in der Generation Y.“ Diese Hypothese wird anhand der Fragen 4, 7 und 8 geprüft.

Um diese Hypothese bewerten zu können, wurden drei unterschiedliche Fragen gestellt. Das bedeutet, dass sie nur eine bestimmte Gruppe der Teilnehmer erhält. In der ersten Frage wird nach der Zugehörigkeit im Unternehmen gefragt. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Generation Z jünger ist und somit die Betriebszugehörigkeit geringer sein wird.

#### Frage 4: Wie lang arbeitest du bereits bei deinem Arbeitgeber?

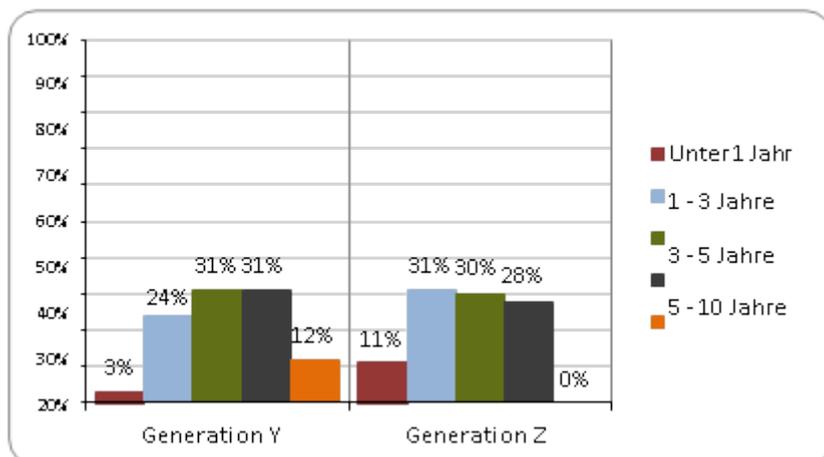


Abbildung 9: Betriebszugehörigkeit

Die Grundgesamtheit dieser Frage beträgt 211, davon 147 Personen der Generation Y und 64 der Generation Z. In der Generation Y sind 3 % der befragten Personen weniger als ein Jahr im Unternehmen, 24 % zwischen ein und drei Jahre, 31 % zwischen drei und fünf Jahre sowie zwischen fünf und zehn Jahren und 12 % über zehn Jahre. In der Generation Z arbeiten 11 % seit weniger als einem Jahr im Unternehmen, 31 % zwischen 1 und 3 Jahre, 30 % zwischen drei und fünf Jahre und 28 % zwischen fünf und zehn Jahren. Über zehn Jahre wurde nicht ausgewählt, was bezugnehmend zum Alter als realistisch erachtet wird.

#### Frage 7: Planst du einen Jobwechsel?

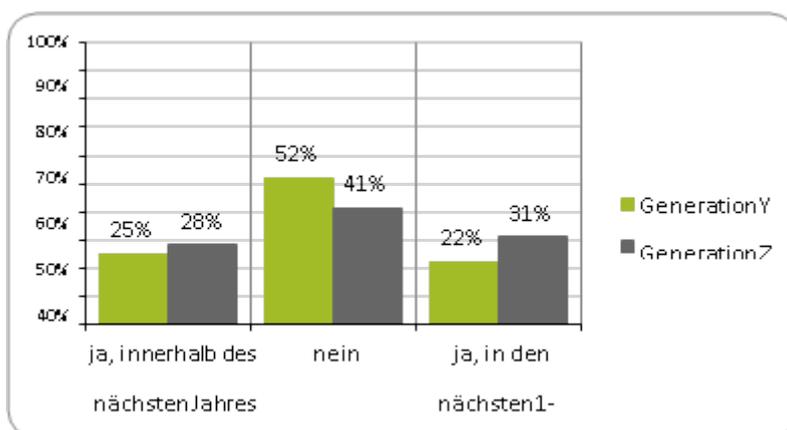
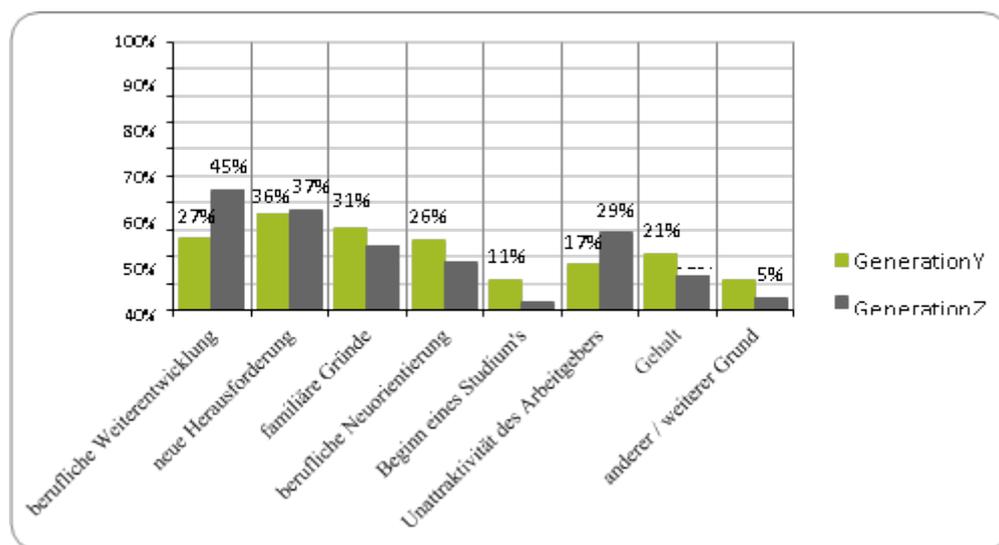


Abbildung 10: Geplanter Jobwechsel

Die anschließende Frage zielt auf einen geplanten Jobwechsel ab. Die Grundgesamtheit liegt ebenfalls bei 211, aufgeteilt auf 147 Personen der Generation Y und 64 der Generation Z. Insgesamt gaben in der Generation Y 47 % an, einen Jobwechsel zu planen. Davon 25 %

innerhalb des nächsten Jahres und 22 % innerhalb der nächsten ein bis drei Jahre. Im Gegensatz dazu planen in der Generation Z insgesamt 59 % einen Jobwechsel, davon 28 % innerhalb des nächsten Jahres und 31 % in den nächsten ein bis drei Jahren. 52 % der Generation Y planen keinen Jobwechsel, während es in der Generation Z 41 % sind. Es ist festzuhalten, dass in der Generation Z über die Hälfte der Personen einen Jobwechsel plant, während in der Generation Y mehr als die Hälfte keinen plant.

