



MAS Human Capital Management

Masterthesis

Employer Branding für die Generationen Y und Z

Massnahmen zur Steigerung der Sichtbarkeit und Attraktivität als Arbeitgeber bei den Generationen Y und Z am Beispiel der [REDACTED]

Hochschule	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur
Autorin	Geraldine Fehr
Matrikelnummer	22-196-802
Hauptreferent	Dr. Konrad Rietmann
Korreferentin	Barbara Wiederkehr
Eingereicht am	28. Januar 2023

Wahrheitserklärung

Hiermit bestätige ich, Geraldine Fehr, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe erarbeitet habe. Textpassagen, welche wörtlich oder sinngemäss übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet. Die verwendeten Quellen wurden gemäss den geltenden Zitierregeln vermerkt und angegeben.

Die vorliegende Arbeit wurden noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht.

██████████ 28.01.2023

Geraldine Fehr

Vertraulichkeitserklärung

Diese Masterarbeit zum Thema «Massnahmen zur Steigerung der Sichtbarkeit und Attraktivität als Arbeitgeber bei den Generationen Y und Z am Beispiel der [REDACTED] [REDACTED] G» basiert auf internen und vertraulichen Informationen der [REDACTED] [REDACTED].

Eine Arbeitseinsicht, Veröffentlichung oder Vervielfältigung der Masterarbeit von Dritten ist ohne eine ausdrückliche Genehmigung der Autorin und des Unternehmens nicht gestattet. Ausgenommen von diesem Sperrvermerk sind die betreuenden Dozierenden und die befugten Mitglieder des Prüfungsausschusses.

Deshalb bittet die Autorin darum, dass die Bibliothek der ZHAW Winterthur Pflichtexemplare inklusive der elektronischen Version folgender Masterarbeit nicht ohne vorgängige Absprache öffentlich zugänglich verwahrt – dies beinhaltet auch Auszüge.

Nach Ablauf von 5 Jahren ab Datum der Unterzeichnung darf diese Arbeit ohne vorgängige Rückfrage für die Öffentlichkeit freigegeben werden.

[REDACTED] 28.01.2023

Geraldine Fehr

Die Sperrung der Masterarbeit wird befürwortet von:

Winterthur, 03.02.2023

Dr. Konrad Rietmann

Management Summary

Aufgrund des demografischen Wandels werden Unternehmen in den nächsten Jahren von einer Pensionierungswelle überrollt, welche von den nachfolgenden geburtenschwächeren Jahrgängen nicht vollständig kompensiert werden kann. Passende Fachkräfte finden und halten zu können, wird für Unternehmen laufend zur Herausforderung. Um die Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten zu können, müssen Unternehmen dem Fachkräftemangel mit entsprechenden Massnahmen entgegenwirken. Da die Generationen Y und Z gemäss aktuellen Prognosen bis 2029 rund 72% der Schweizer Arbeitsbevölkerung ausmachen, sollten sich Unternehmen mit den Bedürfnissen und Erwartungen der beiden Alterskohorten auseinandersetzen. In der vorliegenden Arbeit werden beide Generationen, deren Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeitswelt sowie ihr Mediennutzungsverhalten analysiert. Ziel war das Ableiten von Handlungsempfehlungen, welche die Sichtbarkeit der [REDACTED] gegenüber den Generationen Y und Z erhöhen und ihre Attraktivität als Arbeitgeberin steigern können.

Dafür wurde eine Erhebung unter Angehörigen der Generationen Y und Z durchgeführt. Diese wurde aus bestehenden Erkenntnissen und publizierten Studien erstellt. Die Ergebnisse wurden im Anschluss statistisch ausgewertet und auf generationenbezogene Unterschiede untersucht. Zudem wurden auch Auswertungen zu anderen personenbezogenen Merkmalen durchgeführt.

Die Ergebnisse der Primärerhebung ergaben, dass sich die beiden Generationen hinsichtlich ihrer Ansprüche gegenüber den Arbeitgebenden sehr ähnlich sind. So zählen für beide Alterskohorten ein angenehmes Arbeitsklima sowie Wertschätzung und Anerkennung zu den höchst bewerteten Erwartungen und Bedürfnissen. Teils signifikante Unterschiede zwischen den Generationen gibt es insbesondere bei den Arbeitszeitmodellen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und der Arbeitssicherheit. So legen Millennials mehr Wert auf flexible Arbeitszeiten sowie die Möglichkeit, in Teilzeit oder hybriden Arbeitszeitmodellen zu arbeiten. Für die Gen Z hingegen sind interne Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Sicherheit der Arbeitsstelle von höherer Bedeutung.

In puncto Mediennutzungsverhalten sind die intergenerationellen Unterschiede teilweise grösser, besonders bei der Wahl der privat genutzten Social-Media-Kanäle. In Bezug auf die Informationsbeschaffung über potenzielle Arbeitgebende und das gewünschte Format von Arbeitgeberwerbung und Stellenanzeigen sind kaum Unterschiede erkennbar. Die

Erkenntnisse decken sich mehrheitlich mit der Literatur und bestehenden Studienergebnissen.

Weder bezüglich der Ansprüche an die [REDACTED] als Arbeitgeberin noch ihrer Sichtbarkeitssteigerung gibt es eine «One-Size-Fits-All»-Lösung. So gibt es zwar eine Handvoll generationenbezogene Handlungsempfehlungen, primär ist aber die Berücksichtigung diverser weiterer Personenmerkmale für die Ableitung von Handlungsempfehlungen und Massnahmen nötig. Ein generationenbezogenes Employer Branding reicht deshalb bei weitem nicht aus.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
Begriffsdefinition	XI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Forschungsfrage	3
1.3 Ziel der Arbeit	3
1.4 Abgrenzungen.....	4
1.5 Praktische Relevanz.....	5
1.6 Aufbau und Schwerpunkte der Arbeit	5
2 Theoretische Grundlage.....	7
2.1 Demografischer Wandel und aktuelle Arbeitsmarktsituation	7
2.2 Generationen.....	9
2.2.1 Generation Y – Millennials	10
2.2.2 Generation Z – iGeneration	14
2.2.3 Überblick über die Generationen Y und Z	19
2.2.4 Stand der Forschung	19
2.3 Mediennutzungsverhalten.....	22
2.3.1 Generationenübergreifende Nutzerzahlen	22
2.3.2 Mediennutzungsverhalten der Generation Y	24
2.3.3 Mediennutzungsverhalten der Generation Z	25
2.3.4 Überblick Mediennutzungsverhalten der Generationen Y & Z	27
2.4 Employer Branding	28
2.4.1 Definition und Zielsetzung Employer Branding	28
2.4.2 Kanäle für das externe Employer Branding	30
2.4.3 Employer Branding Generation Y und Z	32
2.4.4 Messwerte, Kennzahlen und KPIs im Employer Branding	35
2.5 Zwischenbilanz.....	36
3 Status Quo – [REDACTED]	37
3.1 Ausgangslage und aktuelle Situation.....	37
3.2 Zahlen und Fakten zu den Mitarbeitenden	38
3.3 Employer Branding in der [REDACTED]	41

3.3.1	Zielvorgabe für das Employer Branding	42
3.3.2	Aktueller Stand im Employer Branding	42
3.3.3	Definierte Messgrößen und Kennzahlen	43
3.3.4	Aktuelle Stolpersteine im Employer Branding.....	45
4	Empirischer Teil	46
4.1	Methodik.....	46
4.1.1	Erstellung des Fragebogens	46
4.1.2	Auswahl der Fragen.....	47
4.1.3	Pretest quantitative Umfrage	49
4.1.4	Durchführung quantitative Umfrage	49
4.1.5	Auswertung.....	50
4.1.6	Zusammensetzung der gewonnenen Stichprobe.....	51
4.1.7	Bereinigung der gewonnenen Stichprobe.....	52
5	Ergebnisse der quantitativen Erhebung	53
5.1	Präsentation und Auswertung der Forschungsergebnisse	53
5.1.1	Auswertungen nach Generationen.....	53
5.1.2	Weitere Erkenntnisse aus der quantitativen Erhebung	61
5.1.3	Auswertungen nach anderen Gruppenmerkmalen.....	62
6	Diskussion der Ergebnisse.....	66
6.1	Ansprüche und Erwartungen an Arbeitgebende	66
6.1.1	Übereinstimmende Ansprüche und Erwartungen – Generationen	67
6.1.2	Unterschiede bei den Ansprüchen und Erwartungen – Generationen.....	68
6.1.3	Auswertung nach Bildungsabschluss	69
6.1.4	Auswertung nach Geschlechtern	69
6.1.5	Auswertung nach Jahrgang.....	70
6.2	Aufmerksamkeit generieren – Mediennutzungsverhalten.....	70
6.2.1	Nutzung von beruflichen und privaten sozialen Netzwerken.....	71
6.2.2	Weitere Kanäle und Informationsquellen.....	72
6.2.3	Beliebte Formate und Endgeräte	72
6.3	Wechselwilligkeit und Zufriedenheit mit Arbeitsstelle/Arbeitgeber.....	73
7	Beantwortung der Forschungsfragen.....	74
7.1	Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Y und Z	74
7.2	Aufmerksamkeit generieren	74
7.3	Handlungsempfehlungen für die XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	76

8	Fazit	77
9	Ausblick.....	79
10	Literaturverzeichnis	81
11	Anhang / Beilagen	88
11.1	Fluktuationsrate [REDACTED]	88
11.2	Bevölkerungszahlen 2021, nach Bezirken und Alter	89
11.3	Mitarbeiterzahlen [REDACTED] – Stand 30.09.2022	90
11.4	Fragebogen – empirische Erhebung	91
11.5	Detailauswertung empirische Umfrage	97
11.5.1	Häufigkeitstabellen vor der Bereinigung.....	97
11.5.2	Häufigkeitstabellen nach der Bereinigung	98
11.5.3	Reliabilitätsstatistik – Cronbachs Alpha.....	99
11.5.4	Auswertungen nach Generationen.....	99
11.5.5	Auswertungen nach Geschlecht.....	113
11.5.6	Auswertungen nach Bildungsabschluss.....	115
11.5.7	Auswertungen nach Jahrgängen	117

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Übersichtstabelle Generation Y.....	10
Tabelle 2: Übersichtstabelle Generation Z.....	14
Tabelle 3: Kurzüberblick Generation Y und Z.....	19
Tabelle 4: Übersicht Studienergebnisse Generation Y und Z.....	21
Tabelle 5: Kurzübersicht Mediennutzungsverhalten Generation Y und Z.....	27
Tabelle 6: Übersicht Employer Branding Generation Y.....	33
Tabelle 7: Übersicht Employer Branding Generation Z.....	35
Tabelle 8: Beispiel Antwortvorgabe Fragebogen.....	47
Tabelle 9: Antwortvorgabe soziodemografische Auswertungsmerkmale.....	48
Tabelle 10: Ranking Erwartungen / Bedürfnisse - Generationen.....	54
Tabelle 11: Signifikanz - Abweichungen Erwartungen / Bedürfnisse - Generationen ..	56
Tabelle 12: Signifikanz - Abweichungen Informationsquellen - Generationen.....	60
Tabelle 13: Ranking Erwartungen / Bedürfnisse - Bildungsstufe.....	62
Tabelle 14: Signifikanz - Abweichungen Erwartungen / Bedürfnisse - Bildungsstufe..	63
Tabelle 15: Signifikanz - Abweichungen Erwartungen / Bedürfnisse - Geschlechter ...	65
Tabelle 16: Erwartungen / Bedürfnisse - Jahrgänge.....	66

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Bildungssystem Schweiz.....	4
Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung der Schweiz	7
Abbildung 3: Social Media User - Schweiz	23
Abbildung 4: Nutzung von Social-Media-Apps nach Alter	24
Abbildung 5: Tägliche Nutzung des Internets.....	26
Abbildung 6: Arbeitspensum [REDACTED] per 30.09.2022	38
Abbildung 7: Durchschnittsdienstalter [REDACTED] per 30.09.2022	39
Abbildung 8: Ausbildungsniveau [REDACTED] per 30.09.2022	40
Abbildung 9: Generationenverteilung [REDACTED] per 30.09.2022.....	40
Abbildung 10: Lücke durch Pensionierungen [REDACTED] AG bis 2030	41
Abbildung 11: EVP der [REDACTED]	43
Abbildung 12: Auswertung Seitenaufrufe Karriereseite [REDACTED]	44
Abbildung 13: Übersicht Kununu-Bewertung [REDACTED]	44
Abbildung 14: Verteilung Stichprobe - Geschlecht	51
Abbildung 15: Verteilung Stichprobe - Jahrgänge	51
Abbildung 16: Verteilung Stichprobe - Bildungsabschluss	52
Abbildung 17: Generationenzusammensetzung nach Bereinigung der Stichprobe	53
Abbildung 18: Erwartungen / Bedürfnisse Generation Y und Z.....	54
Abbildung 19: Abweichungen Erwartungen / Bedürfnisse - Generationen	55
Abbildung 20: Mediennutzung beruflich - Generationen.....	56
Abbildung 21: Mediennutzung privat - Generationen.....	57
Abbildung 22: Arbeitgeberwerbung / Stelleninserate als störend - Total	58
Abbildung 23: Informationsquelle potenzielle Arbeitgebende - Generationen.....	59
Abbildung 24: Abweichungen Informationsquellen - Generationen	60
Abbildung 25: Format Arbeitgeberwerbung/Stellenanzeige - Generationen	60
Abbildung 26: Stellenwechsel und Zufriedenheit Arbeitgeber/-stelle.....	61
Abbildung 27: Abweichungen Erwartungen / Bedürfnisse - Bildungsstufe	63
Abbildung 28: Erwartungen / Bedürfnisse – Geschlechter	64
Abbildung 29: Abweichungen Erwartungen / Bedürfnisse - Geschlechter.....	65

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
BfS	Bundesamt für Statistik
bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility / gesellschaftliche Unternehmensverantwortung
EVP	Employer Value Proposition
Gen	Generation
Gen Y	Generation Y
Gen Z	Generation Z
HR	Human Resources
i.A.	in Anlehnung
k.A.	keine Angaben
KPI	Key Performance Indicators / Schlüsselkennzahlen
M	Mittelwert
n	Stichprobengrösse
o. J.	ohne Jahr
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
z.B.	zum Beispiel
%P	Prozentpunkte

BEGRIFFSDEFINITION

Alterskohorten	Altersgruppen, Generationen
Arbeitgebermarkt	Stellenmarkt, auf welchem die Arbeitgebenden aus einer Vielzahl von Arbeitnehmenden auswählen können
Arbeitnehmermarkt	Stellenmarkt, auf welchem die Arbeitnehmenden aus einer Vielzahl von Arbeitgebenden auswählen können
Employer Value Proposition	Wertversprechen des Arbeitgebers an die Mitarbeitenden
Grossunternehmen	Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden
Time to hire	Dauer, bis eine Vakanz besetzt werden kann
War for Talent	Wettbewerb um die besten KandidatInnen im Fachkräftemangel

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

«Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitenden abhängen als die guten Leute vom Unternehmen.» Peter F. Drucker (1909 – 2005)

Mitarbeitende stellen einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen dar. Sie besitzen die von den Unternehmen benötigten Kompetenzen, auch Humankapital genannt, welche für den Unternehmenserfolg massgeblich entscheidend sind. Im Gegensatz zu Kapital und Rohstoffen, welche grundsätzlich ausreichend vorhanden sind, sind qualifizierte Mitarbeitende auf unserem Markt eine knappe Ressource. Es kommt langfristig zu einem Engpass (Schütte, 2019, S. 17 ff).

Der demografische Wandel führt auf dem Arbeitsmarkt zu grundlegenden Veränderungen. Die Schweiz wird bis 2030 von einer Pensionierungswelle überrollt werden: Die Generation der Babyboomer mit den Jahrgängen 1950 bis 1964 scheidet bis 2029 aus dem Arbeitsmarkt aus und die Generation X (Jahrgänge 1965 – 1980) wird ebenfalls laufend von den jüngeren Generationen abgelöst (Martin, 2020, S. 622–623).

Eine gänzliche Kompensation dieser Austritte durch die jungen geburtenschwächeren Jahrgänge ist nicht möglich (Buchmann, 2021, S. 59–74). Es wird dadurch für Unternehmen zunehmend schwerer, geeignetes Humankapital zu finden und Vakanzen, insbesondere durch qualifizierte Fachkräfte, zu besetzen. Besonders gross ist laut dem aktuellen Fachkräftemangel Index der Adecco Gruppe Schweiz (2021) der Mangel in den Bereichen Ingenieurwesen, Technik, Informatik, Humanmedizin und Pharmazie. Gemäss den aktuellen Zahlen von Adecco gab es in der Schweiz 2021 einen Anstieg des Fachkräftemangel-Indexes um ganze 27%P. Gleichzeitig verringerte sich die Zahl der registrierten Stellensuchenden im Vergleich zum Vorjahr um 13%P (The Adecco Group, 2021, S. 6). Der Wechsel vom früheren Arbeitgebermarkt hin zum Arbeitnehmermarkt wird zur Realität und zur Herausforderung für Unternehmen. Es ist dadurch ein erhöhter Konkurrenzkampf um nachfolgende Arbeitskräfte unter den Unternehmen zu erwarten. Sich sichtbar und als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt zu positionieren, ist für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit somit essenziell.

Gemäss aktuellen Prognosen von Mercer werden die Generationen Y (Gen Y) und Z (Gen Z) 2029 bis zu 72% der Schweizer Arbeitsbevölkerung ausmachen (Grosjean, 2022). Deren Vertreter für sich zu gewinnen, wird ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen sein, um auf dem Markt weiterhin bestehen und erfolgreich sein zu können. Diese Generationen stellen andere Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeitgebenden und die Arbeitswelt insgesamt als vorherige Generationen. Aus diesem Grund sollten sich Unternehmen aktiv mit den Bedürfnissen, Erwartungen und Werten dieser beiden Alterskohorten beschäftigen (Pandita, 2022, S. 557ff). Diverse Studien und Fachzeitschriften beschäftigen sich deshalb bereits seit längerem mit dieser Thematik. Diese zeigen ebenfalls auf, dass sich die Erwartungen und Werte der Generationen Y und Z mindestens teilweise von den Vorgängergenerationen unterscheiden.

Diverse Studien und Umfragen (s. Abschnitt 2.3) zeigen zudem auf, dass sich das Mediennutzungsverhalten der Millennials und Generation Z massgeblich von den vorherigen Alterskohorten unterscheidet. Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten für potenzielle Interessenten (künftige Mitarbeitende) und Arbeitgebende. Neben dem sich verändernden Nutzungsverhalten ändern sich auch die dafür zur Verfügung stehenden Kanäle kontinuierlich. Unternehmen sollten sich deshalb auch mit dieser Thematik auseinandersetzen. Damit soll sichergestellt werden können, dass Arbeitgebende von den beiden Generationen gesehen und die passenden Kommunikationskanäle für die Ansprache gefunden und genutzt werden (Kochhan et al., 2022, S. V). Hier spielen unter anderem das Social Web, Arbeitgeberbewertungsportale, Karrierewebsites, soziale Netzwerke sowie Online-Events eine entscheidende Rolle. Durch die Wahl der Medien verändert sich auch der Ton und die Form der Ansprache. Dieser findet bei Gen Y und Z vermehrt informell, auf Augenhöhe und unterstützt durch Bildsprache statt (Mangelsdorf, 2019, S. 33).

Wie in vielen Unternehmen wurde bis dato auch in der [REDACTED] die Generationenthematik noch nicht aktiv angegangen. Für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit auf dem hart umkämpften Markt sollte der Bearbeitung der Thematik allerdings eine erhöhte Bedeutung beigemessen werden. Die Erkenntnisse daraus könnten neue Handlungsfelder für eine mögliche Steigerung der Attraktivität und Sichtbarkeit aufzeigen.

1.2 Forschungsfrage

Aufgrund der Problemstellung ergeben sich drei Forschungsfragen, welche im Rahmen dieser Masterarbeit bearbeitet werden sollen:

1. Welche Ansprüche und Erwartungen stellen die Generationen Y und Z an ihre zukünftigen Arbeitgeber?
2. Wie können die Generationen Y und Z auf [REDACTED] aufmerksam gemacht werden?
3. Lassen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für die [REDACTED] zur Steigerung von Attraktivität und Sichtbarkeit bei den Generationen Y und Z ableiten?