### Frage 8: Was ist der Grund für den geplanten Jobwechsel?



Wurde in der vorangegangenen Frage eine Antwortoption mit „Ja“ gewählt, erschien den Teilnehmern die Anschlussfrage mit Mehrfachauswahl nach dem Grund bzw. den Gründen des geplanten Wechsels. Aufgrund des Filters beträgt die Grundgesamtheit der Frage 108 Personen, davon 70 Personen der Generation Y und 38 der Generation Z. Die meistgenannten Gründe für einen Jobwechsel in der Generation Y waren mit 36 % eine neue Herausforderung, mit 31 % familiäre Gründe und mit 27 % eine berufliche Weiterentwicklung. In der Generation Z ist die berufliche Weiterentwicklung mit 45 % am stärksten vertreten, während der Wunsch nach einer neuen Herausforderung mit 37 % dahinter liegt. Mit 29 % wird die Unattraktivität des Arbeitgebers genannt. Das Feld mit Textfeld wurde von 11 % der Teilnehmer der Generation Y und von 5 % der Generation Z genutzt. Es wurden u. a. die Gründe Schichtdienst, Vereinbarkeit mit Familie, Befristung und Schikane durch den Arbeitgeber genannt.

Aufgrund der Auswertung wird die Hypothese, dass die Arbeitswechselbereitschaft in der Generation Z höher ist als in der Generation Y, bestärkt. Der Grund dafür ist die Höhe der Wahrscheinlichkeit eines Jobwechsels. Dieser liegt in der Generation Z bei 59 % und in der Generation Y bei 47 %.

#### 5.4 Fragenblock 4: Ableitung Hypothese 3

„In den Generationen Y und Z haben immaterielle Werte bei der Arbeitgeberwahl eine größere Bedeutsamkeit als materielle.“ Diese Hypothese wird anhand der Fragen 9 und 10 geprüft.

Um die Hypothese abzuschwächen oder zu bestärken, sind die Begriffe immateriell und materiell im Vorfeld zu definieren. Nach Petersen zählen zu den materiellen Aspekten das Gehalt, die Sachleistungen wie bspw. ein Firmenwagen, die Sonderzahlungen wie bspw. die Gewinnbeteiligung und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten.<sup>90</sup> Als Immaterielle werden in der Literatur die Arbeitsatmosphäre, die Aufstiegschancen, die flexible Arbeitszeiten und die Unternehmenskultur (z. B. Anerkennung) genannt.<sup>91</sup> Diese genannten Beispiele wurden als Auswahloptionen in der Frage 10 verwendet, wodurch eine klare Auswertung erfolgen kann. Frage 9 fragt gezielt, ob die teilnehmende Person bereit wäre, für mehr Geld mehr zu arbeiten und somit bereit ist, auf Freizeit zu verzichten. In diesem Zusammenhang wird Geld als materieller Wert angenommen und die höhere Arbeitszeit bzw. der damit einhergehende Freizeitverlust als immaterieller Aspekt. Mit dem Fragetyp des Schiebereglers wählt der Teilnehmer eine Prozentangabe für die Wahrscheinlichkeitsausprägung.

**Frage 9: Wie wahrscheinlich ist es, dass du für 20 % mehr Gehalt 20 % mehr arbeiten würdest? (bspw. Erhöhung von 40 Std. auf 48 Std wöchentlich und statt Jahresbrutto 50.000 € eine Erhöhung auf 60.000 €)**

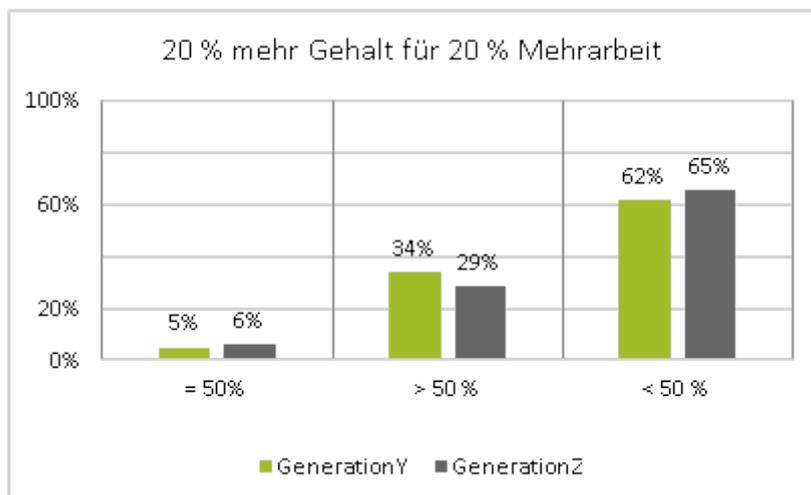


Abbildung 12: Mehr Gehalt für Mehrarbeit

Das Ergebnis nach der Mehrarbeit für mehr Gehalt ist eindeutig. Die Wahrscheinlichkeit, dem Vorschlag zuzustimmen, liegt bei den befragten 300 Personen im Durchschnitt bei 36,28 %.

<sup>90</sup> Vgl. Petersen, T. (1989), S. 5.

<sup>91</sup> Vgl. Nicolai, C. (2009), S. 153-156.

Das bedeutet, dass ein Großteil der Umfrageteilnehmer nicht bereit wäre für mehr Geld Mehrarbeit zu leisten. Durch eine Zusammenfassung in die Ausprägungen: = 50 %, > 50 % und < 50 %, sowie eine Splittung nach Generation Y und Z, konnte die Aussage konkretisiert werden. Demnach sind in der Generation Y 5 % sowie in der Generation Z 6 % unentschlossen und wählten eine 50 %-ige Wahrscheinlichkeit. In der Generation Y gaben 34 % der befragten Personen an, dass sie mit einer Wahrscheinlichkeit von über 50 % dieses Angebot eingehen würden, während es in der Generation Z nur 29 % sind. Die Mehrheit in beiden Generationen, d. h. 62 % in der Generation Y und 65 % in der Generation Z, gaben an, dass sie diesen Vorschlag mit einer Wahrscheinlichkeit von unter 50 % eingehen würden. Das bedeutet, dass bei beiden Generationen der immaterielle Wert Freizeit einen höheren Stellenwert hat als der materielle Aspekt Gehalt.