1.3 Ziel der Arbeit

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, auf Grundlage der durch die wissenschaftliche Recherche sowie anhand einer Stichprobenerhebung (quantitative Umfrage) gewonnenen Erkenntnisse praxisorientierte Handlungsempfehlungen mit Fokus auf die Generationen Y und Z für die [REDACTED] abzuleiten. Diese sollen zur Steigerung der Sichtbarkeit und Attraktivität der Unternehmung aus Sicht der Arbeitnehmenden beitragen. Der Fokus dieser Arbeit soll insbesondere auf den für die [REDACTED] relevanten Fachkräften liegen, welche in Zeiten des «War for Talent» auf dem Arbeitsmarkt stark umworben werden. So soll es der Unternehmung gelingen, das benötigte Humankapital auch künftig sicherstellen zu können.

Bestehende Massnahmen, welche durch die [REDACTED] gegenwärtig umgesetzt werden, sollen anhand der gewonnenen Erkenntnisse überprüft, angepasst und/oder bestätigt werden können. Diese überprüften und neu erarbeiteten Massnahmen sollen im Anschluss in der Unternehmung umgesetzt werden können und dazu beitragen, dass [REDACTED] auf die Folgen des demografischen Wandels sowie den damit verbundenen Generationenwechsel und befürchteten Fachkräftemangel vorbereitet ist. Dadurch soll [REDACTED] den künftigen Herausforderungen durch Sicherstellung der benötigten Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt auch in Zukunft gerecht werden und die gesetzten Unternehmensziele erreichen können. Die Positionierung als attraktive Arbeitgeberin auf dem Arbeitsmarkt soll durch die Umsetzung der erarbeiteten Massnahmen positiv beeinflusst werden und zum künftigen Erfolg der Unternehmung beitragen.

1.4 Abgrenzungen

Der Fokus dieser Arbeit liegt primär auf dem Generieren/Optimieren der Sichtbarkeit und der Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeberin der ██████ nach aussen und nicht gegenüber den bestehenden Mitarbeitenden. Der Schwerpunkt liegt somit beim externen Employer Branding.

Diese Arbeit konzentriert sich primär auf den Schweizer Arbeitsmarkt und den Produktionsstandort ██████ im ██████. Mit der laufenden Expansion von ██████ wird künftig auch die Sichtbarkeit und die Attraktivität auf dem internationalen Arbeitsmarkt immer relevanter werden. Hier müssten in einem weiteren Schritt jedoch zusätzlich kulturelle und regionale Unterschiede analysiert werden.

Ebenfalls wird der Fokus dieser Arbeit auf ausgebildete Personen gelegt. Es werden deshalb nur Probanden befragt bzw. ausgewertet, welche mindestens eine gemäss Bundesamt für Statistik (BfS) abgeschlossene Ausbildung auf der Sekundarstufe II oder Tertiärstufe abgeschlossen haben oder sich in Ausbildung befinden (Bundesamt für Statistik, 2022b).

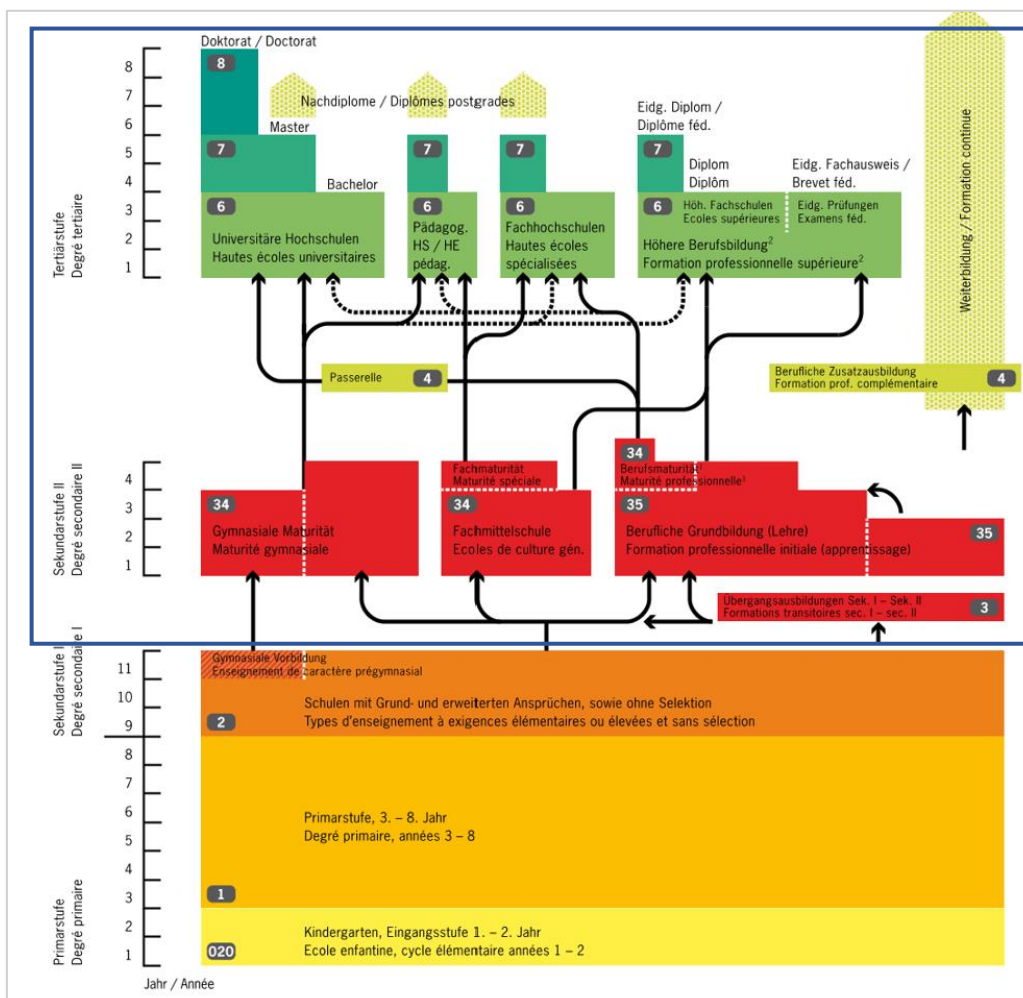


Abbildung 1: Bildungssystem Schweiz (BfS, 2022)

Die Probanden sollten somit mindestens 15 Jahre alt sein. Ungelerntes oder angelerntes Personal wird nicht in den Fokus gestellt und somit in der Ergebnisanalyse nicht berücksichtigt.

1.5 Praktische Relevanz

Auch die [REDACTED] muss sich mit der erwähnten Problemstellung der anstehenden Pensionierungswelle auf dem Arbeitsmarkt auseinandersetzen. Um die dadurch benötigte Menge an neuen Mitarbeitenden rekrutieren und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens weiterhin gewährleisten zu können, muss sich die [REDACTED] zwingend mit den nachfolgenden und auf dem Arbeitsmarkt künftig vorherrschenden Generationen Y und Z beschäftigen. Sie muss sich auch künftig gegen eine grosse Konkurrenz behaupten können. Dafür ist die Steigerung der Sichtbarkeit und Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Die erhöhten Anforderungen dieser beiden Generationen setzen Unternehmen, so auch die [REDACTED], unter Druck. Sie müssen sich auf dem Arbeitsmarkt profilieren und positionieren, wodurch ein erhöhter Bedarf an Employer Branding entsteht (Parment, 2013, S. 125–126).

Diese Arbeit soll dazu beitragen, dass wichtiges Wissen über die beiden Generationen gewonnen und im Anschluss angewendet werden kann. Die aus dem gewonnenen Wissen abgeleiteten Handlungsempfehlungen sollen nach deren Anwendung dazu beitragen, dass [REDACTED] auf dem Arbeitnehmermarkt mehr Aufmerksamkeit auf sich ziehen und sich aufgrund Attraktivitätssteigerung profilieren und positionieren kann. So soll sichergestellt werden, dass der benötigte Personalbedarf auch künftig gedeckt werden kann und der Unternehmung das notwendige Humankapital zur Verfügung steht.

1.6 Aufbau und Schwerpunkte der Arbeit

Das zweite Kapitel der Masterarbeit legt unter Rückgriff auf Forschungsliteratur ein theoretisches Fundament. Zuerst werden die Demografie und die Situation auf dem Schweizer Arbeitsmarkt analysiert. Im Anschluss befasst sich die Autorin mit dem Generationenbegriff im Allgemeinen. Daraufhin werden die Generationen Y und Z genauer betrachtet. Es werden prägende Einflussfaktoren auf die Generationenvertreter, die daraus resultierenden Eigenschaften (Charakteristika), Erwartungen und Bedürfnisse thematisiert. Durch den Einbezug von Fachliteratur werden bereits bestehende Studienergebnisse und Statistiken zu den arbeitsbezogenen Bedürfnissen und Werten der Gen Y und Z

berücksichtigt. Ebenfalls wird das Mediennutzungsverhalten der beiden Alterskohorten mittels Literaturrecherche und vorhandenen Studien analysiert. Um in einem weiteren Schritt Handlungsempfehlungen ausarbeiten zu können, beschäftigt sich die Autorin zudem mit dem Thema Employer Branding.

Im dritten Kapitel wird auf den Status Quo der ██████████ eingegangen. Es werden die Zusammensetzung der aktuellen Mitarbeiterschaft und die künftige Zusammensetzung anhand des erwarteten demografischen Wandels betrachtet. Dies soll die Wichtigkeit der Thematik aufzeigen und zur diesbezüglichen Sensibilisierung der Unternehmung sowie deren Entscheidungsträgern beitragen. Ebenfalls werden die im Unternehmen bereits bestehende Employer Branding-Massnahmen beschrieben.

Im empirischen Teil (s. Kap. 4) wird zunächst das gewählte Vorgehen der quantitativen Erhebung erläutert. Das anhand der Literatur gewonnene Knowhow wird in einem weiteren Schritt mittels standardisierter, quantitativer Onlineumfrage überprüft. Abgefragte Punkte bezüglich der Ansprüche und Erwartungen der beiden Generationen an potenzielle Arbeitgebende sowie deren Haltungen gegenüber Beruf und Karriere und ihr Mediennutzungsverhalten werden in Kapitel 5 analysiert und ausgewertet. Überschneidungen oder Abweichungen der beiden Generationen werden aufgezeigt.

In einem letzten Schritt (s. Kap. 6) werden die aus der Literatur und der empirischen Erhebung gewonnenen Erkenntnisse abgeglichen, diskutiert und für die Beantwortung der drei Forschungsfragen (s. Kap. 7) genutzt.

2 THEORETISCHE GRUNDLAGE

Im folgenden Kapitel werden der demografische Wandel und die aktuelle Situation auf dem Schweizer Arbeitsmarkt erläutert. Zudem werden die Generationenthematik im Allgemeinen und speziell die beiden Generationen Y und Z sowie deren Prägungen, Werte und Bedürfnisse beschrieben. Ebenfalls werden bestehende Studien aufgegriffen und deren wichtigste Erkenntnisse aufgezeigt. Zuletzt wird das Mediennutzungsverhalten der Schweizer Bevölkerung sowie das der beiden Generationen Y und Z analysiert.

2.1 Demografischer Wandel und aktuelle Arbeitsmarktsituation

Der demografische Wandel beschreibt die Veränderung in der Bevölkerungszusammensetzung der Gesellschaft, z. B. aufgrund von Kriegen, Naturkatastrophen, Veränderungen der Geburtenrate oder Verbesserungen in der Gesundheitsvorsorge und einer damit verbundenen abnehmenden Sterblichkeit (Pack, 2000, S. 8).

Wie die untenstehende Grafik (s. Abbildung 2) klar aufzeigt, nimmt der Anteil an Personen zwischen 0 und 64 Jahren in der Schweiz in den nächsten Jahren laufend ab, während die Bevölkerung im Alter von 65 Jahren und älter signifikant zunimmt (Kohli et al., 2020, S. 12-14). Dies ist auf die seit Jahren sinkende bzw. stagnierende Geburtenrate sowie die steigende Lebenserwartung der Schweizer Bevölkerung zurückzuführen. Während 1990 nur 14,6% der Bevölkerung 65 Jahre und älter waren, sind es im Jahr 2050 bereits 25,6%, was einen Anstieg von 11%P bedeutet. Im Vergleich dazu sinkt der Anteil der Bevölkerung zwischen 0 und 19 Jahren von damals 23,5% auf 19,3% und somit um 4,2%P und bei den 20-64-Jährigen um ganze 6,8%P.

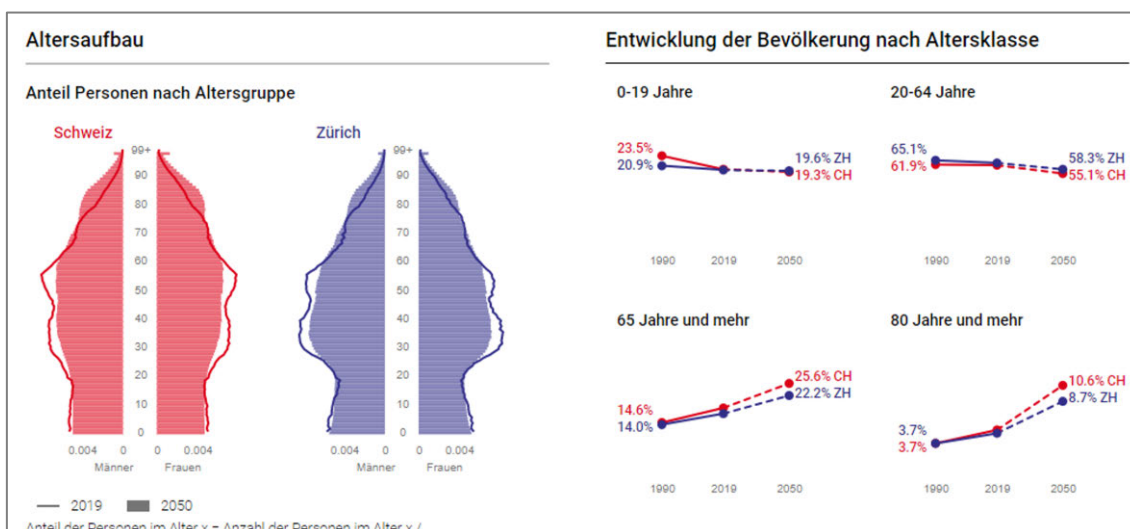


Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung der Schweiz (Kohli et al., 2020)

Diese Entwicklung bringt einschneidende Veränderungen mit sich und hat Auswirkungen auf diverse Bereiche der Wirtschaft. So zeichnet sich zum Beispiel ein verändertes Konsumverhalten aufgrund der veränderten Altersstruktur ab. Auch auf dem Arbeitsmarkt bringt sie spürbare Veränderungen mit sich, sowohl auf der Seite des Angebots von als auch der Nachfrage nach Arbeitskräften (Buchmann, 2021, S. 60).

Bis 2030 wird die Schweiz von einer Pensionierungswelle überrollt. Die bereits erfolgten und noch anstehenden Pensionierungen der geburtenstarken Jahrgänge, auch als Generation „Babyboomer“ (Jahrgang 1950-1965) bekannt, gepaart mit mangelndem Nachwuchs aufgrund der nachfolgenden geburtenschwächeren Generationen führen dazu, dass das im Inland verfügbare Arbeitskräfteangebot langfristig deutlich abnimmt (Buchmann, 2021, S. 59). In den 60er-Jahren war die Geburtenrate gut doppelt so hoch wie in den 2000er-Jahren. Die Zahl der Erwerbspersonen wird dadurch trotz positiver Nettozuwanderung in den nächsten Jahren drastisch sinken (Schlotter & Hubert, 2020, S. 5).

Der demografische Wandel hat zudem zur Folge, dass weniger Berufseinsteiger auf dem Markt zu finden sind. Dies ist insbesondere bei höher qualifizierten Arbeitnehmenden der Fall. Wie in der Einleitung bereits erwähnt, werden gemäss aktueller Prognosen von Mercer die Generationen Y und Z im Jahr 2029 bis zu 72% der Schweizer Arbeitsbevölkerung ausmachen (Grosjean, 2022). Zusätzlich führt der Fortschritt der Digitalisierung dazu, dass mehr qualifizierte und weniger unqualifizierte Mitarbeitende benötigt werden. Aus diesem Grund werden insbesondere gut ausgebildete Mitarbeitende sowie HochschulabsolventInnen der Generation Y und mittlerweile auch der Generation Z stark umworben. Es findet wortwörtlich ein «War for Talent» statt (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 135ff; Kochhan et al., 2022, S. V).

Laut den Erhebungen des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) kann zudem bereits jetzt ein Rückgang der Arbeitslosenquote beobachtet werden. Ende Mai 2022 waren 98 004 Arbeitslose bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) eingeschrieben, 6 387 weniger als im Vormonat. Gegenüber dem Vorjahresmonat verringerte sich die Arbeitslosigkeit um 44 962 Personen (-31,4%) (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2022a).

Auf dem Schweizer Stellenmarkt werden durch den Wirtschaftsboom und den Wegfall der Arbeitskräfte aufgrund von Pensionierungen in den kommenden Jahren somit über 100 000 Vollzeitstellen fehlen (Martin, 2020, S. 623). Der Wechsel vom früheren

Arbeitgebermarkt hin zum Arbeitnehmermarkt wird zur Realität und langfristig zu einer grossen Herausforderung für Unternehmen. Ohne das Umsetzen von geeigneten Gegenmaßnahmen müssen sich Unternehmungen laut Buchmann (2021, S. 59) zwangsläufig mit dem Mangel von Fachkräften auseinandersetzen.

Dieser Tatsache sind sich die heutigen Arbeitnehmenden, insbesondere die Generationen Y und Z, durchaus bewusst. Um im herrschenden «War for Talent» und damit verbunden auf dem Markt bestehen zu können, ist es für Unternehmen deshalb unabdingbar, von den entsprechenden Alterskohorten gesehen zu werden und diese für sich gewinnen zu können (Kochhan et al., 2022, S. V). Da sich Arbeitnehmende bereits heute ihre Wunscharbeitgeber aussuchen können, sei eine zielgruppengerechte Kandidatenansprache und die Berücksichtigung von deren Bedürfnissen gemäss Hesse et al. (2019, S. 57) unabdingbar. Dies gilt vor allem für junge, gut ausgebildete Fachkräfte und «High Potentials». Nur so können Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig gewährleisten.

Ebenfalls bringen junge Arbeitnehmende der Generationen Y und Z veränderte Erwartungen an Arbeitgebende mit. Gemäss Literatur seien sich dessen zwar die Mehrheit der Entscheidungsträger der Unternehmungen bewusst, jedoch fände in den Unternehmen mehrheitlich noch keine durchgängige bzw. aktive Berücksichtigung deren Bedürfnisse statt (Klaffke, 2014b, S. 58). Aufgrund des demografischen Wandels und des damit verbundenen Generationenwechsels wird es für Arbeitgebende künftig entscheidend sein, die Auswahlkriterien der potenziellen Mitarbeitenden zu kennen und diese bei den Employer Branding-Massnahmen zielführend einzusetzen.

2.2 Generationen

Eine Generation stellt gemäss Kochhan et al. (2022, S. 58) eine Gruppe von Menschen dar, die innerhalb einer festgelegten Zeitspanne zwischen fixierten Jahrgängen geboren wurde und kollektive Ereignisse teilen. Sie können unter anderem durch eine gemeinsame Werteklammern charakterisiert werden (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 13ff; Klaffke & Parment, 2011, S. 6) und verfügen über eine ähnliche Lebensauffassung und soziale Orientierung (Mangelsdorf, 2014, S. 11). So werden in der Literatur Alterskohorten nach Jahrgängen in die jeweiligen Generationen aufgeteilt.