### Frage 10: Welche Kriterien sind dir bei der Arbeitgeberwahl am wichtigsten?

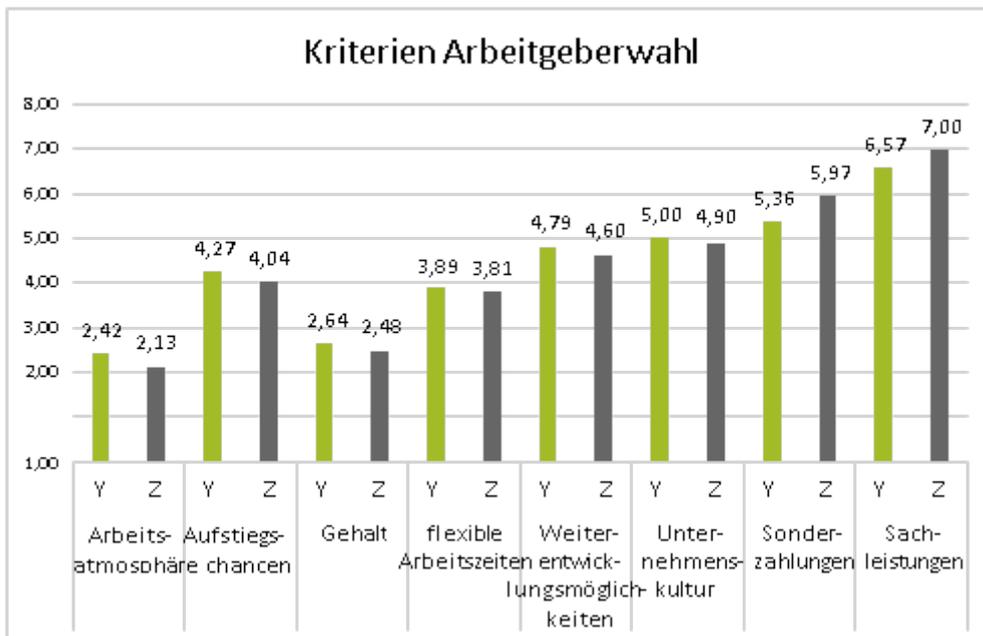


Abbildung 13: Kriterien Arbeitgeberwahl

Um die Aussage aus Frage 9 vertiefen zu können, wurde hier konkret nach der Bedeutsamkeit bestimmter Kriterien bei der Arbeitgeberwahl gefragt. Die Auswahl beinhaltete vier immaterielle Aspekte und vier materielle, welche die befragte Person in eine Rangfolge nach Wichtigkeit einsortieren muss. Anhand der Berechnung des Mittelwerts konnte eine Rangfolge in Bezug auf die Wichtigkeit in jeder Generation generiert werden. Je niedriger der Rang des Kriteriums gewählt wurde, desto wichtiger wird dieses erachtet. Dies lässt sich auf das arithmetische Mittel umschlagen: Je geringer der Wert des arithmetischen Mittels, desto bedeutender ist das Kriterium. Da die berechneten Werte nahe beieinander liegen, wurden die Ergebnisse mit zwei Kommastellen angegeben.

Die Auswertung der Frage zeigte eine Überschneidung beider Generationen auf jedem Rang. Mit einer erkennbaren Mehrheit ist der Generation Z die Arbeitsatmosphäre am wichtigsten und auch in der Generation Y ist dieser Punkt auf Platz 1. Auf den zweiten Rang positionierten beide Generationen den Aspekt Gehalt. Auf Platz 3 wählten beide Generationen die flexiblen Arbeitszeiten. Die Arbeitsatmosphäre sowie die flexiblen Arbeitszeiten zählen zu den immateriellen Aspekten, das Gehalt zu den materiellen. Werden die Plätze weiterverfolgt, ist auf Platz 4 der immaterielle Wert Aufstiegschancen.

Weitere materielle Aspekte landeten auf den Rängen 5, 7 und 8. Dadurch lässt sich erkennen, dass die immateriellen Aspekte an Wichtigkeit überwiegen. Demnach wird die Aussage der Hypothese bestärkt, dass die Tendenz der Wichtigkeit von immateriellen Werten in beiden Generationen höher ist als die materiellen. Trotzdem ist zu berücksichtigen, dass der Aspekt Gehalt auf Platz 2 liegt und dadurch ebenfalls entscheidend für die Arbeitgeberwahl ist.

#### 5.5 Fragenblock 5: Ableitung Hypothese 4

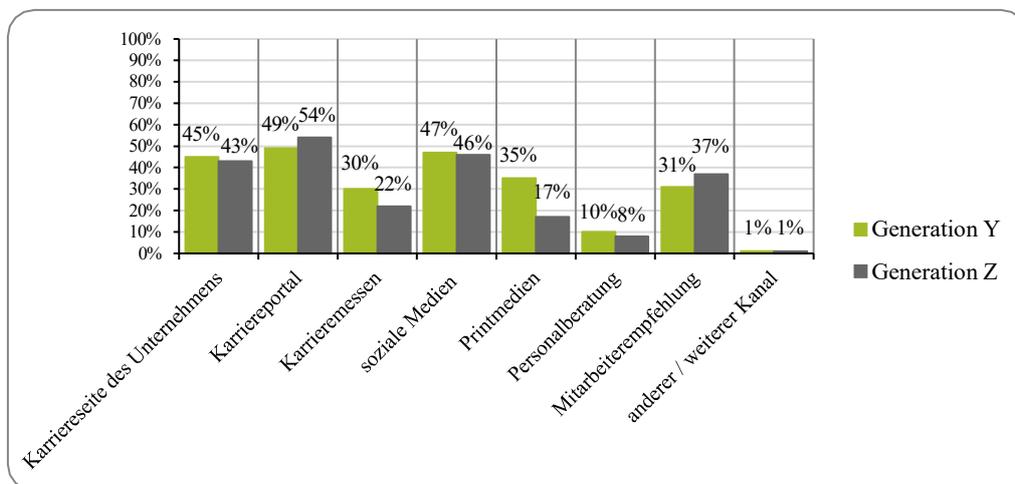
„Um sich über offene Stellen bei einem Arbeitgeber zu informieren und sich zu bewerben, bevorzugen die Generationen Y und Z die sozialen Medien.“ Diese Hypothese wird anhand der Fragen 11, 12 und 13 geprüft.