Je nach Quelle und Land unterscheiden sich die zugehörigen Jahrgänge jedoch leicht. Es gilt deshalb zu beachten, dass die Übergänge der Generationen fließend sind und nicht eindeutig abgegrenzt werden können (Mangelsdorf, 2014, S. 11). So gibt es je nach

AutorIn unterschiedliche Angaben bezüglich der Generationenzeitspannen. Ausserdem gilt es, zu berücksichtigen, dass eine stereotype Generalisierung von Generationen immer mit einem gewissen Risiko behaftet ist, da sie nicht jedem Individuum in seiner Ganzheit gerecht werden kann (Kochhan et al., 2022, S. 66).

Auch die Bezeichnungen der Generationen können sich je nach Quelle und AutorIn unterscheiden. Dennoch haben sich in der Literatur die Begriffe Babyboomer, Generation X, Generation Y / Millennials und Generation Z vermehrt durchgesetzt. Eine detaillierte Erläuterung zu den für die Arbeit relevanten Generationen Y und Z folgt in den kommenden Abschnitten.

2.2.1 Generation Y – Millennials

Die Zugehörigen der Generation Y sowie deren Erwartungen, Haltungen und Ansprüche wurden wissenschaftlich bereits umfassend erforscht (Klaffke & Parment, 2011; König & Kühne, 2022; Mangelsdorf, 2014). Sie weisen die Jahrgänge 1980 bis 1995 auf, sind somit aktuell zwischen 27 und 42 Jahre alt und in den meisten Fällen in die Erwerbsphase eingetreten sowie etabliert.

Der Begriff Generation Y wurde laut Klaffke und Parment (2011, S. 5) erstmals im Jahr 1993 von der Fachzeitschrift *Ad Age* verwendet und knüpft an die vorhergehende Generation, der Generation X an. «Y» steht zudem auch in Verbindung mit dem englischen Begriff «why» (dt.: «warum/weshalb») und soll die Eigenheit der Generation beschreiben, alles zu hinterfragen. Vermehrt ist die Generation Y auch unter dem Begriff «Millennials» (dt.: «Jahrtausender») bekannt (Klaffke & Parment, 2011, S. 5–8).

Folgende Auflistung zeigt eine Übersicht der unterschiedlichen Bezeichnungen und zeitlichen Abgrenzungen von verschiedenen AutorInnen und Fachzeitschriften.

Bezeichnungen	Zeitraum	Autoren
Generation Y	Ab 1981	Fachzeitschrift <i>Ad Age</i> , 1993
Generation Y Millennials	1981 – 1995	Klaffke & Parment, 2011
Generation Y Ypsiloner	1980 – 1995	Mangelsdorf, 2014
Generation Y	1980 – ca. 2000	Schulenburg, 2016
Generation Y	1985 – ca. 2000	Engelhardt & Engelhardt, 2019

Tabelle 1: Übersichtstabelle Generation Y

Prägungen und Charakteristika der Generation Y

Die Gen Y wurde durch die vorhergehenden Generationen, insbesondere von ihren Eltern, welche den frühen Vertretern der Generation X und den Babyboomern angehören, geprägt (Mangelsdorf, 2014, S. 20). Ebenfalls prägten sie laut Mandelsdorf (2014, S. 21) und Klaffke (2014a, S. 13, 2014b, S. 60) permanente Bedrohungen wie die globale Erwärmung, Naturkatastrophen, Terrorismus (z. B. Attentat 9/11) sowie der Börsencrash 2008, welche aufgrund multimedialer Omnipräsenz allgegenwärtig waren.

Personen der Generation Y sind in einer global vernetzten, digitalen Welt aufgewachsen, welche aufgrund des Mitte 1990 aufkommenden Internets durch Informationsreichtum, Wandel und Individualismus geprägt wurde und stellen die traditionellen beruflichen Wertevorstellungen infrage (Klaffke, 2014a, S. 13; Kochhan et al., 2022, S. 66). Sie zeichnen sich durch eine technologieaffine Lebensweise aus und kommunizieren mehrheitlich digital. Den intuitiven Umgang mit dem Internet und digitalen Technologien beherrschen sie seit dem Kindesalter. Sie sind den permanenten Zugang zu multiplen Informationsquellen, Blogs und sozialen Medien gewohnt und sind vielfältig und international vernetzt (Avantgarde Experts, 2020; Klaffke & Parment, 2011, S. 15). Virtuelle Netzwerke (soziale Medien) lösten die früher realen, lokalen Netzwerk-Welten ab. Durch sie entstand für die Gen Y eine neue Dimension von Nutzungsmöglichkeiten (Klaffke, 2014b, S. 62).

Gleichzeitig schafft diese digitale Vernetzung der Gen Y die Möglichkeit, ihre Meinung jederzeit zu allem offen und ungefragt kundzutun und sich in selbst gewählten Online-Communitys auszutauschen. Diese Mitteilungsfreude aus den sozialen Netzwerken überträgt sich auch auf den Arbeitsplatz. So kann es passieren, dass sie der Geschäftsleitung z. B. unverblümt mitteilen, was sie von der neuen Strategie halten (Mangelsdorf, 2014, S. 30). Diese geringe Machtdistanz ist unter anderem auch auf geschichtliche Ereignisse zurückzuführen. Angehörige der Generation Y ziehen flexiblere, zielgerichtetere Strukturen und Selbstbestimmung starken Hierarchien vor. Ebenfalls typisch für diese Alterskohorte ist ein hohes Mass an Flexibilität, welche unter anderem durch die seit den 80er-Jahren stetig kürzer werdenden Produktezyklen einhergehen (Schulenburg, 2016, S. 14 ff).

Von ihren Eltern wurden sie gemäss Kochhan et al. (2022, S. 67) mit überdurchschnittlich viel Aufmerksamkeit und Wertschätzung behandelt, was mit dem damaligen Trend der

antiautoritären Erziehung einherging. Daraus resultiert zusätzlich zu einer geringen Machtdistanz auch ein starkes Selbstbewusstsein (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 29; Schulenburg, 2016, S. 15).

Die Elternteile der Millennials waren vermehrt beide berufstätig. Aufgrund des familiären Wohlstands sank die Notwendigkeit für die Millennials, schnellstmöglich ein bezahltes Arbeitsverhältnis einzugehen. Dadurch wurde für sie Zeit für längere berufliche Ausbildungen geschaffen, was dazu führte, dass diese Generation über einen sehr hohen Wissens- und Ausbildungsstand verfügt (Kochhan et al., 2022, S. 67). Aufgrund des hohen Ausbildungsstandes besitzen sie eine hohe Skepsis. Millennials hegen den Wunsch nach Nachvollziehbarkeit und Transparenz. Entscheidungen oder Arbeitsanweisungen müssen daher gut begründet werden und für sie nachvollziehbar sein (Schulenburg, 2016, S. 17).

All diese Eigenschaften sind gemäss Forschung typisch für die Generation Y. Jedoch kann nicht definiert werden, in welchem Ausmass diese bei jedem Einzelnen ausgeprägt sind. Die Eigenschaften sind je nach Mensch stärker oder schwächer vorhanden (Schulenburg, 2016, S. 9).

Werte und Bedürfnisse der Generation Y

Vertreter der Generation Y haben aufgrund ihrer Erziehung und ihrer daraus resultierenden Haltung, «sie seien etwas Besonderes und haben nur das Beste verdient», hohe Ansprüche und Erwartungen an sämtliche Bereiche ihres Lebens (Mangelsdorf, 2014, S. 28–29). Dies äussert sich in einer individuell auf sie zugeschnittenen Lebensweise, sowie einer individuellen Karriere. Aufgrund des seit 1980 stetig steigenden Wohlstands dient die Erwerbsarbeit für die Gen Y nicht mehr nur als Existenzsicherung. Intrinsische Motivatoren haben bei ihnen an Bedeutung zugenommen. Für ihre Leistung erwarten sie daher eine entsprechende Gegenleistung, und zwar nicht nur in Form von Gehalt (Avantgarde Experts, 2020; Kochhan et al., 2022, S. 72ff). Im Gegensatz zu früheren Generationen legen Angehörige der Generation Y mehr Wert auf persönliche Aspekte des Arbeitgeberangebots. So entscheiden sie sich bei der Suche nach Arbeitgebern eher aufgrund des Images, des Betriebsklimas und der Vielfältigkeit der Arbeit, als wegen des Salärs (Parment, 2013, S. 26; Schlotter & Hubert, 2020, S. 6). Millennials wünschen sich ein Arbeitsumfeld, in dem sie sich wohlfühlen (Mangelsdorf, 2014, S. 33). Auch der Wunsch nach Kollaboration und Sinnstiftung im Beruf gilt als wichtiges Kriterium. Hiermit

verbunden sind Erwartungen an eine von Transparenz geprägte Unternehmenskultur (Klaffke & Parment, 2011, S. 15; Schulenburg, 2016, S. 17).

Das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung ist bei ihnen entsprechend gross. Sie sind es nicht gewohnt, Kompromisse eingehen zu müssen. Zudem sind sie in einer Zeit der scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten aufgewachsen und sind dadurch das Warten nicht gewohnt. Das Streben nach unmittelbarer Bedürfnisbefriedigung ist laut Mangelsdorf (2014, S. 21) die Folge.

Eine hohe Lebensqualität ist für die Gen Y sehr wichtig. Dies äussert sich jedoch nicht wie bei vorhergehenden Generationen anhand eines hohen Einkommens oder Job-Status, sondern vielmehr durch Wohlbefinden, Freizeit und Zeit für Familie und Freunde (Mangelsdorf, 2014, S. 37–41). Millennials legen somit mehr Wert auf ein erfülltes Privatleben sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als auf den Job an sich.

Flexible und autonome Arbeitszeitmodelle und neue Arbeitsformen wie Homeoffice sind für sie wichtig, um eine Harmonisierung von Arbeits- und Privatleben (Work-Life-Balance) zu schaffen (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 33; Klaffke, 2014a, S. 18). Für die Gen Y gehören regelmässige Stellen- und Arbeitgeberwechsel zur Normalität. Sie wollen das Leben gemäss Parment (2013, S. 30) voll auskosten und möchten deshalb gerne in verschiedenen Branchen und Firmen arbeiten. Wenn es ihnen an einem Ort nicht gefällt oder sie sich nicht wohlfühlen, suchen sie sich schnell eine neue Arbeitsstelle. Wichtig ist für diese Personen deshalb auch der physische Arbeitsplatz. Dieser soll modern sein und zu einem unkomplizierten Zusammenkommen und Verweilen einladen (Mangelsdorf, 2014, S. 34ff).

Als eines der grössten non-monetären Entscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl gilt für Angehörige der Gen Y das Angebot von Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten. Das Bedürfnis nach Weiterbildungsmöglichkeiten ist stark verankert (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 32). Mangelsdorf (2014, S. 23–24) geht sogar so weit, dass er die Arbeit für die Gen Y nur als Mittel der Selbstverwirklichung und somit nur als Mittel zum Zweck bezeichnet. Auch Klaffke und Parment (2011, S. 15) zählen die Selbstverwirklichung zu den wichtigsten verhaltensprägenden Werten. Allgemein fällt auf, dass besonders die «soften» Faktoren und weniger die «harten» Faktoren für diese Generation von Bedeutung sind (Avantgarde Experts, 2020).

Eine angemessene Bezahlung gehört zu den Erwartungen der Gen Y (Losekam & Lipovav, 2022, S. 118). Das Arbeiten soll jedoch primär Freude machen. Millennials suchen eine Arbeit, in der sie sich entfalten sowie Eigenverantwortung zeigen können und die zur Sinnstiftung beiträgt. Repetitive, administrative Arbeiten, in welchen kein Sinn gesehen wird, lehnen sie ab (Hesse et al., 2019, S. 99; Klaffke, 2014b, S. 66).

2.2.2 Generation Z – iGeneration

Kaum ist die Gen Y in die Arbeitswelt eingetreten, steht nun schon die nächste Generation in den Startlöchern: die Generation Z. Die Generation Z umfasst die Geburtsjahrgänge ab ca. 1996 bis 2010 und knüpft mit der Bezeichnung ebenfalls an die vorhergehende Generation an. Vermehrt werden Personen dieser Jahrgänge auch Generation Internet oder iGeneration genannt (Klaffke, 2014b, S. 69ff).

Häufig werden die beiden Generationen Y und Z aber auch zusammen als die «Digital Natives» bezeichnet. Angehörige der Generation Z sind zum jetzigen Zeitpunkt zwischen 12 und 26 Jahre alt und befinden sich aktuell in der Berufswahl, der Ausbildung oder am Beginn des Berufslebens. Bis ca. 2029 werden die meisten von ihnen in den schweizerischen Arbeitsmarkt eingestiegen sein.

Folgende Auflistung zeigt eine Übersicht der verschiedenen Bezeichnungen und zeitlichen Abgrenzungen von verschiedenen AutorInnen und Fachzeitschriften.

Bezeichnungen	Zeitraum	Autoren
Gen Z	1995 - 2010	Pandita, 2022
Generation Z	Ab 1995	Engelhardt & Engelhardt, 2019
Generation Z Generation Merkel	Ab 1996	Mangelsdorf, 2019
Generation Z Generation Internet iGeneration	1996 – 2010	Klaffke, 2014a
Generation Z	1996 – 2010	Schlotter & Hubert, 2020

Tabelle 2: Übersichtstabelle Generation Z

Auch die Generation Z wurde bereits umfassend erforscht (Hesse & Mattmüller, 2019; Klaffke, 2014b; Mangelsdorf, 2019), da ein Teil dieser Generation jedoch noch sehr jung ist, kann davon ausgegangen werden, dass gewonnene Erkenntnisse noch veränderbar sein könnten.

Prägungen und Charakteristika der Generation Z

Jüngere Angehörige dieser Alterskohorte befinden sich aktuell noch in der prägenden Phase. Aufgrund dessen sind, wie bereits erwähnt, noch keine abschliessenden Aussagen bezüglich den historisch-gesellschaftlichen Ereignissen möglich, dennoch können erste Beobachtungen dazu gemacht werden (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 36ff; Klaffke, 2014a, S. 14; Mangelsdorf, 2019, S. 20).

Im Wesentlichen sind die Angehörigen der Gen Z Kinder der Generation X und wurden deshalb stark von dieser Alterskohorte geprägt (Klaffke, 2014a, S. 14). Sie wurden von ihren Eltern auf Augenhöhe erzogen, diese sahen sich mehr in der Rolle als Sparringpartner und Berater (Schlotter & Hubert, 2020, S. 4). Sie sind in einer Welt aufgewachsen, in der die Kinder- und Familienpolitik einen immer höheren Stellenwert eingenommen hat. Dadurch entstand und erweiterte sich das Angebot an ausserfamiliärer Kinderbetreuung ab dem Kleinkindalter. So ist es nicht verwunderlich, dass viele Personen dieser Alterskohorte nicht nur von ihren eigenen Eltern oder der Familie, sondern auch von anderen Betreuungspersonen grossgezogen und geprägt wurden. Trotz allem hat die eigene Familie für sie einen sehr hohen Stellenwert (Klaffke, 2014b, S. 71).

Auch die Multikulturalität und ethnische Vielfalt, in der die Gen Z aufgewachsen ist, hat sie stark geprägt. Mehr als 40% der Schweizer Bevölkerung über 15 Jahren hatte im Jahr 2021 einen Migrationshintergrund (Bundesamt für Statistik, 2022a). Die daraus resultierende multi-ethnische Vernetzung führte dazu, dass die interkulturellen Fähigkeiten der Gen Z ausgebaut wurden und eine hohe Diversität entstand (Klaffke, 2014b, S. 71).

Die Generation Z ist die erste Generation, welche vollkommen im digitalen Zeitalter aufgewachsen ist und die Welt noch nie ohne Internet gesehen hat. Digital Devices wie Smartphones und Computer sowie das allgegenwärtige Internet und Social Media sind für diese Personen eine Selbstverständlichkeit und bieten ihnen neue Kommunikations- und Selbstinszenierungsmöglichkeiten. Durch Smartphone und Co. sind sie es bereits seit Kindesalter gewohnt, immer und überall vernetzt zu sein. Ein breites Social Media-Angebot ermöglicht es ihnen, jederzeit mit jedem zu kommunizieren (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 36; Klaffke, 2014a, S. 14; Mangelsdorf, 2019, S. 21). Dies birgt jedoch auch Risiken und bringt Herausforderungen mit sich. So ist die Generation Z durch den permanenten Internetzugriff ständig von Reizen geflutet. Durch den ständigen Vergleich zu anderen und Influencern entstehen zudem hohe Erwartungen, insbesondere deshalb,

weil in den sozialen Medien meist nur die guten Seiten bzw. Highlights des Lebens gezeigt und diese als Normalität dargestellt werden. Es werden dadurch bei Angehörigen der Generation Z hohe und teils unrealistische Erwartungshaltungen generiert, welche auch nicht selten in Unzufriedenheit oder Unsicherheiten enden. Gleichzeitig wächst der Druck, selbst auf sich aufmerksam zu machen und sich ins Rampenlicht zu stellen (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 36ff).

Nicht nur Kommunikationskanäle, sondern auch die Kommunikation an sich hat sich durch den Wandel des Internets und Social Media verändert. Die Personen der Gen Z zeichnen sich somit wie die «Ypsiloner» (Klaffke & Parment, 2011, S. 15) durch eine sehr technologieaffine Lebensweise aus und die vielfältige und globale Vernetzung der Vorgängergeneration gehört auch bei ihnen zur Normalität. Wie auch die Generation Y sind sie den Zugang zu multiplen Informationsquellen gewohnt. Was bei ihnen jedoch neu dazu kam, sind «Fake News». Durch sie wird es für die Gen Z schier unmöglich, Wahr und Falsch zu unterscheiden. Infolgedessen wächst sie in einer Welt grosser Unsicherheit auf (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 42).

Ähnlich wie die Millennials sind sie in vom Überfluss gekennzeichneten Verhältnissen aufgewachsen, so fehlt es ihnen materiell an nichts. Sie verfügen dadurch über ein hohes Markenbewusstsein bzw. eine hohe Markenorientierung. Ein vielfältiges und breites Bildungsangebot führt dazu, dass sie zudem über ein hohes Bildungsniveau verfügen (Mangelsdorf, 2019, S. 32).

Bis dato ist die Generation Z in politisch sicheren Verhältnissen aufgewachsen. Nichtsdestotrotz sind Themen wie die Globalisierung mit ihren Konflikten, Finanzkrisen, Umweltkatastrophen und dem Terrorismus ein Bestandteil der täglichen Nachrichten. So ist davon auszugehen, dass aktuelle Geschehnisse wie Covid-19, der Krieg in der Ukraine und die Energiekrise auf die Generation Z prägend wirken werden. Ob diese Allgegenwärtigkeit von Krisen dazu führt, dass diese Alterskohorte widerstandsfähiger oder abgestumpfter werden, bleibt offen (Mangelsdorf, 2019, S. 20ff). In der Politik engagieren sie sich stark. Sie setzen sich aktiv für ihre Bedürfnisse und Auffassungen ein. Ein gutes Beispiel dafür sind Greta Thunberg und die Bewegung «Fridays for Future», in welcher sich die Generation Z aktiv für den Umweltschutz einsetzt (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 50).

Gleich wie bei den Ypsilonern ist auch bei der Gen Z die individuelle Ausprägungsstärke der Eigenschaften zu berücksichtigen. In welchem Ausmass die einzelnen Eigenschaften bei den Zugehörigen der Gen Z ausgeprägt sind, bleibt auch hier offen.

Werte und Bedürfnisse der Generation Z

Die Generation Z führt zum einen die Wünsche der Generation Y fort und legt zum anderen starken Wert auf Themen wie Nachhaltigkeit, Vielfältigkeit der Tätigkeiten, persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz und somit eine positive Arbeitskultur (Schlotter & Hubert, 2020, S. 4). Sie werden sich noch weiter als ihre Vorgänger von gewohnten Arbeitsmustern abwenden wollen und die Neugestaltung der Arbeitswelt dadurch vorantreiben (Hesse et al., 2019, S. 59).

Der Wunsch nach Autonomie, Transparenz und Flexibilität wird ähnlich wie bei der Generation Y weitergeführt (Klaffke, 2014b, S. 70ff). Den Personen der Gen Z sind die Beziehungen zu Familie und Freunden wichtig, genauso wie genügend Zeit für Freizeitaktivitäten. Zwar ist für sie Geld nicht das Wesentlichste, dennoch möchten sie sich ein komfortables und angenehmes Leben gestalten können (Aggarwal et al., 2022, S. 2). Sie möchten arbeiten, um die persönliche Einkommenssituation und die Lebenslust zu maximieren (Hesse et al., 2019, S. 61). Auch setzt diese Alterskohorte auf eine klare Abgrenzung zwischen Privatem und Beruf. Eine gesunde Work-Life-Balance ist für sie zwingende Voraussetzung und nicht verhandelbar (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 46ff).

Sicherheit, Orientierung und Zugehörigkeit sind für Gen Z genauso wichtig wie der Wunsch nach Abwechslung und individueller Entfaltung (Klaffke, 2014b, S. 73ff). Die Alterskohorten der Generation Z sind der Meinung, dass Menschen unabhängig ihres Geschlechts behandelt werden sollten. Gleichberechtigung und Chancengleichheit im Berufs- und Privatleben sind ihnen wichtig (Aggarwal et al., 2022, S. 2; Mangelsdorf, 2019, S. 21).

Angehörige der Gen Z streben nach Anerkennung und danach, wahrgenommen zu werden. Viele von ihnen streben daher nach einem schnellen Aufstieg. Dies tun sie jedoch nicht aufgrund des guten Einkommens. Wie bereits der Gen Y sind ihnen immaterielle Werte wichtiger, trotzdem möchten sie auf ein gutes Gehalt aber nicht verzichten (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 47).

Der Status von Freunden ist in den sozialen Medien jederzeit und überall einsehbar und auf Nachrichten kommt umgehend eine Rückmeldung. Dies führt zu einer Erwartungshaltung, welche die iGeneration auch an alle anderen Kommunikationspartner stellt. Langes Warten auf Informationen sind sie nicht gewöhnt, sie erwarten deshalb eine hohe Kommunikations- und Informationsgeschwindigkeit (Hesse et al., 2019, S. 78).

Im Bezug auf die Loyalität gegenüber ihren Arbeitgebenden unterscheidet sich die Gen Z von den vorhergehenden Generationen. So sind sie den Arbeitgebenden gegenüber noch weniger loyal als ihre Vorgängergenerationen. Wenn diese ihren Erwartungen nicht entsprechen, verlassen sie das Unternehmen, ohne lange zu zögern (Aggarwal et al., 2022, S. 2). Es ist deshalb für Unternehmen umso wichtiger, sich mit den Erwartungen der jüngsten Arbeitnehmergeneration auseinanderzusetzen, um diese Mitarbeitenden halten zu können.

2.2.3 Überblick über die Generationen Y und Z

Die nachfolgende Tabelle zeigt zur Vereinfachung eine zusammengefasste Übersicht über die beiden Generationen Y und Z.

	Generation Y	Generation Z
Jahrgang	Ca. 1980 - 1995	Ca. 1996 – 2010
Prägung	Eltern (Babyboomer, Generation X) Antiautoritärer Erziehungsstil Erderwärmung Naturkatastrophen Terrorismus Börsencrash Globalisierung Digitalisierung (Internet) Informationsreichtum Individualismus	Eltern (Generation X) Eltern als Sparringpartner & Coach Globalisierung Naturkatastrophen Terrorismus Finanzkrisen <i>Weitere zu erwarten (z.B. Covid-19, Krieg)</i> Multikulturalität & ethnische Vielfalt Digitalisierung (Smart Devices) Social Media Informationsreichtum & Fake News
Charakteristik	Hohes Ausbildungsniveau Hohe Skepsis Geringe Machtdistanz Starkes Selbstbewusstsein Technologieaffinität Hohe Globalität Hohes Mass an Flexibilität	Hohes Ausbildungsniveau Hohe Diversität / Interkulturelle Fähigkeiten Unrealistische Erwartungshaltung Selbstzweifel (Unsicherheit, -zufriedenheit) Technologieaffinität Hohe Globalität Hohes politisches Engagement
Werte & Bedürfnisse	Individuelle Lebensweise Vielfältigkeit Gemeinschaftsorientierung Gutes Klima, Unternehmenskultur Transparenz Anerkennung & Wertschätzung Angemessene Bezahlung Hohe Lebensqualität Unmittelbare Bedürfnisbefriedigung Work-Life-Balance Flexibilität Entwicklung & Selbstverwirklichung	Individuelle Entfaltung Vielfältigkeit Persönliche Beziehungen, Zugehörigkeit Positive Arbeitskultur, Gleichberechtigung Transparenz Autonomie & Anerkennung Gutes Gehalt Hohe Informationsgeschwindigkeit Abgrenzung Berufs- und Privatleben Flexibilität Sicherheit & Orientierung Nachhaltigkeit

Tabelle 3: Kurzüberblick Generation Y und Z

2.2.4 Stand der Forschung

In diesem Kapitel werden Ergebnisse bereits durchgeführter Studien überprüft und zusammengetragen. Diese sollen als Anhaltspunkte bei der Erarbeitung des Fragebogens (s. Kapitel 4.1.1) fungieren.

Bei der Recherche fiel auf, dass bezüglich Erwartungen, Anforderungen und Werten viel geforscht wird. Es sind deshalb diverse Studien zur Thematik «Erwartungen an berufliche Tätigkeit/Arbeitgeber» vorhanden. Auffallend ist jedoch, dass sich die aktuellen Studien primär auf die jungen Erwachsenen der Generation Y fokussieren, welche sich bereits im Berufsleben befinden. Zur Generation Z wurden zur Thematik weniger passende Studien

gefunden. Dies könnte daran liegen, dass ein grosser Teil der Generation Z noch nicht in die Berufswelt gestartet ist und deshalb aus Untersuchungen noch keine aussagekräftigen Studienergebnisse über die Generation Z resultieren würden.

In der folgenden Tabelle wurden die Ergebnisse von bestehenden Studien zusammengefasst. Es wurden darin die Erwartungen an die künftigen Arbeitgebenden und Arbeitsstellen abgefragt.

Studienangaben	Generation Y	Generation Z
<p>Evidenzbasiertes Employer Branding - Studie zu den Erwartungen der Generation Y</p> <p>Jahr = 2018 n = 459</p> <p>(Hubschmid-Vierheilig & Thom, 2018, S. 167)</p>	<p>Wichtige Arbeitgeberattribute</p> <p>91% Freundliche Arbeitsatmosphäre 84% Eine gute Work-Life-Balance 82% Kultur, welche Individualität respektiert 80% Gute Referenz für künftige Karriere 78% Unterstütz. Trainings & Entwicklung 77% herausfordernde Tätigkeit 76% Führungsmöglichkeiten 67% Gute Möglichkeit schnellen Aufstieg 67% Ein sicherer Job 66% Hohes Niveau an CSR 66% Persönliches Mentoring/Coaching [...]</p>	
<p>Karrierewege Millennials 2022</p> <p>Jahr = 2022 n = 1 010</p> <p>(Marketagent.com online reSEARCH GmbH, 2022, S. 20)</p>	<p>Arbeitgeberwahl</p> <p>72% gutes Arbeitsklima/ Team/ Kollegen 61% Vereinbarkeit Berufs-/ Privatleben 56% Gehalt 50% Interessante Aufgaben 45% Berufserfahrung sammeln können 42% Flexibilität (z.B. Homeoffice) 40% Berufliche Weiterentwicklung/ Karriereziele erreichen 40% Berufliche Weiterbildungsmögl. 39% Standort des Büros (Arbeitsort) 37% Etwas durch meine Arbeit bewirken [...]</p>	
<p>MultiGEN – 2020 – Kienbaum Studienrapport 2015</p> <p>Jahr = 2015 n = 257</p> <p>(Kienbaum Communications, S. 5)</p>	<p>Kriterien Arbeitgeberwahl</p> <p>Gute Arbeitsatmosphäre Wertschätzung von Leistung Abwechslungsreiche & herausfordernde Arbeit Aufstiegs- & Entwicklungsmöglichkeiten Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen Flexible Arbeitszeit Modernes Arbeitsumfeld Sicherer Arbeitsplatz Monetäre Anerkennung von Leistung Guter Ruf des Arbeitgebers [...]</p>	
<p>Absolventen 2015 unter die Lupe genommen</p>	<p>Arbeitgeberwahl</p> <p>64,4% Kollegiale Arbeitsatmosphäre 59,7% Work-Life-Balance 49,3% Karrieremöglichkeiten 40,1% Gute Bezahlung 39,4% Internationalität</p>	

<p>Jahr = 2015 n = 601 (Frohne, 2018)</p>	<p>29,3% Arbeitsplatzsicherheit 23,8% Kreativität & Innovation 17,6% flache Hierarchien 16,1% Beständigkeit Unternehmen 16,0% Ethische Prinzipien [...]</p>	
<p>Junge Deutsche – Die Studie Jahr = 2019 n = 1 007 (Schnetzer, 2019, S. 4–5)</p>	<p>Erwartungen - Top 5 64% Gute Arbeitsatmosphäre 62% Gute Balance von Arbeit & Freizeit 58% Vereinbarkeit von Familie & Beruf 53% Langfristige Sicherh. Arbeitsplatzes 54% Gute Vorgesetzte</p>	<p>Erwartungen - Top 5 65 % Gute Arbeitsatmosphäre 63 % Gute Balance von Arbeit & Freizeit 56 % Gute Vorgesetzte 55 % Etwas tun, das ich sinnvoll finde 52 % Langfristige Sicherh. Arbeitsplatzes</p>
<p>Maas Beratungsge- sellschaft mbH – Institut für Generatio- nenforschung Jahr = 2018 n = 2 235 (Maas, 2019, S. 26)</p>		<p>Erwartungen 88,4% Angenehmes Arbeitsklima 84,1% Interessante Tätigkeit 77,6% Sichere Berufsstellung 67,2% Weiterbildungsangebote 65,0% gute Erreichbarkeit 63,5% gute Aufstiegschancen 55,5% Verantwortliche Tätigkeit 51,7% Beruf mit viel menschl. Kontakt 48,7% Beruf mit hohem Einkommen 47,9% Selbständige Tätigkeit 46,6% Anerkannter Beruf 39,4% Kreative Tätigkeit 38,3% Ein innovatives Unternehmen 35,3% Beruf mit viel Freizeit</p>
<p>Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie Jahr = 2019 n = k.A. (Hurrelmann et al., 2019, S. 190)</p>		<p>Höchst bewertete Themenpunkte Ein sicherer Arbeitsplatz Genüg. Freizeit neben Berufstätigkeit Hohes Einkommen Sinnvolle Tätigkeit Gute Aufstiegschancen Eigene Ideen einbringen können Flexibles Arbeitszeitmodell</p>

Tabelle 4: Übersicht Studienergebnisse Generation Y und Z

Aufgrund unterschiedlicher Fragestellungen und Untersuchungsarten, ist es komplex, die unterschiedlichen Studienergebnisse zu vergleichen. Es fällt jedoch auf, dass meist sehr ähnliche oder gleiche Erwartungen in den Studien als wichtig bewertet werden.

Bei der Generation Y sind dies insbesondere Themen wie:

- Gute Arbeitsatmosphäre
- Work-Life-Balance
- Herausfordernde Tätigkeit
- Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Sicherer Arbeitsplatz

Bei der Generation Z werden unter anderem folgende Erwartungen wiederkehrend genannt:

- Gutes Arbeitsklima / -atmosphäre
- Sicherer Arbeitsplatz
- Sinnvolle / Interessante Tätigkeit
- Gute Aufstiegschancen
- Work-Life-Balance

Diese decken sich mit den aus der Literatur gewonnenen Erkenntnissen. Es fällt auf, dass die Erwartungen der Generation Y und Z keine frappanten Unterschiede aufweisen. Lediglich die Gewichtung der einzelnen Erwartungen/Bedürfnisse variiert je nach Alterskohorte ein wenig.

2.3 Mediennutzungsverhalten

In diesem Kapitel wird das Mediennutzungsverhalten der beiden als «Digital Natives» geltenden Generationen behandelt mit dem Ziel, die Kommunikations- und Medienkanäle sowie deren Nutzungsverhalten zu verstehen und diese im Anschluss für die Herleitung der Handlungsempfehlungen nutzen zu können.

Bevor das Nutzungsverhalten der beiden Generationen Y und Z separat analysiert wird, wird ein kurzer generationenübergreifender Einblick in die aktuellen Nutzerzahlen der Schweizer Gesamtbevölkerung gezeigt.

2.3.1 Generationenübergreifende Nutzerzahlen

Der «Media Use Index» von Wunderman Thompson (2021) zeigt das Mediennutzungsverhalten der Schweizer Bevölkerung 2021 auf. An der Spitze der meistgenutzten Medien liegt das Mobile Internet (Smartphone), dicht gefolgt von Internet per PC und Fernsehen. Das Radio, Gratiszeitungen, Internet via Tablet sowie Tageszeitungen werden von der Bevölkerung deutlich weniger genutzt. Insbesondere die Nutzung des Internets via Smartphone hat in den letzten Jahren massiv an Nutzern gewonnen.

Aktuellen Zahlen von DataReportal (2022) zufolge nutzen 8,57 Millionen Schweizer und Schweizerinnen das Internet. Das entspricht rund 98% der schweizerischen Gesamtbevölkerung. 93,2% der Internetnutzer verfügen über ein Mobiltelefon, 92,9% über ein Smartphone. Einen Computer oder Laptop besitzen knapp 82% und ein Tablet rund 49,6% der Internetnutzer. Das Mobiltelefon ist somit unter den Internet-Usern das

weitverbreitetste Gerät. Zu diesem Schluss kommt auch der «Media Use Index» von Wunderman Thompson (2021), welcher das Smartphone zum als mit Abstand wichtigstes Gerät erklärt.

Gemäss der Studie von Latzer (Latzer, 2021, S. 13) gehören Personen in der Altersgruppe von 20 bis 29 Jahren (und somit Zugehörige der Generationen Y und Z) bezüglich der Internetnutzungsintensität zu den Spitzenreitern. Alterskohorten im Alter von 14 bis 19 Jahren (Generation Z) und 30 bis 49 Jahren (Generation Y und späte Generation X) folgen mit einer ähnlich hohen Nutzungsintensität. Erst im Alter 50 + nimmt diese stark ab. Die Dauer der täglichen Internetnutzung unterscheidet sich zudem anhand des Bildungsstands. Es fällt auf, dass die Dauer der Internetnutzung bei hochgebildeten Usern höher ist als bei Mittel- oder Niedriggebildeten (Latzer, 2021, S. 14).

7,54 Millionen und somit gut 86,2% der Bevölkerung sind gemäss DataReportal (2022) User von Social-Media-Plattformen, Tendenz steigend. Im «Media Use Index» von Wunderman Thompson (2021) ist sogar von 91%, welche Social Media mindestens passiv konsumieren, die Rede. Sie verbringen im Schnitt 5,75 Stunden pro Tag im Internet, davon gut 1,5 Stunden auf Social Media. Die folgende Abbildung zeigt die Anzahl der Social-Media-User pro Kanal gemäss DataReportal (2022). Zu berücksichtigen ist, dass sich die angegebene Anzahl der User von TikTok lediglich auf die User mit einem Mindestalter von 18 Jahren bezieht. Dies da die Art der Erhebung lediglich das Anzeigen der Daten von Nutzern ab 18 Jahren erlaubt. Die tatsächlichen Nutzerzahlen von TikTok dürften somit noch deutlich höher liegen.

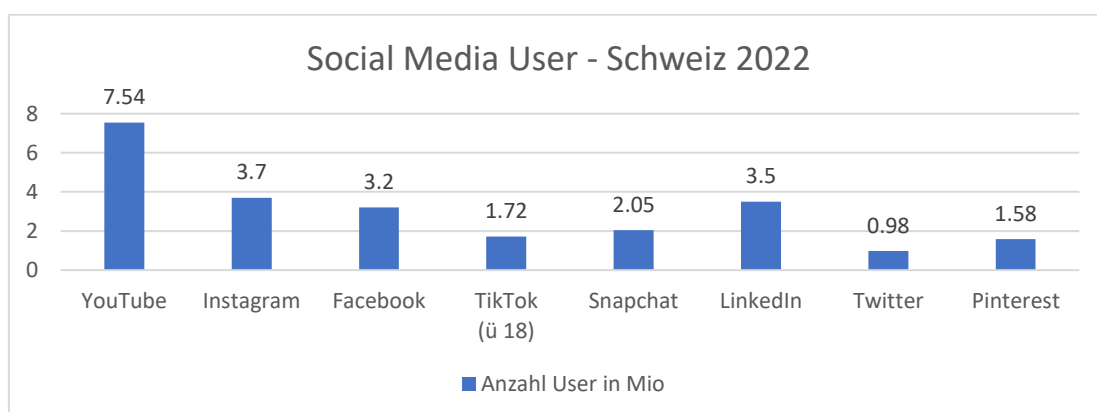


Abbildung 3: Social Media User - Schweiz (in Anlehnung an DataReportal, 2022)

YouTube gehört 2022 mit 7,54 Millionen Usern gemäss Abbildung 3 mit Abstand zur Plattform mit den meisten Nutzern in der Schweiz, gefolgt von Instagram mit 3,7

Millionen und LinkedIn mit 3,5 Millionen Usern. YouTube, Facebook und Instagram gehören gemäss Erhebung außerdem zu den am regelmässigsten besuchten Plattformen der Schweiz, gefolgt von Pinterest, LinkedIn und TikTok. 48,7% der Schweizer Bevölkerung nutzen die sozialen Medien, um mit Freunden und Familie in Kontakt zu bleiben, lediglich 15% nutzen diese für berufliche Aktivitäten (DataReportal, 2022).

2.3.2 Mediennutzungsverhalten der Generation Y

Wie bereits erwähnt gehört die Generation Y unter anderem zu den Generationen mit der höchsten Internetnutzungsintensität. Gleiches gilt auch für die Nutzung von Social-Media-Applikationen. Eine deutliche Mehrheit der Schweizer und Schweizerinnen nutzen private und berufliche soziale Netzwerke. So sind es bei den 20- bis 29-Jährigen 90%, und bei den 30- bis 49-Jährigen 79% (Latzer, 2021, S. 24–25). Auffallend ist, dass berufliche Netzwerke bei den 20- bis 29-Jährigen am häufigsten verbreitet sind (s. Abbildung 4).

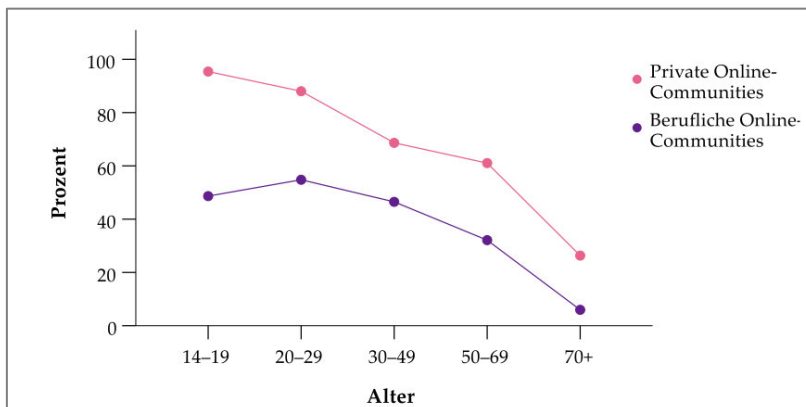


Abbildung 4: Nutzung von Social-Media-Apps nach Alter (Latzer, 2021, S. 24)

Laut einer vom Statista Research Department (2020, S. 30) publizierten Umfrage haben 82% der befragten Millennials angegeben, Facebook zu nutzen. Bei YouTube waren es 75% und bei Instagram immerhin 62%. Auch sind sie auf Plattformen wie Pinterest, Twitter und teilweise auch Snapchat und TikTok anzutreffen. Des Weiteren gehört WhatsApp zu einer der wichtigsten Applikationen, welche durch die Gen Y genutzt wird (Schnetzer, 2019, S. 2).