Damit der Fokus der Teilnehmer nicht im Vorfeld auf die sozialen Medien gelenkt wird, wurde die Frage nach der Wichtigkeit eines informativen und interessanten Social Media Auftritts als letzte Frage des Blockes gestellt. Dadurch wird der Ankereffekt umgangen, welcher Entscheidungen aufgrund von unbewussten Umgebungsinformationen beeinflusst.<sup>92</sup> Die Gesamtheit der teilgenommenen Personen lag bei allen drei Fragen jeweils bei 300, davon 188 Personen der Generation Y und 112 der Generation Z. Der Fragetyp der Fragen 11 und 12 ist die Mehrfachauswahl, während die Frage 13 eine Einfachauswahl ist.

---

<sup>92</sup> Vgl. Tversky, A. / Kahneman, D. (1974), S. 1128 f.

**Frage 11: Welche/n Kanäle/Kanal bevorzugst du, um dich über Stellenanzeigen in einem Unternehmen zu informieren?**



In der Generation Y stimmten 49 % für das Karriereportal, 47 % für die sozialen Medien, 45 % für die Karriereseite des Unternehmens. Etwas abgeschlagen wählten 35 % die Printmedien, 31 % gaben an, sich bei einem Mitarbeiter des Unternehmens zu informieren und 30 % gaben die Karrieremessen an. Die wenigsten Stimmen erhielt die Personalberatung mit 10 %. In der Generation Z fiel die Verteilung auf die einzelnen Kanäle ähnlich aus. Mit 54 % stimmte die Mehrheit für das Karriereportal, 46 % für die sozialen Medien und 43 % für die Karriereseite des Unternehmens. 37 % gaben an, sich bei einem Mitarbeiter des Unternehmens zu informieren und 22 % bevorzugten Karrieremessen. Printmedien werden zu 17 % genutzt und eine Personalberatung zu 8 %. Das Auswahlfeld mit Text nahmen in beiden Generationen jeweils 1 % in Anspruch und ergänzten u. a. Kununu, die Agentur für Arbeit sowie das Portal Willhaben.

Schlussendlich ist zu erkennen, dass sich beide Generationen vor allem über Karriereportale, sozialen Medien und der Karriereseite des Unternehmens über Stellenanzeigen informieren. Einzige starke Abweichung ist bei der Aussage zu den Printmedien zu erkennen. Die jüngere Generation schenkt diesen weniger Beachtung wie die ältere Generation Y. Der Grund dafür kann sein, dass die Generation Z weniger Zeitungen liest, sondern die Nachrichten online abrufen.

**Frage 12: Über welche/s Medien/Medium soll ein Bewerbungseingang möglich sein?**

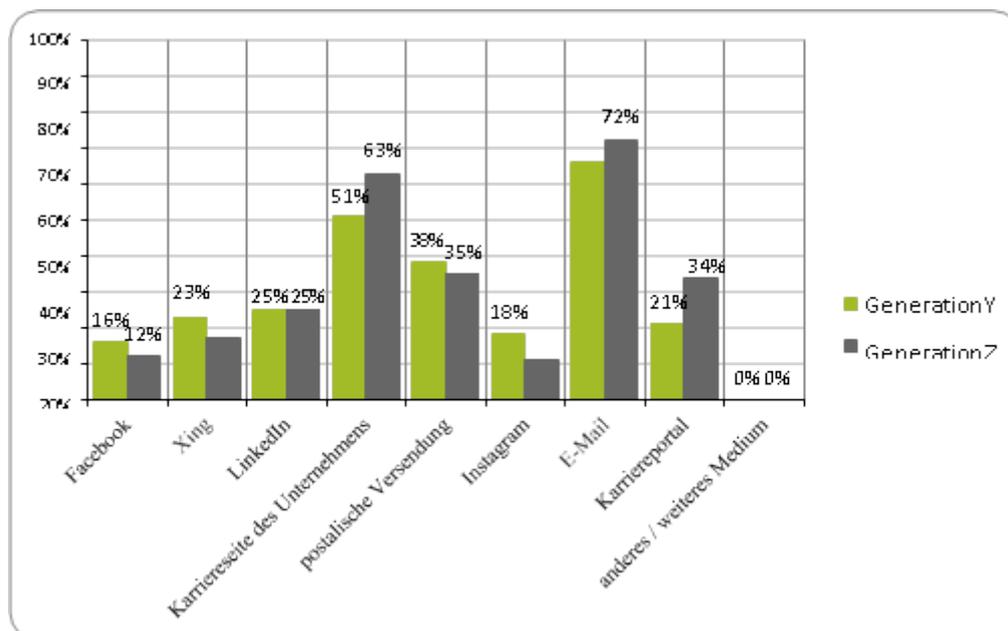


Abbildung 15: Medien zum Bewerbungseingang

Die Frage, über welches Medium der Bewerbungseingang möglich sein sollte, fiel in der Generation Y mit 66 % auf den E-Mail-Versand sowie mit 51 % auf die Karriereseite des Unternehmens. In der Generation Z ist mit 72 % auch der Versand per Mail am beliebtesten, gefolgt von der Karriereseite des Unternehmens mit 63 %. In beiden Generationen liegt auf Platz 3 die postalische Versendung, in der Generation Y bei 38 % und in der Generation Z bei 35 %. Die sozialen Medien, zu denen Xing, Facebook, LinkedIn und Instagram zählen, liegen bei beiden Generationen abgeschlagen dahinter. Hierbei ist zu erwähnen, dass die Generation Y einen höheren Bedarf angibt als die Generation Z.

Um sich konkret nach den sozialen Medien zu erkundigen, wurde Frage 13 gestellt, welche die Wichtigkeit des Social Media Auftritts eines Arbeitgebers eruiert.