Gemäss Verbrauchs- und Medienanalyse nutzen 81,7% der befragten Millennials, die Sozialen Netzwerke mehrmals in der Woche bis täglich (Statista Research Department, 2020, S. 29). Sie tun dies mehrheitlich via Smartphone/Handy und PC/Laptop oder

teilweise via Tablet (VuMa, 2021). Laut einer Studie von Häusermann (2017) verbringen 66% der Generation Y täglich mehr als eine Stunde im «Social Net».

Trotz der hohen Nutzungsdauer sind die Millennials sich den negativen Aspekten von Social Media bewusst. In einer durch Deloitte (2020) durchgeführten Studie gaben 55% (n = 7 378) der Millennials an, dass der Schaden von Social Media insgesamt grösser sei als deren Nutzen. Rund 41% (n = 5 500) würden deshalb sogar gerne auf Social Media verzichten. Bezüglich des Umgangs mit ihren Daten gelten sie als transparenter als die Nachfolgeneration Z. So teilen gemäss Hesse et al. (2019, S. 77) viele von ihnen ungefiltert grosse Informationsmengen aus ihrem Privatleben online.

2.3.3 Mediennutzungsverhalten der Generation Z

Auffallend hoch ist die Anzahl der aktuell durchgeführten Studien bezüglich des Mediennutzungsverhalten der Generation Z. Die Gen Z scheint bezüglich dem Mediennutzungsverhalten, anders als bei den beruflichen Ansprüchen und Erwartungen, mehr im Fokus der Forschung zu stehen als die Vorgängergenerationen.

Analog zu ihrer Vorgängergeneration weist die Gen Z eine der höchsten Internetnutzungsintensitäten auf. Bei der Nutzung von Social-Media-Applikationen ist sie gar Spitzenreiter. Sind es bei den 20- bis 29-Jährigen gemäss Latzer (2021, S. 24) 90%, welche Social-Media-Apps nutzen, so sind es bei den 14- bis 19-Jährigen sogar 98%. Fast alle von ihnen nutzen die Social-Media-Anwendungen für private Zwecke. Jedoch gehören sie trotz jungem Alter mit mehr als 40% auch zur zweithäufigsten Nutzergruppe von beruflichen Online-Netzwerken (s. Abbildung 4).

Laut einer im Jahr 2021 in Deutschland durchgeführten Studie, besaßen im Erhebungszeitraum 94% der deutschen Jugendlichen im Alter zwischen 12 und 19 Jahren ein eigenes Smartphone. Über 70% waren zudem im Besitz eines eigenen Computers oder Laptops (Statista Research Department, 2021, S. 4–7). Ganze 95% der Befragten gaben ausserdem an, dass sie ihr Smartphone und das Internet täglich oder mindestens mehrmals pro Woche nutzen. Der tägliche Gebrauch stieg dabei in den letzten 15 Jahren stetig an und lag im Jahr 2021 bei 241 Minuten. Die Gen Z verbringt somit gemäss Erhebung im Schnitt knapp 4 Stunden pro Tag im Internet (2021, S. 15).

Auf die Frage auf welchen Kanälen sie im Internet kommunizieren, gaben 92% WhatsApp und 58% Instagram an. Auf Platz 3 folgte TikTok mit rund 46%. Auffallend dabei ist, dass der Konsum von Instagram bei dieser Altersgruppe im Vergleich zum

Vorjahr um 14%P gesunken und im Gegenzug der Konsum von TikTok um ganze 13%P angestiegen ist. Es ist somit in der iGeneration ein klarer Trend weg von Instagram hin zu TikTok erkennbar. Auch Snapchat hat im Vergleich zum Vorjahr (2020) 9%P an Nutzern eingebüsst (2021, S. 18).

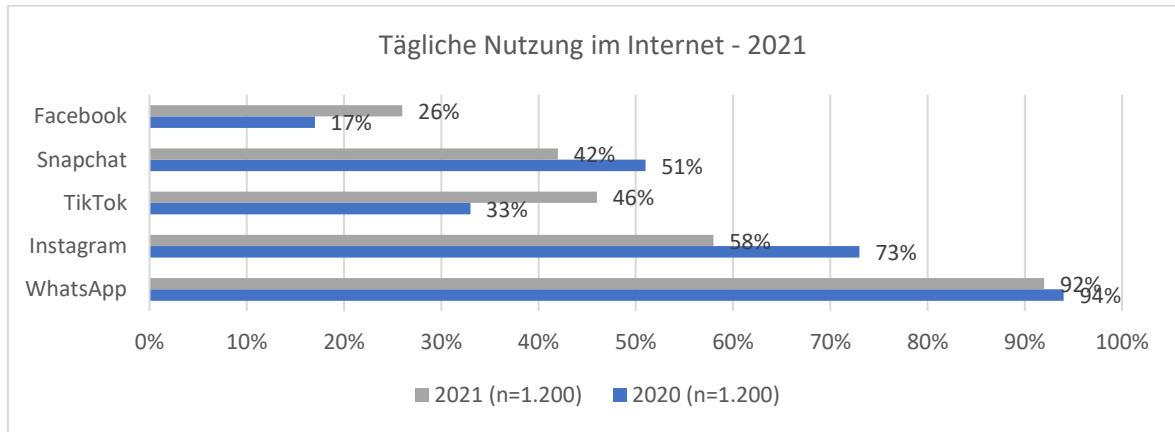


Abbildung 5: Tägliche Nutzung des Internets (in Anlehnung an Statista Research Department, 2021)

Auch Künzler und Ittgen (2022) kommen in der von ihnen durchgeführten Studie «Social Media in der Schweiz 2022» auf ähnliche Ergebnisse. Demnach verbringt die Gen Z in der Schweiz am meisten Zeit auf Instagram (41%), TikTok (27%), YouTube (18%) und Snapchat (12%). Gemäss Chikato und Dannhäuser (2020, S. 42) besitzen die meisten von ihnen zudem ein Profil in einem Karrierenetzwerk. Auffallend ist, dass die Befragten, welche alle zur Generation Z gehören, überwiegend am Smartphone anzutreffen sind (Hesse et al., 2019, S. 73).

Bezüglich des Datenschutzes ist die Generation Z sensibler als andere Generationen. Die Generationenzugehörigen möchten nicht kontrolliert oder durchleuchtet werden und sind deshalb weniger transparent als ihre Vorgänger. Sie posten daher viele Dinge gar nicht oder teilen diese Inhalte nur mit ihren engen Freunden (Hesse et al., 2019, S. 78). Wie auch Angehörige der Gen Y sind sie sich der negativen Aspekte von Social Media bewusst. So gaben von ihnen in der von Deloitte (2020) erhobenen Umfrage 54% (n = 1 625) an, dass ihnen der Social-Media-Konsum mehr schade, als nütze. Ganze 38% (n = 1 143) gaben an, dass sie gerne ganz auf Social Media verzichten würden.

2.3.4 Überblick Mediennutzungsverhalten der Generationen Y & Z

Die nachfolgende Tabelle zeigt zur Vereinfachung eine zusammengefasste Übersicht über die beiden Generationen Y und Z.

	Generation Y	Generation Z
Kanäle (nach Nutzung geordnet)	WhatsApp Facebook YouTube Instagram Pinterest Twitter Snapchat	WhatsApp Instagram TikTok YouTube Snapchat Facebook
Geräte (absteigend)	Smartphone PC/Laptop Teilweise Tablet	Überwiegend Smartphone PC/Laptop Tablet
Dauer	>1 Stunde pro Tag	1 – 4 Stunden pro Tag
Daten-schutz	Hohe Online-Transparenz Weniger sensibel als Gen Z	Sehr wichtig Weniger transparent als Vorgängergenerationen
Weiteres	Sind sich bewusst, dass Social Media grossen Schaden anrichten kann.	

Tabelle 5: Kurzübersicht Mediennutzungsverhalten Generation Y und Z

Beide Generationen bewegen sich grundsätzlich auf den gleichen Social-Media-Kanälen. Ihre Nutzung unterscheidet sich somit nicht anhand der Kanäle, sondern anhand der Nutzungsintensität und -dauer. So macht es Sinn, sich primär auf die digitalen Medien zu fokussieren, um mit den beiden Generationen in Kontakt zu treten (Avantgarde Experts, 2020).

Auch bezüglich der genutzten Geräte gibt es keine grossen Unterschiede, beide Alterskohorten konsumieren primär via Smartphone sowie PC und Laptop. Bezüglich des Datenschutzes sind beide Generationen sensibilisiert, für Gen Z ist dieser aber noch wichtiger als für ihre Vorgänger.

2.4 Employer Branding

In diesem Kapitel werden die Definition und Zielsetzung des Employer Branding erläutert und der Unterschied zwischen internem und externem Employer Branding aufgezeigt. Zudem werden unterschiedliche Kanäle thematisiert, über welche Employer Branding betrieben werden kann. Anschliessend werden die beiden Generationen Y und Z in Bezug auf Employer Branding untersucht. Zuletzt werden Messwerte, Kennzahlen und KPI aufgezeigt, welche zur Erfolgskontrolle des Employer Brandings genutzt werden können.

2.4.1 Definition und Zielsetzung Employer Branding

Das Gabler Wirtschaftslexikon (2022) definiert den Begriff Employer Branding wie folgt: «Employer Branding kennzeichnet den Aufbau und die Pflege von Unternehmen als Arbeitgebermarke». Das Employer Branding, oft auch HR-Marketing genannt, ist eine klassische Aufgabe der Human Resources und beinhaltet alle Aspekte der Gestaltung der Beziehung des Unternehmens zum Arbeitsmarkt. «Es ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich von anderen zu differenzieren und sein einzigartiges Angebot an eine bestimmte Zielgruppe zu richten. [...] es ist alles, was Sie von Ihren Mitbewerbern unterscheidet und hervorhebt» (Pandita, 2022, S. 557).

Employer Branding verfolgt das strategische Ziel, sowohl in überschwemmten als auch in ausgetrockneten Arbeitsmarktsegmenten an das richtige Humankapital zu gelangen und für die Humankapitalträger attraktiv zu sein und zu bleiben (Meyer-Ferreira, 2015, S. 81). Es gilt als eine unternehmensstrategische Massnahme der Arbeitgebermarkenbildung, bei welcher Konzepte aus dem Marketing angewendet werden. So soll sichergestellt werden, dass das Unternehmen auf dem Markt als attraktiver Arbeitgeber gesehen wird und sich von den Mitbewerbern und Konkurrenten positiv abhebt (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 35). Dadurch soll ein Beitrag zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden geleistet werden (Gabler Wirtschaftslexikon, 2022).

Arbeitgeberattraktivität

Die Arbeitgeberattraktivität beschreibt die Attraktivität eines Arbeitgebenden bei potenziellen Bewerbenden, aktuellen Kandidaten und Mitarbeitenden. Sie spielt für den Entscheidungsprozess für oder gegen ein Unternehmen eine entscheidende Rolle (Fournier et al., 2019, S. 35).

Die Bewertung der Attraktivität erfolgt durch die Spiegelung des eigenen Wertesystems und unterliegt deshalb grösstenteils dem subjektiven Empfinden. Was für eine Person als attraktiv gilt, kann für eine andere Person genau das Gegenteil bedeuten (Fournier et al., 2019, S. 38).

Jede der Generationen ist unterschiedlich und die Wünsche und Anforderungen an die Arbeitgebenden unterscheiden sich deshalb teilweise enorm. Somit gibt es dafür keine «One-Size-Fits-All»-Lösung. Besonders wichtig sei es laut Hesse et al. (2019, S. 55) deshalb, die Fachkräfte zielgruppenspezifisch anzusprechen und so dafür zu sorgen, dass diese das dringend benötigte Humankapital nicht der Konkurrenz zur Verfügung stellen. Dies sei insbesondere in der heutigen Zeit entscheidend, in der sich vier Generationen gleichzeitig auf dem Arbeitsmarkt befinden. Nur mit zielgruppenspezifischen Massnahmen könne erreicht werden, dass Arbeitgebende generationenübergreifend als attraktiv gelten.

Employer Value Proposition (EVP)

Im Employer Branding ist es entscheidend zu ermitteln, was das Arbeitgeberangebot für die künftigen Arbeitnehmenden überhaupt ist bzw. was den Arbeitgebenden attraktiv macht. Grundlage dafür bildet die Employer Value Proposition (EVP). Sie ist das Nutzerversprechen des Arbeitgebers an die Arbeitnehmenden. Die EVP formuliert die relevanten arbeitgeberbezogenen Attribute, auf denen die Attraktivität des Arbeitgebers basiert (Losekam & Lipovav, 2022, S. 117). Sie beantwortet die Frage: «Was macht unser Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber?» und gilt als Basis für die konsistente Kommunikation über die unterschiedlichen Kanäle (Schulte, 2020, S. 44).

Internes und externes Employer Branding

Employer Branding als Ganzes richtet sich sowohl nach aussen als auch nach innen. Da sich die Employer Branding-Massnahmen jedoch stark unterscheiden können, wird in der Praxis oft zwischen internem und externem Employer Branding (HR-Marketing) unterschieden.

Das interne Employer Branding bezieht sich auf die Organisationskultur, das Arbeitsumfeld sowie auf die Arbeitgeberattraktivität und konzentriert sich auf die bestehenden Mitarbeitenden. Es soll dadurch eine Identifizierung und positive Bindung zwischen Mitarbeitenden und dem Unternehmen aufgebaut und die Leistungsbereitschaft und das

Engagement der Mitarbeitenden erhöht werden können (Arnese, 2019, S. 50; Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 80).

Im externen Employer Branding geht es unter anderem um die Steigerung des Bekanntheitsgrades als Arbeitgeber bei potenziellen Arbeitnehmenden, um das Arbeitgeberimage und die Arbeitgeberattraktivität gegen aussen. Hierrunter fallen Massnahmen wie Stellenanzeigen, Imagekampagnen, Werbung, Sponsoring, Messeauftritte und Kontakte zu Hochschulen (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 39). Durch gezielte Marketingmassnahmen soll erreicht werden, dass die benötigten Fachkräfte fürs Unternehmen gewonnen werden können und sie ihre Fähigkeiten nicht der Konkurrenz zur Verfügung stellen (Hesse et al., 2019, S. 57).

Grundsätzlich dienen jedoch alle Massnahmen des externen Employer Brandings auch zu einem gewissen Teil dem internen Employer Branding und umgekehrt (Rowold, 2013, S. 137). So fungieren zufriedene Mitarbeitende z. B. als Werbebotschafter nach aussen (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 40). Nichtsdestotrotz wird der Fokus dieser Arbeit auf das externe Employer Branding gelegt.

2.4.2 Kanäle für das externe Employer Branding

Für das Employer Branding stehen unzählige Kanäle zur Verfügung. Auch hier gibt es Unterschiede bezüglich internem und externem Employer Branding.

Da das externe Employer Branding, wie vorgängig beschrieben, grundsätzlich an die potenziellen Arbeitnehmenden gerichtet ist, eignen sich alle Kanäle und Instrumente, welche ausserhalb der Unternehmung sichtbar sind. Folgende Instrumente finden dafür vermehrt ihre Anwendung:

Stellenanzeigen und Jobbörsen

Traditionellstes und nach wie vor sehr wichtiges Instrument im Recruiting. Es verfolgt das Ziel, Bewerbungen passender KandidatInnen zu generieren und das Unternehmen positiv darzustellen (Kochhan et al., 2022, S. 16).

Karrierewebsites

Sie sind Aushängeschild der Unternehmen als Arbeitgebende und gelten ebenfalls als eines der wichtigsten Instrumente des externen Personalmarketings. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, sich darzustellen und umfangreiche Informationen bezüglich

Arbeitgebermerkmalen, -eigenschaften und -versprechen zur Verfügung zu stellen. Dadurch kann ein authentischer Einblick in die Unternehmenskultur und das Tätigkeitsgebiet gewährt werden (Dannhäuser, 2020, S. 21; Kochhan et al., 2022, S. 23).

Berufliche und private soziale Netzwerke

Berufliche und private Netzwerke spielen seit einigen Jahren im Employer Branding ebenfalls eine wichtige Rolle. So bieten soziale Netzwerke wie zum Beispiel LinkedIn mit mehr als 19 Millionen Nutzern in der DACH-Region (LinkedIn, 2022) eine enorme, länderübergreifende Reichweite (Hesse et al., 2019, S. 60). Sie ermöglichen es den Interessenten, einen Blick hinter die Kulissen zu werfen, und den Unternehmen, Arbeitgeberwerbung und Stellenangebote gezielt zu verbreiten (Grabs et al., 2022, S. 58ff).

Aktive Ansprache

Auch die aktive Ansprache von potenziellen Mitarbeitenden wird zu einem wichtigen Instrument im Employer Branding und der Rekrutierung. Die sozialen Medien eignen sich bestens für die aktive Bewerberansprache, welche im «War for Talent» laufend an Bedeutung zunimmt. Sie eignet sich vor allem für Zielgruppen, die über klassische Massnahmen nicht erreicht werden (Chikato & Dannhäuser, 2020, S. 80).

Arbeitgeberbewertungsportale und Mitarbeiterempfehlungen

Arbeitgeberbewertungsportale gewinnen laufend an Beliebtheit. Sie runden das Bild über Arbeitgebende ab, indem sie die Sicht von Mitarbeitenden widerspiegeln und von Unternehmen nur bedingt beeinflusst werden können (Kochhan et al., 2022, S. 43). Gleiches gilt auch für Mitarbeiterempfehlungen, welche ein sehr authentisches und glaubwürdiges Bild entstehen lassen (Kochhan et al., 2022, S. 47).

Weitere Kanäle und Möglichkeiten

Mit den aufgezählten Kanälen sind die Möglichkeiten jedoch noch lange nicht ausgeschöpft. Je nach Zielgruppe ergeben sich diverse weitere Kanäle und Instrumente, welche fürs Employer Branding genutzt werden können, so zum Beispiel der stetige Kontakt zu Bildungseinrichtungen und Hochschulen oder die Präsenz auf Berufsmessen (Arnese, 2019, S. 54; Martin, 2020, S. 630). Allgemein gilt: Nicht jeder Kanal eignet sich für jede Zielgruppe. Es empfiehlt sich daher, die für das Employer Branding eingesetzten Kanäle zielgruppenspezifisch zu definieren.

2.4.3 Employer Branding Generation Y und Z

Wie soeben aufgezeigt, kann es sich lohnen, je nach Zielgruppe andere Massnahmen im Employer Branding zu wählen. Dies gilt sowohl bei der Wahl der Kanäle als auch bei den Massnahmen und der Art der Ansprache. Nachfolgend werden deshalb die beiden Generationen Y und Z diesbezüglich genauer betrachtet.

Employer Branding Generation Y

Für die Gewinnung von Millennials ist eine starke und glaubwürdige Employer Brand wichtig. Sind Millennials für eine Unternehmung tätig, identifizieren sie sich mit der Marke des Arbeitgebers. Sie legen Wert auf die emotionalen Aspekte des Arbeitgeberangebots. Insbesondere die Unternehmenskultur und das Image des Unternehmens haben für sie einen hohen Stellenwert. Die Ansprache der Gen Y im Employer Branding soll diese Aspekte berücksichtigen und sie auf emotionaler Ebene abholen (Parment, 2013, S. 26). Mittels glaubwürdigen und authentischen Storytellings können diese Emotionen hervorgerufen werden, insbesondere durch visuelles Storytelling und einen ansprechenden Inhalt in Stelleninseraten. Die Generation Y reagiert zudem positiv auf Bilder und Bewegtbilder (Kochhan et al., 2022, S. 17–18). Videos für die Generation Y sollten nicht zu lang sein, es wird von maximal 20 Sekunden gesprochen (Häusermann, 2017).

Aufgrund der guten Vernetzung dieser Alterskohorte ist sie offen für Empfehlungen aus ihrem Netzwerk. Unternehmen können somit durch das «Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-System» gezielt ihre aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden fürs Employer Branding nutzen. Dafür eignen sich beispielsweise attraktive «Tage der offenen Tür» für Familie und Bekannte sowie ein aktives Ehemaligenetzwerk (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 159). Auch Erfahrungsberichte, Testimonials, Mitarbeiter-Blogs sowie Video- und Bewerbungsportale werden von der Generation Y zur Informationsbeschaffung über potenzielle Arbeitgebende gerne genutzt (Mangelsdorf, 2019, S. 6). Zugehörige der Generation Y sind regelmässig auf Bewertungsplattformen wie kununu unterwegs. Diese sollten deshalb auch von Unternehmen aktiv genutzt und bewirtschaftet werden (Mangelsdorf, 2019, S. 6).

Regelmässige Stellen- und Arbeitgeberwechsel (s. Kapitel 2.2.1) sind für die Millennials normal. Die Angehörigen der Generation Y ziehen gemäss Engelhardt und Engelhardt (2019, S. 157) trotz guter Arbeitsstelle jederzeit einen Wechsel des Jobs oder der Unternehmung in Betracht. Zwar wird die geringere Loyalität bei der Haltung der

Mitarbeitenden zur Herausforderung, bei der Gewinnung von neuen Mitarbeitenden hingegen birgt sie auch Vorteile. So können nicht nur Personen, welche aktiv auf Stellensuche sind, sondern auch solche, die sich nicht aktiv nach einer Stelle umschaun, angesprochen bzw. fürs Unternehmen gewonnen werden. Dies gelingt insbesondere mit aktiver Ansprache über soziale Netzwerke. Die Ansprache muss dabei authentisch sein und den Werten der Generation Y entsprechen (Hesse et al., 2019, S. 57).

Wo	Smartphone PC/Laptop
Kanäle	Soziale Netzwerke Karriereplattformen (LinkedIn, Xing) Tag der offenen Tür Arbeitgeberbewertungsplattformen
Wie	Aktive Ansprache Empfehlungen, Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-System Storytelling Bildsprache (Bilder und Videos)
Kommunikation	Authentisch Emotional
Zu beachten	Ziehen Stellenwechsel in Betracht, obwohl sie mit Job/Unternehmen zufrieden sind Videos max. 20 Sekunden

Tabelle 6: Übersicht Employer Branding Generation Y

Employer Branding Generation Z

Laut Literatur gilt die Arbeitgebermarke aufgrund ihrer markenorientierten und -bewussten Art für die Generation Z als sehr wichtig. Eine positive und starke Employer Brand wirke auf sie wie ein Magnet (Mangelsdorf, 2019, S. 31–32). Neben dem Erscheinungsbild und einem bestimmten Wiedererkennungswert ist bei der Gen Z vor allem die Art der Ansprache wichtig. Sie soll in erster Linie emotional sein. Als Generation, die in Zeiten von Netflix, Instagram und Co. aufgewachsen ist, reagiert sie am ehesten auf visuell verpackte Botschaften. Ein einfaches Instrument dafür ist die Bildsprache. Dazu gehören nicht nur Fotos oder Grafiken, sondern insbesondere Videos. Originalität sei dabei wichtig, von anderen zu kopieren kommt nicht gut an (Mangelsdorf, 2019, S. 8). Gemäss einer Umfrage von Häusermann (2017) wird ein grosser Teil der Gen Z neben Videos auch durch Musik positiv beeinflusst.

Die Generation Z steht Arbeitgeberwerbung kritisch gegenüber. Durch die intensive Nutzung des Internets haben Angehörige der Generation Z Routinen entwickelt, Inhalte sehr schnell nach Relevanz und Glaubwürdigkeit zu bewerten. Arbeitgebermarketing und Employer Branding sollten deshalb für die Generation Z möglichst glaubwürdig und authentisch gestaltet werden (Mangelsdorf, 2019, S. 32; Schlotter & Hubert, 2020, S. 8).

Dies ist unter anderem durch einen Einblick in alltägliche Situationen möglich, am besten anhand von Erfahrungsberichten und Testimonials in Form von echten Kollegen. Stockfotos sind nicht authentisch und kommen deshalb nicht gut an (Schlotter & Hubert, 2020, S. 9). Auch das Präsentieren von Fakten wie Auszeichnungen oder Zahlen über die Unternehmung kommt bei Personen der Generation Z gut an (Schlotter & Hubert, 2020, S. 8). Aufrichtigkeit ist für sie Voraussetzung, Standardformulierungen sprechen sie daher nicht an.

Aufgrund der gewünschten Authentizität sind für die Gen Z Arbeitgeberbewertungsplattformen und Erfahrungsberichte sowie Testimonials von Mitarbeitenden beliebt. Bewertungen auf den diversen Plattformen und Social-Media-Kanälen sollten deshalb vom Unternehmen aktiv gemanagt werden (Schlotter & Hubert, 2020, S. 9).

Wie bereits in Abschnitt 2.3.3 beschrieben, ist die Gen Z mehrheitlich online und via Smartphone unterwegs. Das Social Web bietet sich für deren Ansprache und zur Gewinnung ihrer Aufmerksamkeit daher bestens an. Es sollte darauf geachtet werden, dass Inhalte mobil abrufbar und Smartphone-gerecht gestaltet sind. Auch soll der Inhalt dem Stil von Social Media entsprechen (Mangelsdorf, 2019, S. 7). Um ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen, bleiben maximal 5 Sekunden, bevor die Gen Z uninteressante Beiträge weiterklickt (Maas, 2019, S. 59ff). Allgemein sollten Videos und Beiträge für diese Alterskohorte sehr kurz sein. Häusermann (2017) spricht von einer Länge von gerade mal 10 Sekunden. Ist der erste Kontakt zu ihnen hergestellt, erwarten Personen der Gen Z zudem eine schnelle und unkomplizierte Kommunikation ohne lange Wartezeiten oder mühsame Bewerbungsprozesse. Ansonsten besteht die Gefahr eines Absprungs (Hesse et al., 2019, S. 78).

Eine spannende Erkenntnis bezüglich Arbeitgeberauftritten auf Social-Media-Plattformen konnte aus einer Erhebung der Maas Beratungsgesellschaft mbH (2019, S. 42) gewonnen werden. Bei der Erhebung wurden 2 199 Probanden gefragt, wie sie es finden, wenn sich ihr potenzieller Arbeitgeber auf verschiedenen Plattformen wie Facebook, Instagram und Snapchat präsentieren. 62% der Befragten gaben an, dass sie Social-Media-Aktivitäten der Arbeitgeber auf Instagram als «schlecht» bis «sehr schlecht» empfinden, bei Snapchat waren es sogar 79%. Bei Facebook waren es immerhin 45,7% der Personen, die die Frage als negativ beantworteten. Dies lässt rückschließen, dass die Gen Z zumindest einige der Social-Media-Kanäle primär privat nutzen möchte und sich deshalb nicht alle Kanäle fürs Personalmarketing eignen (Maas, 2019, S. 62). Es zeigt sich der in der

Literatur genannte Wunsch nach der Trennung von Berufs- und Privatleben. Gemäss Schlotter und Hubert (2020, S. 10) informieren sich zudem lediglich 7% der Gen Z via Instagram, aber ganze 93% via Homepage über Arbeitgeber. Maas (2019, S. 62) sowie Schlotter und Hubert (2020, S. 10) empfehlen daher die eigene Karriereseite sowie die klassischen Kanäle wie Bewerberportale, Jobbörsen und Messen fürs Employer Branding dieser Alterskohorte. Social Media solle nur begrenzt für Arbeitgeberwerbung genutzt werden.

Wo	Social Web Smartphone
Kanäle	Arbeitgeberbewertungsplattformen Bewerberportale Jobbörsen Firmenhomepage / Karriereseite Messen
Wie	Virtuell, mobil Bildsprache (Bilder und Videos) und Musik Echte Kollegen, Einblick in Alltagssituationen Erfahrungsberichte & Testimonials Originell, keine Standardformulierungen Keine Stockfotos
Kommunikation	Emotional Unkompliziert Schnell Nahbar & sympathisch Authentisch & aufrichtig, glaubwürdig
Zu beachten	Mobile Device-Fähigkeit In 5 Sekunden überzeugen (Videos max. 10 Sekunden lang) Keine privaten Social-Media-Kanäle nutzen Aktivität soll nicht als störend wahrgenommen werden

Tabelle 7: Übersicht Employer Branding Generation Z

2.4.4 Messwerte, Kennzahlen und KPIs im Employer Branding

Wichtig im Employer Branding sind nicht nur die Kanäle und die darauf durchgeführten Massnahmen, sondern auch die damit verbundene Erfolgskontrolle. Die daraus gewonnenen Informationen können für die Beurteilung der Zielerreichung der Employer Branding-Massnahmen und zur Steuerung des Employer Brandings genutzt werden (Arnese, 2019, S. 49; Walter & Kremmel, 2016, S. 215–216). Es wird dadurch Transparenz zwischen Kosten und Effizienz der Massnahmen geschaffen. Ebenfalls kann so der Nutzen des Employer Brandings und der damit verbundene Anteil am Unternehmenserfolg gegenüber der Führungsebene aufgezeigt werden (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 246).

Die Erhebung von Kennzahlen ist hierfür einer der gängigsten Ansätze. Es stehen dafür diverse Möglichkeiten zur Verfügung. So können beispielsweise in der Rekrutierung Kennzahlen erhoben werden. Der Erfolg der eingesetzten Massnahmen kann hier z. B.

anhand einer steigenden Bewerberzahl oder einer kürzeren Beschaffungsdauer («Time to hire») gemessen werden. Auch die Qualität der Bewerbungen/Bewerbenden kann aufschlussreich sein. So kann durch zielgruppenspezifisches Employer Branding beispielsweise die Anzahl der qualifizierten und somit passenden Bewerbenden im Verhältnis zu den Gesamtbewerbenden gemessen werden (Schulte, 2020, S. 46; Walter & Kremmel, 2016, S. 218).

Auch die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität, des Arbeitgeberimages sowie der Bekanntheitsgrad können gemessen werden. Dies kann mittels Arbeitgeberrankings oder Befragungen der gewünschten Zielgruppen stattfinden (Arnese, 2019, S. 49). Auch können Veränderungen auf den diversen Kanälen verfolgt werden. Die Seitenaufrufe der Homepage (Karriereseite) oder Followerzahlen auf digitalen Kanälen geben beispielsweise darüber Aufschluss (Schulte, 2020, S. 46).

2.5 Zwischenbilanz

Der theoretische Teil dieser Arbeit zeigt auf, dass sich die beiden Generationen Y und Z in ihrer Charakteristik teilweise stark unterscheiden. Trotz allem sind sie sich in puncto Werte und Bedürfnisse sehr ähnlich. Dies zeigt auch die Analyse der bestehenden Studien (s. Abschnitt 2.2.4). Es kann somit festgehalten werden, dass gemäss Theorie keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Generationen bestehen. Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Mediennutzungsverhalten beider Alterskohorten. So unterscheiden sie sich eher in der Nutzungsdauer als bei der Wahl der Social-Media-Kanälen oder der gewünschten Kommunikation.

Aufgrund der Literatur lässt sich somit vermuten, dass für die Steigerung der Attraktivität und Sichtbarkeit als Arbeitgeberin bei den Generationen Y und Z ähnliche oder gleiche Employer Branding-Massnahmen wirksam sein könnten. Die gewonnenen Erkenntnisse werden für die Ableitung der Handlungsempfehlungen für die [REDACTED] (s. Kapitel 7) entsprechend berücksichtigt.

3 STATUS QUO – [REDACTED]

Im folgenden Kapitel wird die [REDACTED] inklusive Zahlen und Fakten bezüglich der Mitarbeiterzusammensetzung vorgestellt. Ebenfalls wird aufgrund von bereits bekannten Faktoren eine Prognose für das Jahr 2030 gestellt. In einem nächsten Schritt werden der aktuelle Stand im Employer Branding aufgezeigt und aktuelle Stolpersteine thematisiert.

3.1 Ausgangslage und aktuelle Situation

Die [REDACTED] wurde 1[REDACTED] gegründet und ist die führende Schweizer Unternehmensgruppe im Bereich Waschtechnik mit Produktionsstandort in [REDACTED]. Als Pionierin im Bereich Wäschepflege hat sie sich zum Ziel gesetzt, durch innovative Lösungen das Leben im Alltag der KundInnen zu vereinfachen. Ebenfalls sind Themen wie ein geringerer Energie- und Wasserverbrauch sowie das «Internet of Things» wichtige Erfolgsfaktoren.

Um das gesetzte Unternehmensziel erreichen zu können, ist es für [REDACTED] unabdingbar, die richtigen Fachkräfte und Talente auf sich aufmerksam zu machen und sich somit gegenüber der Konkurrenz behaupten zu können. Im Laufe der letzten Jahre wurde es jedoch zunehmend herausfordernder, in Frage kommende Arbeitskräfte zu finden und für die Unternehmung zu gewinnen. Die «Time to hire» ist angestiegen und die Bewerberzahl nimmt laufend ab. Gleichzeitig können die KandidatInnen meist zwischen diversen Stellenangeboten auswählen, was die Personalsuche weiter erschwert. Es ist auch bei [REDACTED] spürbar geworden, dass sich der Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt gewandelt hat.

Besonders Funktionen, welche eine hohe Qualifikation mit spezifischen Ausbildungen oder ein Studium voraussetzen, sind davon stark betroffen. So beträgt zum Beispiel die Zeit bis zur erfolgreichen Stellenbesetzung von Funktionen in den Bereichen Laundry Technology (Forschung & Entwicklung) und Digital Solutions aktuell bis zu einem Jahr. Dies spiegelt sich auch im Fachkräftemangel Index Schweiz 2021 von Adecco wider (The Adecco Group, 2021, S. 6-10). In dessen Fachkräftemangel-Ranking gehören insbesondere Stellen im Ingenieur- sowie Informatikbereich und technische Berufe zu den Spitzenreitern.

Ebenfalls wird in den Bewerbungsgesprächen spürbar, dass sich die Ansprüche und Erwartungen der KandidatInnen an das Unternehmen in den letzten Jahren gewandelt haben. So werden von jüngeren Generationen oft höhere oder andere Erwartungen an das Unternehmen gestellt. Punkte wie Nachhaltigkeit, moderne Arbeitszeitmodelle und eine gute Unternehmenskultur werden immer häufiger gefordert und gehören gerade für die jungen Generationen zum guten Ton. Das klassische Arbeitgeberangebot wie Gehalt sowie Sozial- und Nebenleistungen wird dabei von den meisten KandidatInnen nicht als alleiniges und wichtigstes Entscheidungskriterium angegeben.

3.2 Zahlen und Fakten zu den Mitarbeitenden

Bei der [REDACTED] arbeiten (Stand 30.09.2022) schweizweit [REDACTED] Mitarbeitende (für detaillierte Angaben s. Anhang 11.3). Sie gilt gemäss Definition des Bundesamts für Statistik (2019) als Grossunternehmen.

Geschlecht und Arbeitspensum

328 der Angestellten sind männlich, was knapp 80% der gesamten Belegschaft entspricht, lediglich ein Fünftel aller Angestellten (83) sind weiblich.

Von den 411 Mitarbeitenden arbeiten 359 Personen in einem Vollzeitpensum. Lediglich 12,6 % der Belegschaft (52 Personen) sind in einem Teilzeitpensum tätig, davon 29 in einem Pensum von $\leq 70\%$ (Abbildung 6). 37 Mitarbeitende und somit gut 71% der 52 Teilzeitmitarbeitenden sind weiblich. Das entspricht gut 44% aller weiblichen Mitarbeitenden.

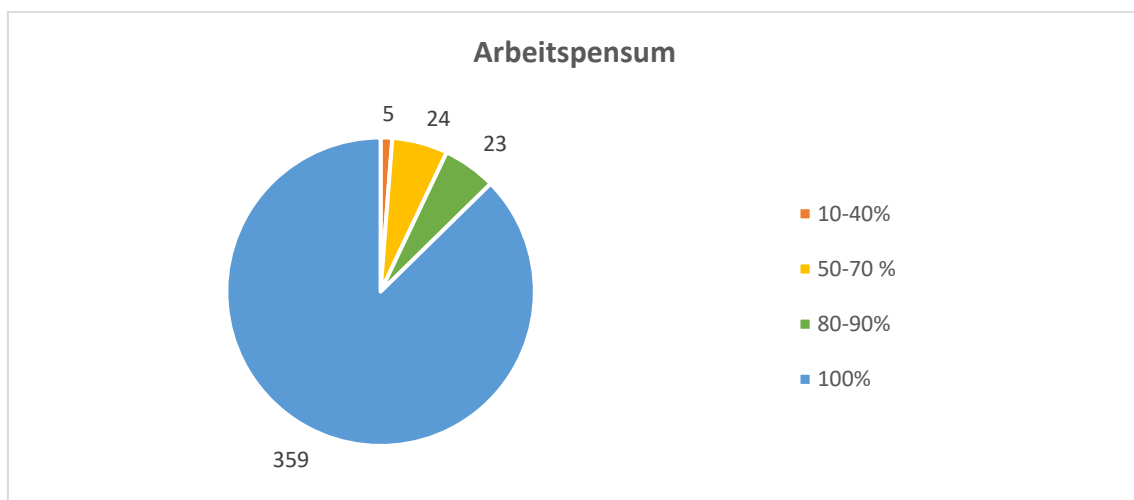


Abbildung 6: Zusammensetzung Arbeitspensum [REDACTED] per 30.09.2022 (Eigene Darstellung)

Durchschnittsalter und Durchschnittsdienstalter

Das aktuelle Durchschnittsalter liegt gegenwärtig bei 45 Jahren, wobei die Mitarbeitenden zum Zeitpunkt des Eintritts in die Unternehmung im Schnitt 35,7 Jahre alt sind. Das durchschnittliche Dienstalter liegt bei 9,3 Jahren. Wie in der untenstehenden Grafik ersichtlich ist das Durchschnittsdienstalter 2018 das letzte Mal angestiegen und anschließend in den letzten vier Jahren stetig gesunken. Dies ist unter anderem auf Pensionierungen von langjährigen Mitarbeitenden mit hohem Dienstalter zurückzuführen, welches teilweise bei bis zu 45 Dienstjahren lag. Es macht sich zudem der in Absatz 2.1 beschriebene demografische Wandel in [REDACTED] bemerkbar. Ein weiterer Auslöser für das sinkende Durchschnittsdienstalter könnte die beschriebene veränderte Loyalität gegenüber den Arbeitgebenden und damit verbunden die vermehrten Stellenwechsel der jüngeren Generationen sein.

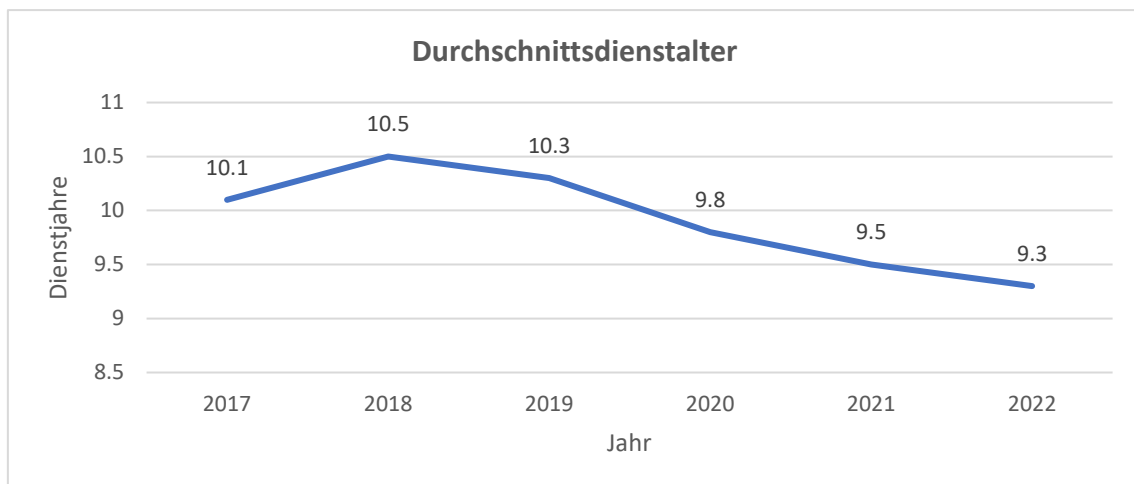


Abbildung 7: Durchschnittsdienstalter [REDACTED] per 30.09.2022 (Eigene Darstellung)

Ausbildungsniveau

Wie in Abbildung 8 ersichtlich, besitzen 266 Mitarbeitende und somit 64,7% mindestens eine abgeschlossene Berufsausbildung. 65 Beschäftigte verfügen über eine höhere eidgenössische Berufsausbildung oder ein Studium. 79 Mitarbeitende (knapp 20%) verfügen über keine abgeschlossene Ausbildung.