**Frage 13: Wie wichtig ist dir ein informativer und interessanter Social Media Auftritt  
deines (potenziellen) Arbeitgebers?**

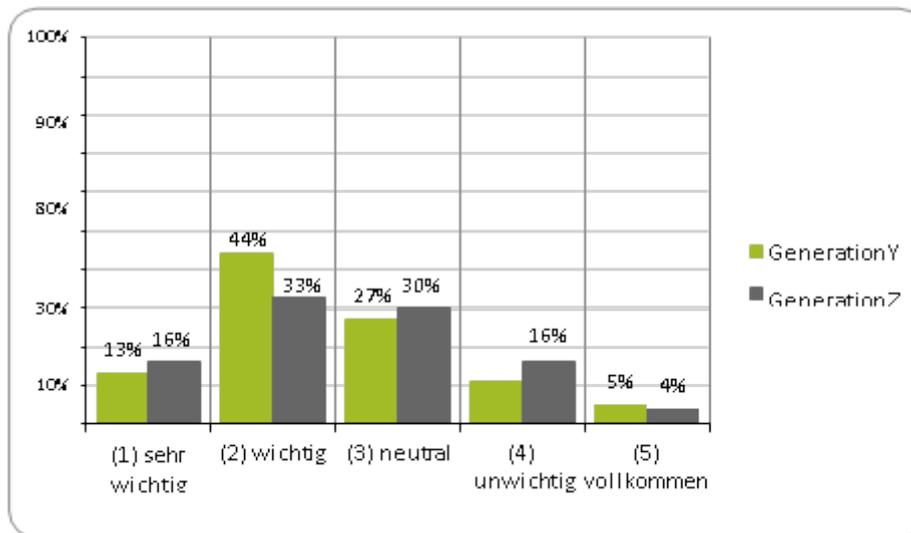


Abbildung 16: Bedeutung eines informativen und interessanten Social Media Auftritts

In der Generation Y gab der Großteil mit 44 % an, dass ein Social Media Auftritt wichtig ist. Die Mehrheit der Generation Z gab auch die Ausprägung wichtig an, jedoch nur mit 33 %. 27 % der Generation Y und 30 % der Zler wählten neutral. Dies spiegelt sich in der Berechnung des Mittelwerts wider. Dieser liegt in der Generation Z bei 2,51 und in der Generation Y bei 2,60, das heißt, sie stehen dem Social Media Auftritt tendenziell neutral gegenüber.

Zusammenfassend suchen die Generationen in den sozialen Medien häufig nach geeigneten Stellenanzeigen. Bei der Abgabe der Bewerbung nutzen sie die Medien E-Mail und Upload auf der Karriereseite deutlich häufiger. Darüber hinaus ist ihnen ein Social Media Auftritt des Unternehmens gleichgültig. Somit wird die Hypothese, bezogen auf die Information über Stellenanzeigen, bestärkt und in Bezug auf die Bewerbungsabgabe abgeschwächt.

#### 5.6 Fragenblock 6: Ableitung Hypothese 5

„Kommunizierte Werte spielen für die Generationen Y und Z in Bezug auf die Attraktivität der Arbeitgebermarke eine größere Bedeutung als faktische Unternehmensdaten.“ Diese Hypothese wird anhand der Frage 14 geprüft.

Um diese Hypothese zu überprüfen, wurde eine Matrixfrage mit zwölf Aussagen formuliert. Jede dieser Aussagen musste von den Teilnehmern einer Ausprägung zugeordnet werden. Unterschieden wird in (1) sehr wichtig, (2) wichtig, (3) neutral, (4) unwichtig und (5) vollkommen unwichtig. Sechs der Aussagen zählen zu den faktischen Unternehmensdaten und sechs zu den Aussagen mit kommunizierten Werten des Unternehmens. Anhand der Prozentangaben

je Ausprägung (1-5), gesplittet in Generation Y und Z, wurde jeweils der Mittelwert einer jeden Aussage errechnet und dadurch Ränge zugeordnet. Je niedriger der Mittelwert, desto besser der Rang.

**Frage 14: Wie wichtig sind dir folgende Aussagen im Sinne einer attraktiven Arbeitgebermarke?**

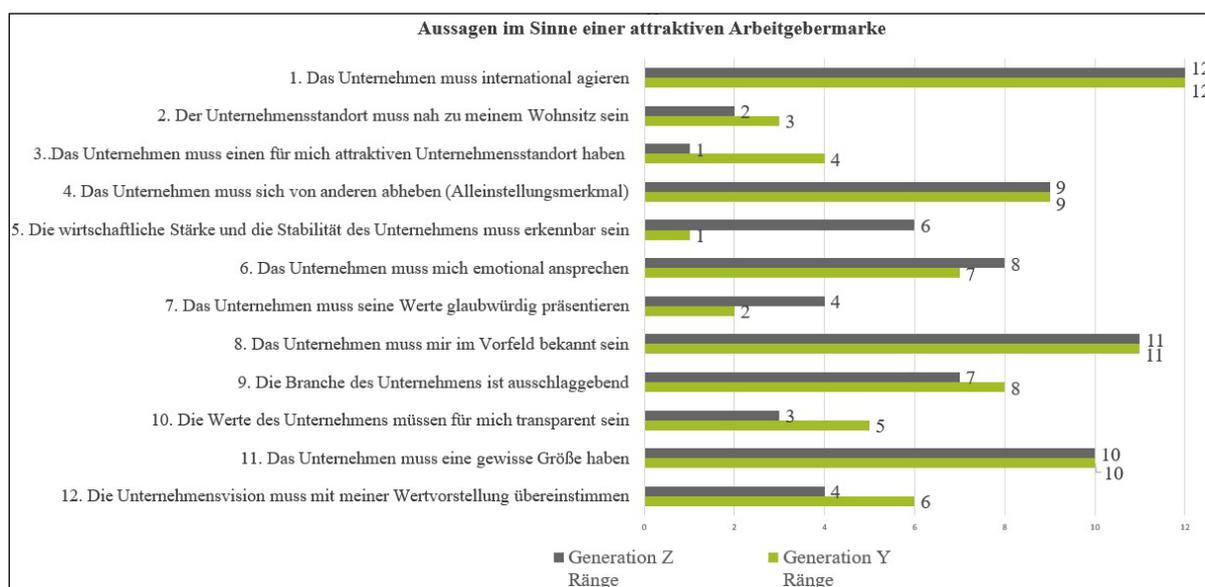


Abbildung 17: Attraktivität der Arbeitgebermarke in den Generation Y und Z

Die Zuordnung der Aussagen nach kommunizierten Werten und Unternehmensdaten ergibt sich wie folgt:

Aussagen	Unterscheidung faktische Unternehmensdaten (F) / kommunizierte Werte (W)
12. Das Unternehmen muss international agieren	F
11. Der Unternehmensstandort muss nah zu meinem Wohnsitz sein	F
10. Das Unternehmen muss nah zu meinem Wohnsitz sein	F
9. Das Unternehmen muss einen für mich attraktiven Unternehmensstandort haben	W
8. Die wirtschaftliche Stärke und die Stabilität des Unternehmens muss erkennbar sein	F
7. Das Unternehmen muss mich emotional ansprechen	W
6. Das Unternehmen muss seine Werte glaubwürdig präsentieren	W
5. Das Unternehmen muss mir im Vorfeld bekannt sein	W
4. Die Branche des Unternehmens ist ausschlaggebend	F
3. Die Werte des Unternehmens müssen für mich transparent sein	W
2. Das Unternehmen muss eine gewisse Größe haben	F
1. Die Unternehmensvision muss mit meiner Wertvorstellung übereinstimmen.	W

Abbildung 18: Unterteilung Aussagen zur Attraktivität in Fakten und Werte

Auf Rang 1 liegt in der Generation Y die wirtschaftliche Stärke des Unternehmens. Dieser Punkt weist die größte Diskrepanz zwischen den Generationen auf, denn in Generation Z landet sie lediglich auf den 6. Platz. Rang 2 in der Generation Y nimmt die Präsentation der Glaubwürdigkeit der Unternehmenswerte ein. Auf Rang 3 ist die Äußerung, dass der Unternehmensstandort nah zum eigenen Wohnsitz sein muss.

Wird das Ergebnis in der Generation Z betrachtet, sind Unterscheidungen ersichtlich. Für sie ist die Attraktivität des Unternehmensstandortes der wichtigste Aspekt und somit auf Platz 1. Dieser Punkt weist die zweit höchste Abweichung zwischen den Generationen auf, denn dieser wurde in der Generation Y auf Platz 4 gewählt. Auf Rang zwei folgt die Nähe des Unternehmensstandortes zum eigenen Wohnsitz und auf Platz 3 die Transparenz der Unternehmenswerte.

Werden die drei höchsten Ränge der Generationen betrachtet, gehören jeweils zwei Aussagen zu den Unternehmensdaten und lediglich eine zu den kommunizierten Werten. Dies bestätigt auch die Berechnung der Mittelwerte der Ränge je Generation. In beiden Generationen liegt der durchschnittliche Rang der Unternehmensdaten bei 3,17, während die kommunizierten Werte in der Generation Y auf Rang 3,33 sind und in der Generation Z bei 3,25. Durch diese Feststellung lässt sich die aufgestellte Hypothese abschwächen, denn anhand der vorliegenden Werte ist das Gegenteil der Fall. Die faktischen Unternehmensdaten haben in Bezug auf die Attraktivität der Arbeitgebermarke eine geringfügige höhere Bedeutung.

## 6 Abschließende Analyse des Stellenwerts der Forschungsergebnisse für das Employer Branding

Rückführend zur Forschungsfrage nach dem Stellenwert des Employer Brandings in den Generation Y und Z ist es möglich, durch die gestellten Fragen und Hypothesen, Ableitungen zu treffen. In diesem Zusammenhang wird das Employer Branding in die einzelnen Kernaussagen der Hypothesen unterteilt. Dazu zählen die Mitarbeiterempfehlung, die Arbeitswechselbereitschaft, die immateriellen und materiellen Werte, die Informationsbeschaffung und die Attraktivität der Arbeitgebermarke.

Aus Unternehmenssicht zählt eine persönliche Empfehlung eines Mitarbeiters zu den externen Employer Branding Maßnahmen und bringt den Unternehmen sowie den potenziellen Bewerbern gleichermaßen einen Vorteil. Die Bewerber haben eine hohe Wahrscheinlichkeit eingestellt zu werden und die Unternehmen können ohne größeren Aufwand vakante Stellen mit qualifizierten Personen besetzen. Empfiehlt ein Mitarbeiter den Arbeitgeber an nahestehende Personen, ist davon auszugehen, dass er zufrieden im Unternehmen ist. Die Zufriedenheitsrate wird als Indikator für die Messung des Erfolgs durch das Employer Branding angesehen

und kann dadurch verbessert werden.<sup>93</sup> Aus der Umfrage ging hervor, dass eine persönliche Empfehlung für die Mehrheit der befragten Personen entscheidungsrelevant ist. In der Generation Y gaben 51 % die Ausprägung relevant an, in der Generation Z 46 %.

Der Rückschluss daraus ist, dass das Employer Branding einen wichtigen Stellenwert bei den Generationen Y und Z hat, da die Zufriedenheit der Mitarbeiter vom Employer Branding beeinflusst werden kann und die Mitarbeiterempfehlung eine externe Employer Branding Maßnahme darstellt.

Die Arbeitswechselbereitschaft ist laut Umfrage hoch. In der Generation Y liegt sie bei 47 % und in der Generation Z bei 59 %. Als Gründe wurden u. a. die berufliche Weiterentwicklung, neue Herausforderungen und familiäre Gründe genannt. All diese Gründe können durch eine Neubetrachtung des Employer Brandings angepasst werden, um Kündigungen zu vermeiden. Der Stellenwert des Employer Brandings ist vor allem in der Generation Z hoch, da sie mit 29 % als Grund für den Jobwechsel die Unattraktivität wählten. Generell ist ein Ziel des Employer Brandings die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden<sup>94</sup> und durch bspw. Benefits wie flexible Arbeitszeiten, die Attraktivität zu erhöhen oder qualifizierten Mitarbeiter neue Perspektiven zu bieten.<sup>95</sup>

Die materiellen sowie die immateriellen Aspekte werden durch das Employer Branding an Mitarbeiter und potenzielle Bewerber herangetragen. Es wurde zu Beginn der Arbeit als Ziel des Employer Brandings erläutert, dass die Vorstellungen der Werte in den Generationen Y und Z mit denen des Unternehmens übereinstimmen sollen.<sup>96</sup>

Laut der getätigten Umfrage sind es vor allem die Arbeitsatmosphäre, das Gehalt und die flexiblen Arbeitszeiten. Aufgrund der Wichtigkeit bestimmter Werte in den Generationen Y und Z ist der Stellenwert gegenüber dem Employer Branding als bedeutsam zu erachten. Der Grund dafür ist, dass das Employer Branding zuständig ist für eine optimale Ausrichtung auf die Zielgruppe und für die Kommunikation der Werte.<sup>97</sup>

Eines der Ziele des Employer Brandings ist es, neue Mitarbeiter zu rekrutieren.<sup>98</sup> Deswegen ist es für ein Unternehmen essenziell zu wissen, an welcher Stelle die potenziellen Bewerber eine Präsenz erwarten. Andersrum wollen Bewerber Informationen über die Stelle bzw. das

---

<sup>93</sup> Vgl. Stotz, W. / Wedel-Klein, A. (2013), S. 141 f.