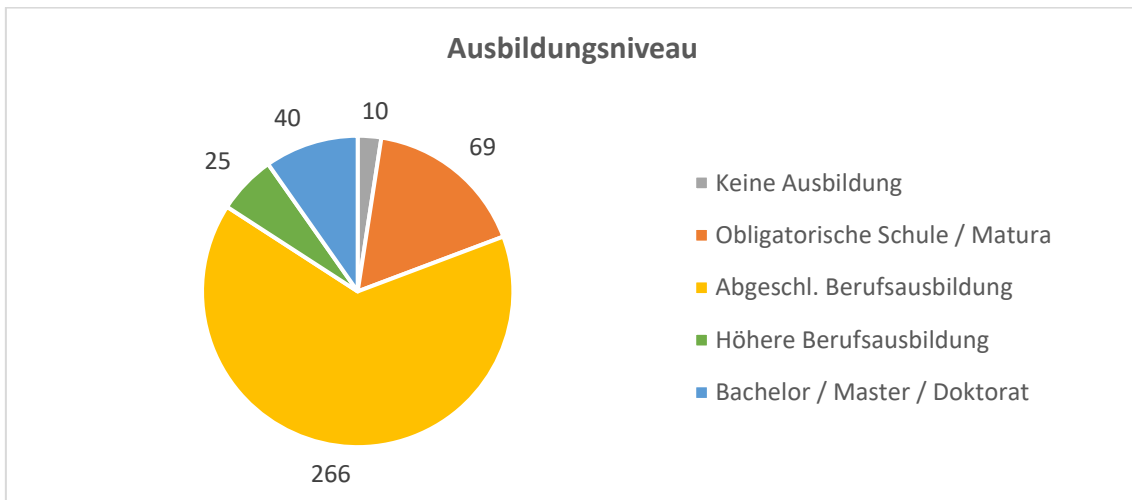


Abbildung 8: Ausbildungsniveau [redacted] per 30.09.2022 (Eigene Darstellung)

Aktuelle Generationenzusammensetzung

Ende September 2022 setzte sich die Belegschaft der [redacted] zu 17% aus «Babyboomern» und zu 44% aus Mitgliedern der Generation X zusammen. 39% der Belegschaft gehörten bis zu diesem Zeitpunkt den Generationen Y und Z an.

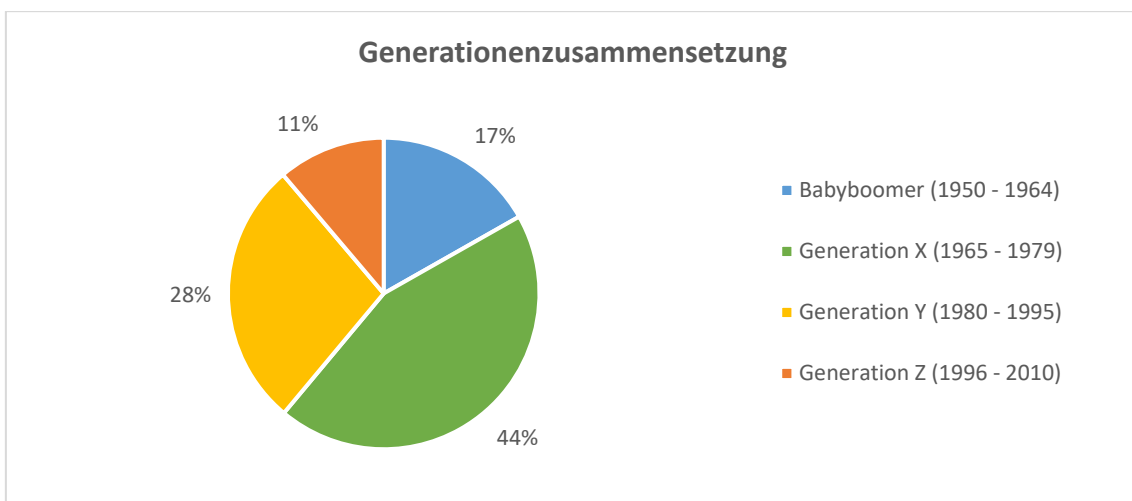


Abbildung 9: Generationenverteilung [redacted] per 30.09.2022 (Eigene Darstellung)

Generationenzusammensetzung: Prognose 2030

Davon ausgehend, dass sich alle Arbeitnehmenden per Erreichen des ordentlichen Rentenalters von 65 Jahren in Rente begeben, werden die Babyboomers bis Ende 2030 vollständig aus der [REDACTED] ausgetreten sein. Dies trifft ebenfalls auf erste Zugehörige der Generation X zu. Es entstünde somit bis Ende 2030 eine prognostizierte Personallücke von knapp 88 Mitarbeitenden, d.h. 21,4%, aufgrund von Pensionierungen (s. Abbildung 10).

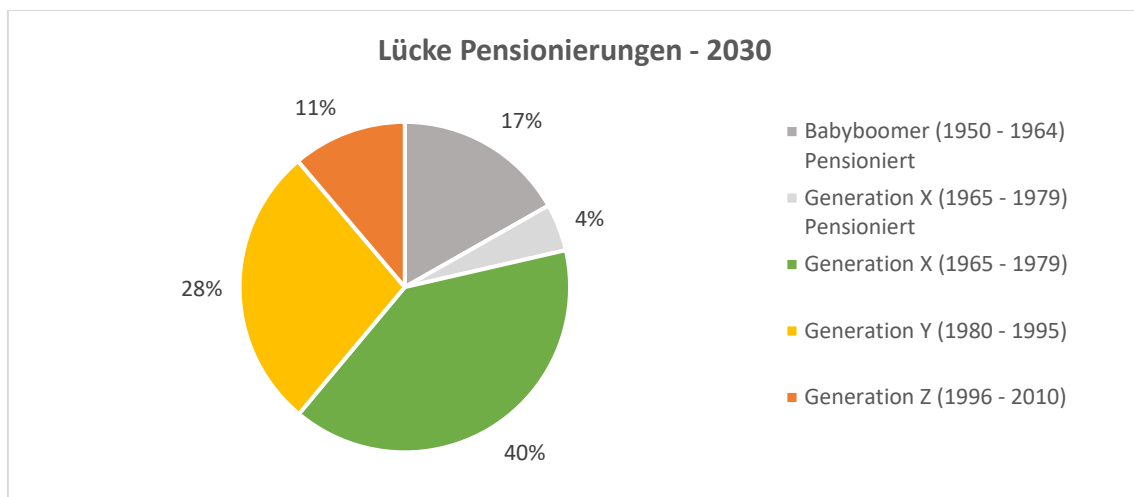


Abbildung 10: Lücke durch Pensionierungen bei der [REDACTED] bis 2030 (Eigene Darstellung)

Zuzüglich zu den gewohnten Abgängen (Kündigungen seitens Arbeitgeber oder Arbeitnehmer, befristete Anstellungen, usw.) von durchschnittlich 12,8% pro Jahr (Durchschnitt der Jahre 2019 bis 2021), müssten in den nächsten acht Jahren bei gleichbleibender Mitarbeiteranzahl und ohne Personalwegfall (z. B. wegen Automatisierungen oder Effizienzsteigerungen) somit insgesamt 496 Mitarbeitende rekrutiert werden (Berechnung s. Anhang 11.1).

3.3 Employer Branding in der [REDACTED]

Die [REDACTED] setzt seit Mitte 2021 aktiv auf Employer Branding und hat seit diesem Zeitpunkt erste Massnahmen ergriffen (s. Kapitel 3.3.2.). Die Notwendigkeit, sich mit Employer Branding zu beschäftigen, wurde erkannt, nicht zuletzt aufgrund der in Absatz 3.1 beschriebenen Veränderungen im Personalgewinnungsprozess sowie der herausfordernden Situation auf dem Arbeitsmarkt generell.

3.3.1 Zielvorgabe für das Employer Branding

Von der Geschäftsleitung wurde aufgrund dessen folgende Zielvorgabe für das Employer Branding formuliert: Die [REDACTED] soll sich als attraktive und innovative Unternehmung auf dem Markt bei Kandidaten sowie künftigen und bestehenden Mitarbeitenden positionieren. Es sollen zudem gezielt Kandidaten angesprochen werden, welche über das von [REDACTED] benötigte Mindset verfügen und die für die Unternehmung richtigen und wichtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringen.

Um die Zielvorgabe weiter zu präzisieren, wurden in einem HR-Workshop die Ziele hinter der Zielvorgabe ausformuliert. Aus dem Workshop resultierten folgende Unterziele:

- Steigerung der Bekanntheit und Attraktivität als Arbeitgeber
- Erreichen einer grösseren Reichweite auf dem Arbeitgebermarkt
- Neue und richtige Talente für [REDACTED] gewinnen
- Schnellere Besetzung der Vakanzen
- Senken der Rekrutierungskosten

Der Fokus wurde aktuell primär auf das externe Employer Branding sowie die Personalgewinnung gelegt. Das interne Employer Branding soll zu einem späteren Zeitpunkt aktiv in Angriff genommen werden. Da diese beiden Themen jedoch eine hohe Korrelation aufweisen, wird durch die Massnahmen des externen Employer Brandings gewissermassen auch das Employer Branding nach innen gestärkt.

3.3.2 Aktueller Stand im Employer Branding

Zu Beginn des Projekts wurde mittels Mitarbeitenden-/Vorgesetztenumfragen und Workshops die wettbewerbsrelevanten Arbeitgebermerkmale herausgearbeitet und eine Employer Value Proposition (EVP) erstellt. Ziel der Erarbeitung der EVP war es, ein authentisches Werteversprechen von [REDACTED] für die aktuellen und künftigen Mitarbeitenden auszuformulieren, welche im Anschluss als Grundlage für den Aufbau der Arbeitgebermarke dienen konnte.



Abbildung 11: EVP der [Redacted] (Eigene Darstellung)

Im Anschluss an die Erstellung der EVP wurden erste Massnahmen definiert und umgesetzt. So wurde zum Beispiel mit dem Posting auf den bestehenden Social-Media-Kanälen wie LinkedIn, Facebook und Instagram begonnen. Zudem wurde die Karriereseite der Homepage stark ausgebaut und zusammen mit den Stellenausschreibungen modernisiert.

Mit der Modernisierung der Karriereseite und dem Ausbau der Social-Media-Präsenz wurde der Wandel vom bis dahin klassischen Textformat zum Bild und Bewegtbild vorgenommen, welcher laufend weitergeführt wird. So wurden beispielsweise für die kaufmännische Ausbildung sowie Praktika erste Kurzvideos gedreht, welche auf verschiedenen Kanälen publiziert wurden. Auch Fotos und Videos über Mitarbeiterveranstaltungen werden regelmässig erstellt und auf den verschiedenen Kanälen publiziert.

Um besonders die Alterskohorten Y und Z anzusprechen, wurden ausserdem erste Massnahmen im Hochschulmarketing umgesetzt. Hier wurde z. B. das Angebot für Praktikantinnen und Berufseinsteigende ausgebaut. Auch fand ein erster Messebesuch auf der Poly-E-Messe der ETH statt. Des Weiteren wurden diverse Massnahmen, insbesondere im Bereich des Onboarding-Prozesses von neuen Mitarbeitenden, initiiert.

3.3.3 Definierte Messgrössen und Kennzahlen

Damit der Erfolg der zwecks Employer Branding betriebenen Massnahmen gemessen werden kann und künftige Massnahmen geplant werden können, wurden durch die HR-Abteilung KPIs definiert und ausgewertet. Es werden Kennzahlen zur Personalgewinnung (Time to Hire, Time to Start, Anzahl der Bewerber pro Stelle, Einstellung pro

Kanal), Social-Media-Zahlen (Followerzahlen, Repostings, Likes) erhoben und ausgewertet. Erste positive Trends sind erkennbar. Aufgrund der kurzen Erhebungsdauer können jedoch erst wenige verlässliche Auswertungen aufgezeigt werden.

Erste Erkenntnisse können für die Umsetzung von Employer Branding-Massnahmen aber dennoch bereits genutzt werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine aktuelle Auswertung der Seitenaufrufe der Karriereseite nach Wochentagen. Aufgrund der daraus gewonnenen Erkenntnisse werden Stellenanzeigen und Arbeitgebendenwerbung wenn möglich zu Beginn der Woche publiziert. Auf Publikationen am Freitag wird aufgrund der geringen Besucherzahlen am Wochenende verzichtet.

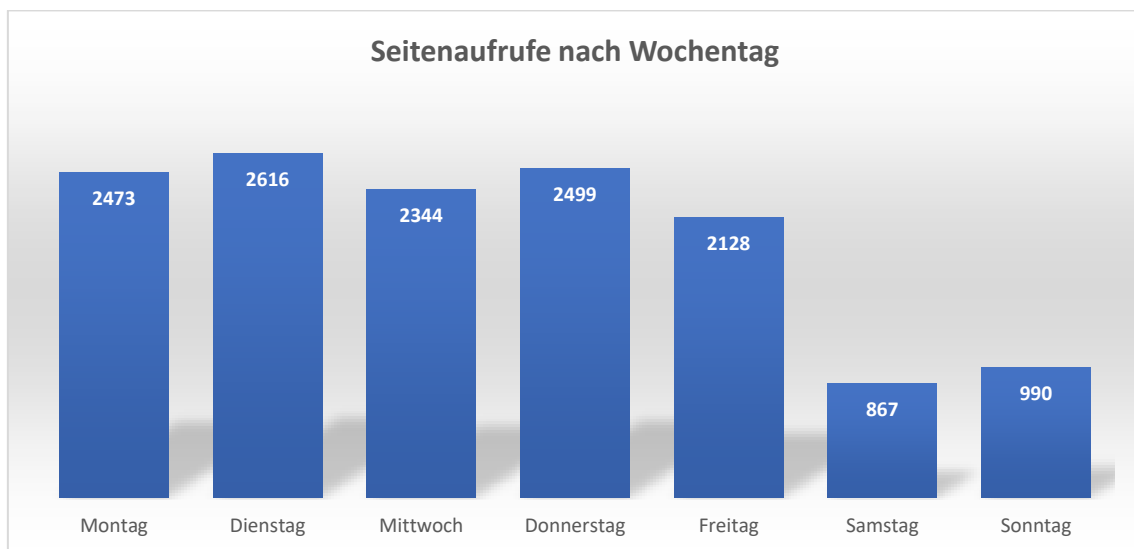


Abbildung 12: Auswertung Seitenaufrufe Karriereseite [REDACTED] (Eigene Darstellung)

Auch das Bewertungsportal Kununu wird seit einiger Zeit aktiver bewirtschaftet. KandidInnen und Mitarbeitende werden aktiv um eine Bewertung gebeten, zum Beispiel während oder nach dem Rekrutierungsprozess. Ebenfalls werden die Bewertungen vom HR im Anschluss beantwortet und falls nötig bearbeitet. Es liegen aktuell 41 Bewertungen vor. Der Kununu-Score liegt bei 3.5 von 5 Sternen und die Weiterempfehlungsquote bei 71%.

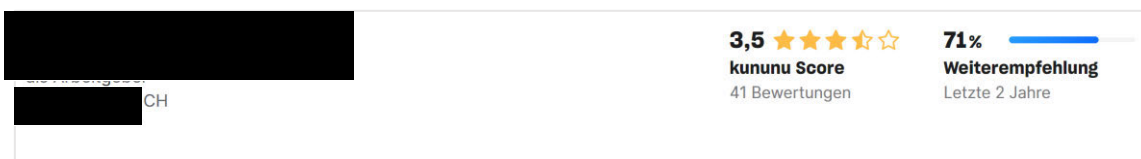


Abbildung 13: Übersicht Kununu-Bewertung [REDACTED] (kununu.com - 29.11.22)

3.3.4 Aktuelle Stolpersteine im Employer Branding

Bis dato wurde im Bereich Employer Branding noch keine Marktsegmentierung vorgenommen. Die Employer Branding-Massnahmen fanden bis zum aktuellen Zeitpunkt mit einigen Ausnahmen unspezifisch bzw. ohne Zielgruppensegmentierung statt, obwohl [REDACTED] ein sehr breites Feld an Berufsgruppen und Tätigkeitsfeldern aufweist.

Um eine starke Employer Brand aufzubauen, benötigt es Ressourcen. Das Employer Branding wird in der [REDACTED] aktuell als Projekt eingestuft. Dieses wird von einer Mitarbeitenden neben der Tätigkeit als HR Business Partner bearbeitet. Es sind dadurch nur bedingt und unregelmässig Personalressourcen verfügbar. Dies hat zur Folge, dass der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke verlangsamt oder verzögert werden kann.

In den Bewerbungsgesprächen zeigt sich, dass [REDACTED] von aussen oft noch nicht als Arbeitgeberin wahrgenommen wird. Dies resultiert aus den Fragen in Bewerbungsgesprächen, wie oder von wo KandidatInnen [REDACTED] kennen. Die meisten KandidatInnen kennen [REDACTED] lediglich aufgrund des guten Produktes. Oft folgt auf die Frage «Von wo kennen Sie [REDACTED]?» die Antwort: «Meine Eltern haben eine [REDACTED] [REDACTED]...». Ziel sollte es sein, auf dem Markt nicht nur als Produktehersteller und Dienstleister, sondern auch als attraktiver Arbeitgeber bekannt zu sein. Auch dies zeigt auf, dass bei der [REDACTED] bezüglich Arbeitgebermarketing ein grosses unausgeschöpftes Potenzial vorhanden ist.

4 EMPIRISCHER TEIL

Im folgenden Kapitel wird die Methodik der empirischen Stichprobenerhebung erläutert. Es werden die Gütekriterien, Informationen zu den teilnehmenden Probanden und Auswertungsmethoden beschrieben und das Vorgehen der Erhebung detailliert aufgezeigt.

4.1 Methodik

Das anhand der Literatur gewonnene Knowhow sollte mittels standardisierter, quantitativer Onlineumfrage (Stichprobenerhebung) gestärkt und bestätigt werden. Die Methodik wurde gewählt, um anhand einer Teilmenge der Generationen Y und Z die Grundgesamtheit möglichst genau abzudecken. In der quantitativen Umfrage sollten die Ansprüche und Erwartungen der beiden Generationen an potenzielle Arbeitgebende, deren Haltungen gegenüber Beruf und Karriere sowie das Mediennutzungsverhalten abgefragt werden. Die Ergebnisse sollten zudem Überschneidungen oder allfällige Abweichungen der beiden Generationen aufzeigen, um diese für die detaillierte Beantwortung der Forschungsfrage nutzen zu können. Der Fragebogen wurde basierend auf dem Theorieteil der Masterthesis und bereits bestehenden Umfragen ausgearbeitet.

Um sicherzustellen, dass die quantitative Umfrage den geltenden Gütekriterien Reliabilität (Zuverlässigkeit), Validität (Gültigkeit) und Objektivität gerecht wird, wurden diverse Massnahmen getroffen (Raithel, 2008, S. 44). Diese Massnahmen werden in den folgenden Untertiteln genauer erläutert.

4.1.1 Erstellung des Fragebogens

Um die Objektivität, Anonymität und eine ehrliche Beantwortung gewährleisten zu können, wurde die Umfrage mittels standardisiertem Fragebogen via Onlinetool durchgeführt. Es wurde dafür die Software Unipark vom Online-Umfrage-Anbieter Tivian genutzt, da diese einen einfachen Aufbau des Fragebogens ermöglichte und «Multi Device»-fähig ist.

Bei der Erstellung des Fragebogens wurde darauf geachtet, dass die Fragen präzise, nachvollziehbar und eindeutig formuliert wurden, sodass diese für alle Probanden leicht verständlich waren und der Fragebogen ohne Hilfe beantwortet werden konnte. Die Fragen wurden möglichst emotionsneutral und sachlich formuliert, um eine Beeinflussung der Probanden zu vermeiden.