<sup>94</sup> Vgl. Pietrasch, E. (2022), S. 41.

<sup>95</sup> Vgl. Immerschitt, W. / Stumpf, M. (2019), S. 39.

<sup>96</sup> Vgl. Hesse, G. / Mattmüller, R. (2019), S. 26 f.

<sup>97</sup> Vgl. Runkel, C. (2018), S. 30.

<sup>98</sup> Vgl. Heider-Winter, C. (2014), S. 181.

Unternehmen erhalten, um sich einen besseren Eindruck zu verschaffen. Neben Karriereportalen wollen sich die Generationen Y und Z über die sozialen Medien ihre Informationen einholen. Während sie ihre Bewerbung bevorzugt per E-Mail aufgeben. Da das externe Employer Branding für die Kommunikation nach außen hin zuständig ist,<sup>99</sup> überträgt sich der Stellenwert auf das Employer Branding. Bewerber wollen auf den geforderten Portalen Informationen erhalten und über offene Stellenanzeigen informiert werden. Aufgrund der Erwartungen an den potenziellen Arbeitgeber ist der Stellenwert erkennbar.

Die Arbeitgeberattraktivität ist das Resultat eines funktionierenden Employer Brandings. Daher kann anhand der Ergebnisse dieser Frage ein klarer Stellenwert abgeleitet werden. Die Resultate zeigen, dass in der Generation Y alle der getroffenen Aussagen zur Attraktivität im Durchschnitt mit der Ausprägung „wichtig“ angegeben wurden. In der Generation Z wurden acht von zwölf Aussagen im Durchschnitt als „wichtig“ gewählt. Daher ist rückschließend zu erkennen, dass unabhängig von kommunizierten Werten oder von Unternehmensdaten, die Generationen sehr bedacht ihren Arbeitgeber wählen und viele unterschiedliche Punkte in deren Bewertung zur Attraktivität einfließen. Daher ist der Stellenwert der Arbeitgeberattraktivität in beiden Generationen als hoch zu erachten.

Zusammengefasst ist zu sagen, dass aufgrund der Fragen und Hypothesen teilweise konkrete Aussage getroffen werden können, welchen Stellenwert das Employer Branding in den Generationen Y und Z hat. Jede gestellte Frage in der Umfrage kann auf das Employer Branding bezogen werden, da das Employer Branding aus vielen Handlungsfeldern besteht. Dementsprechend kann das Employer Branding das Ansehen bei Mitarbeitern im Unternehmen und potenziellen Bewerbern beeinflussen.

## 7 Zusammenfassung

Angesichts der sinkenden Zahl an Erwerbstätigen, beschleunigt durch den fortschreitenden Renteneintritt der geburtenstarken Babyboomer, wird der Arbeitnehmermarkt immer ausgeprägter.<sup>100</sup> Für das Unternehmen wird daher der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke immer wichtiger. Der Grund dafür ist, dass eine zielgerichtete Positionierung auf dem Arbeitsmarkt attraktiv für aktuelle und potenzielle Mitarbeiter wirkt.

---

<sup>99</sup> Vgl. Stotz, W. / Wedel-Klein, A. (2009), S. 11.

<sup>100</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2019), S. 10–25.

Employer Branding ist die Zusammenfassung von Maßnahmen, die ein Arbeitgeber vornehmen kann, um bei den eigenen Mitarbeitern und möglichen Bewerbern die Attraktivität zu steigern. Employer Branding soll intern im Unternehmen beginnen und sich dann nach außen ausweiten.<sup>101</sup> Die Ziele des Employer Brandings leiten sich aus den Unternehmenszielen ab.<sup>102</sup>

Da die Generationen Y und Z die wachsenden Gruppen am Arbeitsmarkt bilden und der Fachkräftemangel weiter fortschreitet, ist es für Unternehmen wichtig, deren Werte und Interessen zu kennen. Dadurch können diese Aspekte in der Ausrichtung des Employer Brandings berücksichtigt werden. Beide Generationen wurden im digitalen Zeitalter sozialisiert und nutzen Internetanwendungen alltäglich, wodurch sie zusammen als „Digital Natives“ benannt sind.<sup>103</sup> Sie legen ihren Fokus auf die Überprüfung der Sinnhaftigkeit ihres Tuns. Dies ist ausgeprägter in der Generation Y wohingegen Z eine größere Affinität für die Nutzung sozialer Medien aufweisen. Beide Generationen stehen einem Jobwechsel offener gegenüber als vorangegangene.

Diese Ausarbeitung verfolgt primär das Ziel, die Analyse des Stellenwerts des Employer Brandings in den Generationen Y und Z zu eruieren. Um dieses Ergebnis zu erreichen, wurde eine Umfrage generiert, welche aus einzelnen Hypothesen besteht. Viele Ergebnisse der Umfrage deuten darauf hin, dass bei den Generationen Y und Z ein Stellenwert des Employer Brandings zu erkennen ist. Dies begründet sich u. a. durch die Ergebnisse der Frage 14 bzgl. der Attraktivität der Arbeitgebermarke. Beide Generationen haben beim Großteil der Aussagen „wichtig“ als häufigste Ausprägung gewählt. Anschlussstudien haben die Möglichkeit, noch gezieltere Ableitungen des Stellenwerts vornehmen zu können. Dafür kann eine qualitative Datenerhebung in Form von Experteninterviews hinzugezogen werden, wodurch sich ein Fragebogen aus praxisnahen Informationen ergibt. Mittels weiterer soziodemographischer Fragen kann eine ganzheitlichere Auswertung erfolgen.

Mit Blick in die Zukunft wird das Employer Branding aufgrund der dominierenden Generationen Y und Z am Arbeitsmarkt und der Knappheit an Arbeitskräften in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen. Daher sollten Unternehmen vermehrt in ein zielorientiertes Employer Branding investieren, denn die Mitarbeiter beeinflussen den Unternehmenserfolg signifikant und sind unabdingbar.

---

<sup>101</sup> Vgl. Kriegler, W. R. (2015), S. 212.

<sup>102</sup> Vgl. Buckesfeld, Y. (2012), 41 f.

<sup>103</sup> Vgl. Klaffke, M. (2021), S. 101.

## Inhaltsverzeichnis

Baur, N. / Blasius, J.: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2014.

Berning, W.: Führungskompetenz und Motivation, Wiesbaden 2021.

Bornemann, C.: Das neue Recruiting. Strategien für zukunftsfähige Unternehmen, Wien 2019.

Bortz, J. / Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Auflage, Heidelberg 2006.

Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S.: Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010.

Buckesfeld, Y.: Employer Branding. Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU, 2. Auflage, Hamburg 2012.

Buckmann, J.: Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können, Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding, 2. Auflage, Wiesbaden 2017.

Drucker, P.: Management challenges for the 21st century, London 2011.

Eberhardt, D.: Generationen zusammen führen - Mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten, Freiburg 2016.

Engelhardt, M. / Engelhardt, N.: Wie tickst du Wie ticke ich? Babyboomer, Generation X bis Z – Altersgruppen verstehen in Bildung und Beruf, Bern 2019.

Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Bielefeld 2016.

Heider-Winter, C.: Employer Branding in der Sozialwirtschaft Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten, Wiesbaden 2014.

Hesse, G. / Mattmüller, R.: Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, 2. Auflage, Wiesbaden 2019.

Immerschitt, W. / Stumpf, M.: Employer Branding für KMU - Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, 2. Auflage, Wiesbaden 2019.

Kanning, U.: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie, Wiesbaden 2016.

Julia Drexler, M.A. / Katharina Eggersdorfer, B.A., Rosenheim Papers in Applied Economics and Business Sciences, No. 5/2022

Klaffke, M.: Generationen-Management Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden 2014.

Klaffke, M.: Generationen-Management Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, 2. Auflage, Wiesbaden 2021.

Kochhan, C. / Bolduan, G. / Kitze, C.: Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y, Wiesbaden 2021.

Kriegler, W. R.: Praxishandbuch Employer Branding: mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, 2. Auflage, Freiburg 2015.

IfD Allensbach, Generationen in Deutschland nach Umfrage zu Wertorientierungen und Lebenseinstellungen, die wichtig und erstrebenswert sind nach Generationen im Jahr 2021, 2021.

Losekam, S. / Lipovac, L.: Employer Branding für die Generationen Y und Z: Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility bei der Arbeitgeberwahl, in ZFO- Zeitschrift Führung und Organisation 02/2022, S. 116-124.

Maas, R.: Generation Z für Personaler, Führungskräfte und jeden der die Jungen verstehen muss - Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie, München 2019.

Mangelsdorf, M.: Von Babyboomer bis Generation Z - Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Offenbach 2015.

McCrindle, M. / Fell, A., Understanding generation Alpha, 2020.

URL: <https://generationalalpha.com/wp-content/uploads/2020/02/Understanding-Generation-Alpha-McCrindle.pdf> (zuletzt: 22.05.2022)

Nagel, K.: Employer Branding – Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken, Wien 2011.

Nicolai, C.: Personalmanagement, 2. Auflage, Stuttgart, 2009.

Parment, A.: Die Generation Y, 2. Auflage, Wiesbaden 2013.

Petersen, T.: Optimale Anreizsysteme - Betriebswirtschaftliche Implikationen der Prinzipal-Agenten-Theorie, Wiesbaden 1989.

Petkovic, M.: Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, 2. Auflage, München 2008.

Julia Drexler, M.A. / Katharina Eggersdorfer, B.A., Rosenheim Papers in Applied Economics and Business Sciences, No. 5/2022

Pietrasch, E.: Zeigen wofür man einsteht, Employer Branding 2022, in: Arbeit und Arbeitsrecht, Heft 4 vom 06.04.2022, S. 40-43.

Rump, J. / Eilers, S.: Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt - Baby Boomer versus Generation Y, Sternenfels 2013.

Runkel, C.: Employer Branding für die Logistik - Mit Social Media eine attraktive Arbeitgebermarke entwickeln, Wiesbaden 2018.

Ruthus, J.: Employer of Choice der Generation Y, Wiesbaden 2013.

Schlotter, L. / Hubert, P.: Generation Z – Personalmanagement und Führung, 21 Tools für Entscheider, Wiesbaden 2020.

Scholz, C.: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011.

Scholz, C.: Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie und alle ansteckt, Weinheim 2014.

Schuhmacher, F. / Geschwill, R.: Employer Branding Human Resources Management für die Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2014.

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2060, Wiesbaden 2019.

Steiner, E. / Benesch, M.: Der Fragebogen, Stuttgart 2021.

Stotz, W. / Wedel-Klein, A.: Employer Branding - Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München 2009.

Tavolato, P.: Aktives Generationen-Management: Ressourcen nutzen – Mitarbeiter führen – Teams entwickeln, Stuttgart 2016.

Thielsch, M. / Weltzin, S.: Online-Befragungen in der Praxis, in: Thielsch, Meinold (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie: Themen und Fallbeispiele für Studium und Praxis, Münster 2009, S. 69-85.

Tversky, A. / Kahneman, D.: Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: Science, Vol. 185, No. 4157 (Sep. 27, 1974) S. 1124–1131.

Ullah, R. / Witt, M.: Praxishandbuch Recruiting, 2. Auflage, Stuttgart 2018.

Weitzel, T. / Maier, C. / Oehlhorn, C. / Weinert, C. / Wirth, J. / Laumer, S.: Social Recruiting und Active Sourcing.

Julia Drexler, M.A. / Katharina Eggersdorfer, B.A., Rosenheim Papers in Applied Economics and Business Sciences, No. 5/2022

URL: [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Recruiting\\_Trends\\_2020/Studien\\_2020\\_01\\_Social\\_Recruiting\\_Web.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_01_Social_Recruiting_Web.pdf) (zuletzt: 22.06.2022)