Damit die Ergebnisse statistisch ausgewertet werden konnten, wurde bei der Umfrage mehrheitlich mit einer Likert-Skala gearbeitet. Es wurde bewusst auf eine Fünfer-Merkmalausprägung gesetzt. Die ungerade Anzahl der Antwortoptionen sollte den Probanden einerseits als Orientierungspunkt für ihre Antworten dienen und zugleich die Möglichkeit zur neutralen Beantwortung einer für sie unwichtigen Frage bieten. So konnte sichergestellt werden, dass nicht nach dem Zufallsprinzip entschieden wird und die Antworten dadurch gut verglichen werden können (Hollenberg, 2016, S. 14). Ebenfalls konnte durch die ungerade Anzahl an Auswahlmöglichkeiten eine erzwungene Positionierung, welche das Ergebnis verfälschen könnte, vermieden werden. Die Möglichkeit einer Auswahlten-
denz zur Mitte wurde deshalb in Kauf genommen. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, wurde ausserdem die Antwortoption «kann/möchte ich nicht beantworten» ergänzt.

Mittels Nutzung der Skala (Intervallskala) sollten die Ergebnisse mess- und auswertbar gemacht und im Anschluss für ein einfacheres Verständnis grafisch dargestellt werden können (Bsp. s. Tabelle 8).

	Trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	teil/teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann / möchte ich nicht beantworten
«Item»	5	4	3	2	1	-

Tabelle 8: Beispiel Antwortvorgabe Fragebogen

4.1.2 Auswahl der Fragen

Die Umfrage enthielt drei inhaltliche Blöcke à zwölf geschlossenen und halboffenen Fragen sowie Matrixfragen. Auf offene Fragen wurde zur Gewährleistung einer hohen Reliabilität weitgehend verzichtet. Um eine hohe Abschlussrate zu erzielen, wurde der Fragebogen so kurz wie möglich gehalten. Damit die Fragen messen, was sie messen sollen und somit die Validität gewährleistet werden konnte, wurden die Fragen anhand des in Kapitel 2 dargestellten Theorieteils ausgearbeitet.

Im ersten Block wurden Fragen bezüglich den Arbeitgebenden und der Arbeitsstelle gestellt. Diese sollten aufzeigen, was den beiden Alterskohorten an Arbeitgebenden und der Arbeitsstelle wichtig oder nicht wichtig ist. Die im theoretischen Teil der Arbeit ausformulierten Werte und Bedürfnisse sollten damit geprüft werden können. Ebenfalls wurde die Thematik der veränderten Arbeitgeberloyalität aufgegriffen, mit dem Ziel, neue Erkenntnisse für die anschliessende Ableitung von Handlungsempfehlungen gewinnen zu

können. Hier sollte erforscht werden, ob die Probanden trotz passender Arbeitsstelle einen Stellenwechsel in Betracht ziehen und ob diese wieder zu einem ehemaligen Arbeitgebenden zurückkehren würden. Ebenfalls wurde die Zufriedenheit mit ihrem aktuellen Arbeitgebenden und ihrer Arbeitsstelle abgefragt.

Im zweiten Block wurde das Mediennutzungsverhalten behandelt. Hier wurde abgefragt, welche sozialen Medien im beruflichen und privaten Kontext von den Probanden genutzt werden. Zudem wurde abgefragt, wo sich die beiden Generationen über potenzielle Arbeitgebende informieren, welches Format am ehesten ihre Aufmerksamkeit gewinnt und auf welchen Kanälen Arbeitgeberwerbung sowie Stelleninserate als störend wahrgenommen werden.

Damit die Antworten trotz anonymem Verfahren detailliert ausgewertet werden konnten, wurden im dritten und letzten Teil des Fragebogens Angaben zum Bildungsstand, der Altersgruppe und dem Geschlecht abgefragt. So konnten die Zugehörigkeit zu den Generationen und mögliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern und dem Bildungsniveau mittels Nominalskala ausgewertet werden. Die Altersabstufung ermöglichte ausserdem die Überprüfung nach möglichen Abweichungen innerhalb der einzelnen Generationen.

Altersgruppe	Jahrgang 1980 – 1985	1
	Jahrgang 1986 – 1990	2
	Jahrgang 1991 – 1995	3
	Jahrgang 1996 – 2000	4
	Jahrgang 2001 – 2005	5
	Jahrgang 2006 – 2007	6
Geschlecht	Weiblich	1
	Männlich	2
	Divers	3
	Keine Angaben	0
Bildungsstand	Hochschule / Fachhochschule / Universität (Tertiärstufe)	1
	Höhere Berufsausbildung (Tertiärstufe)	2
	Gymnasium / Maturität / Fachmittelschule (Sekundarstufe II)	3
	Berufliche Grundbildung (Sekundarstufe II)	4
	Obligatorische Schulbildung (Sekundarstufe I)	5
	Kein Bildungsabschluss	6

Tabelle 9: Antwortvorgabe soziodemografische Auswertungsmerkmale

Der vollständige Fragebogen ist der Arbeit in Anhang 11.4 beigelegt.

4.1.3 Pretest quantitative Umfrage

Um die Umfrage sowie die Software auf Qualität, Anwendbarkeit und Verständlichkeit zu prüfen, wurde ein Pretest mit vier Personen durchgeführt. Zudem wurde sie dem Hauptreferenten zur Kontrolle vorgelegt. Es sollte sichergestellt werden, dass die Fragen klar und verständlich gestellt wurden und die Befragung mit dem erarbeiteten Fragebogen fehlerfrei durchführbar und auswertbar ist. Aufgrund des Pretests und der Besprechung mit dem Hauptreferenten wurden kleine Korrekturen oder Präzisierungen der einzelnen Items vorgenommen.

4.1.4 Durchführung quantitative Umfrage

Die Umfrage wurde mit Personen aus den Bezirken [REDACTED] (Kanton Zürich, 2020) durchgeführt, welche den Generationen Y und Z angehören. Um ein aussagekräftiges und verlässliches Bild zu erhalten, wurden zusätzlich zu den bestehenden Mitarbeitenden der [REDACTED] auch externe Vertreter der beiden Generationen befragt.

Um die benötigte Teilnehmendenzahl erreichen zu können, wurde zum einen das persönliche und berufliche Netzwerk der Autorin genutzt und zum anderen Studien- und Bildungseinrichtungen in den genannten Bezirken angeschrieben und um Verteilung der Umfrage gebeten.

Gemäss der aktuellen Bevölkerungsstatistik (Stand Dezember 2021) des Kantons Zürich (Statistisches Amt des Kantons Zürich, 2021), zählen die genannten Bezirke aktuell [REDACTED] zu den Generationen Y und Z (s. Anhang 11.2). Es mussten mindestens 200 bis 300 Probanden befragt werden, um die benötigte Rücklaufquote zu erreichen. Um die Validität sicherzustellen, mussten 150 bis 200 Umfrageergebnisse ausgewertet werden können. Dies entspräche einem Konfidenzniveau von 95% und eine Fehlermarge von 7 bis 8 % (Berechnung gemäss Qualitrics, 2022).

Auf die Befragung von Personen unter 15 Jahren (Jahrgang 2008 und jünger) wurde bewusst verzichtet. Es wurde befürchtet, dass jüngere Personen die gestellten Fragen aufgrund ihrer mangelnden Erfahrung im Berufsleben noch nicht aussagekräftig beantworten oder den Fragebogen nicht richtig verstehen und dadurch die Auswertung verfälschen könnten.

Die quantitative Befragung wurde zwischen dem 27. November 2022 und dem 6. Dezember 2022 durchgeführt. In diesem Zeitraum wurde die Befragung von 347 Teilnehmenden begonnen und davon von 261 Teilnehmenden vollständig beendet.

4.1.5 Auswertung

Die Datenauswertung und -analyse erfolgte mit IBM SPSS, Version 25. Die Erhebungsdaten konnten aus der Software Unipark exportiert und in IBM SPSS für die Auswertung importiert werden. Die grafische Gestaltung der Ergebnisse wurde mit IBM SPSS und Excel erstellt.

Für die Auswertung wurden nur Fragebögen berücksichtigt, welche vollständig ausgefüllt und beendet wurden. Unvollständige Umfrageergebnisse wurden nicht exportiert.

Aufgrund der mehrheitlich für die Umfrage gewählten Likert-Skalen, welche mit einer entsprechenden Codierung (Bsp. 5= «sehr wichtig», 4 = «Eher wichtig» usw.) in Unipark hinterlegt wurde, konnten die Resultate im SPSS einfach in Zahlenwerte transformiert und ausgewertet werden.

In einem ersten Schritt wurden die Daten deskriptiv ausgewertet (s. Abschnitt 5.1.1). Es wurden zu jeder Generation die Mittelwerte inkl. deren Standardabweichung berechnet. Dadurch konnten die Ergebnisse mess- und vergleichbar gemacht werden. Der höchste Wert («sehr wichtig» und «trifft voll und ganz zu») entspricht einem Wert von 5,0. Dieselben Berechnungen wurden auch für die Geschlechter, Bildungsstufen und Jahrgänge durchgeführt. Ziel dabei war es, mögliche Unterschiede aufgrund anderer persönlicher Merkmale sichtbar zu machen. Die wichtigsten Erkenntnisse daraus werden in der folgenden Auswertung (s. Abschnitt 5.1.3) ebenfalls kurz diskutiert.

Um die Mittelwertunterschiede der beiden Generationen auf deren Signifikanz zu messen, wurden mittels SPSS t-Tests durchgeführt. Wenn gemäss dem Levene-Test der Varianzgleichheit ein signifikanter Unterschied berechnet wurde, wurde der t-Test-Wert für ungleiche Varianzen verwendet. Im Falle eines Levene-Signifikanzwertes von mehr als 0,05 (keine signifikanten Unterschiede der Varianzen) wurde der t-Test-Wert «Varianzen sind gleich» verwendet.

Der Cronbachs Alpha war in der Umfrage nicht relevant, da die Items nicht komplementär zueinander sind und dadurch nicht das gleiche Konstrukt gemessen wird. Der

Vollständigkeit halber wurde Cronbachs Alpha für die Überkategorien dennoch berechnet und im Anhang 11.5.3 beigelegt.

4.1.6 Zusammensetzung der gewonnenen Stichprobe

67,4% (176) der Teilnehmenden sind weiblich, 30,7% (80) der Teilnehmenden sind männlich, 1,9% (5) gaben als Geschlecht divers an oder machten keine Angaben dazu.

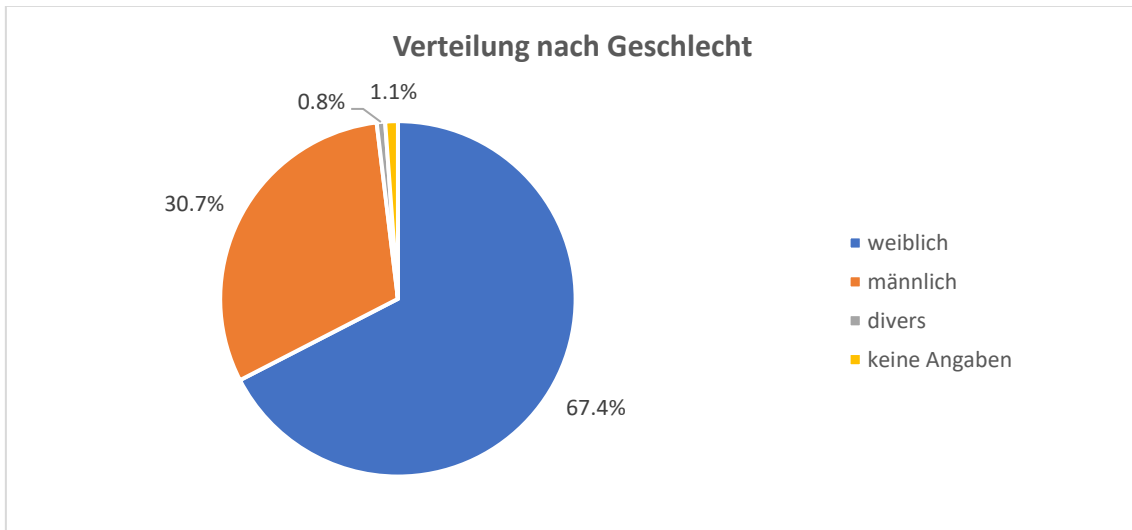


Abbildung 14: Verteilung Stichprobe - Geschlecht (Eigene Darstellung)

Die Altersverteilung umfasste die Jahrgänge 1980 bis 2007. Es zeigt sich, dass 49,5% (130) der Befragten der Generation Y und 50,2% (131) der Generation Z angehören. Die Verteilung zwischen den Generationen Y und Z der Umfrageteilnehmenden ist somit ausgeglichen.

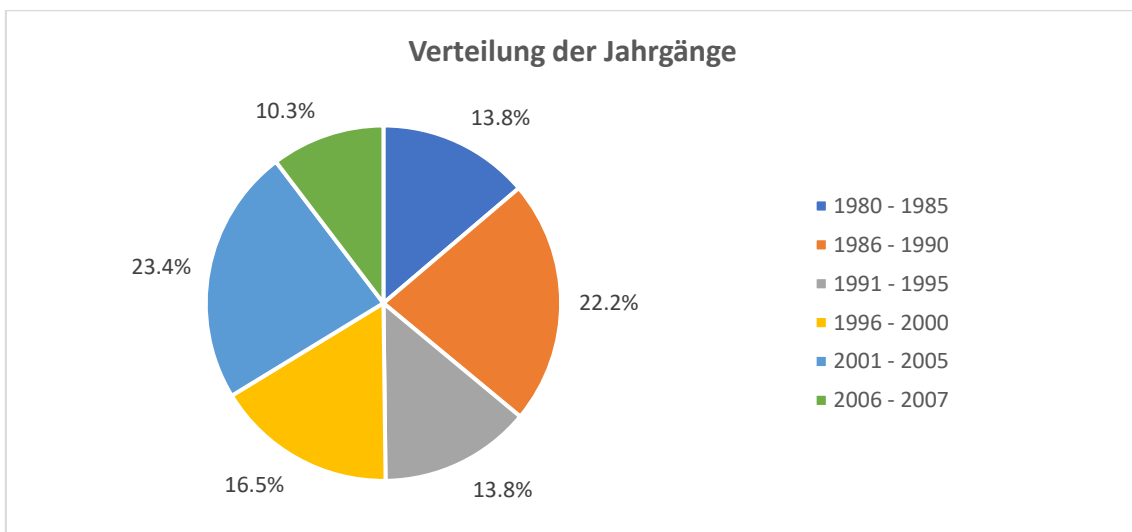


Abbildung 15: Verteilung Stichprobe - Jahrgänge (Eigene Darstellung)

Bezüglich des höchsten Bildungsabschlusses ist die Verteilung nicht ausgeglichen. Wie die folgende Auflistung zeigt, besitzen 145 einen Abschluss auf Tertiärstufe, 91 auf Sekundarstufe II und 24 über einen der Sekundarstufe I. Lediglich ein/e Teilnehmende/r verfügt über keinen der aufgezählten Bildungsabschlüsse.

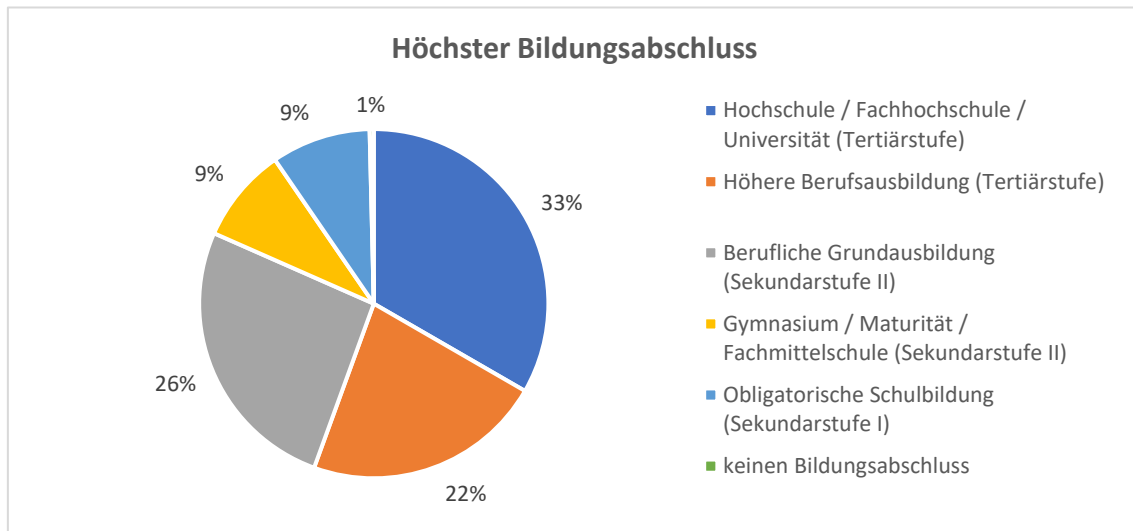


Abbildung 16: Verteilung Stichprobe - Bildungsabschluss (Eigene Darstellung)

4.1.7 Bereinigung der gewonnenen Stichprobe

Um die Daten auswerten zu können, wurde eine Bereinigung durchgeführt. 25 Stichproben wurden aussortiert, da sie nicht über den in Kapitel 1.4 vordefinierten Bildungsabschluss verfügen. Für die weitere Betrachtung der Forschungsdaten wurde deshalb nur die Teilstichprobe verwendet, welche einen Bildungsabschluss der Sekundarstufe II oder höher vorweist. Sieben weitere Stichproben wurden sicherheitshalber aussortiert, da sie für die Umfrage weniger als drei Minuten (weniger als halb so lang wie der Durchschnitt) benötigt haben und dadurch kein valides Ergebnis gewährleistet werden konnte.

Im weiteren Verlauf der Auswertung wird von einer Gesamtstichprobe von $n=229$ ausgegangen. Das vorgängig definierte Konfidenzniveau und die Fehlermarge konnten somit erreicht werden.

Die Stichprobe setzt sich nach der Bereinigung wie folgt zusammen: 124 Personen (54,1%) der Stichprobe gehört der Generation Y an, 105 (45,9%) der Generation Z.

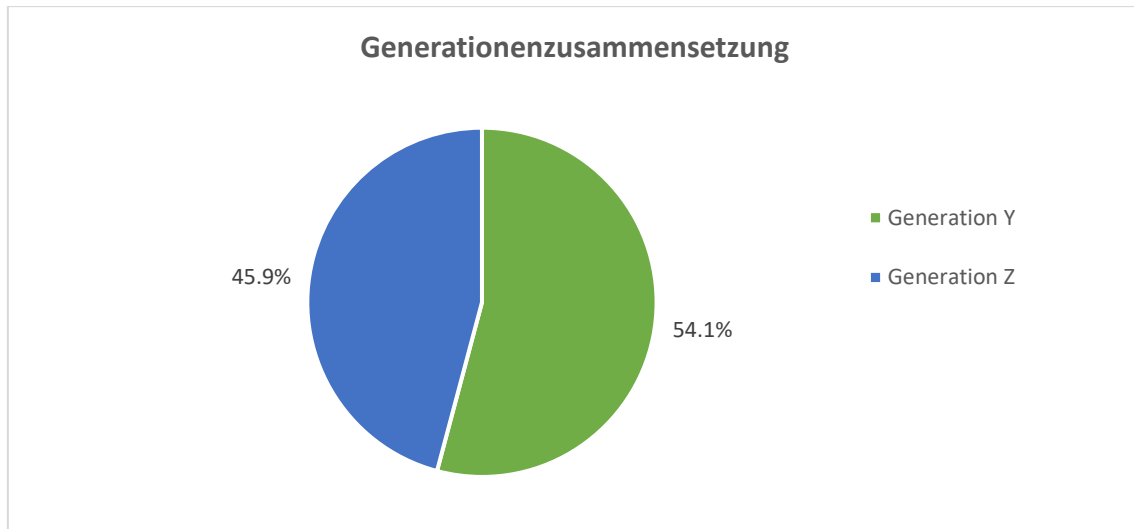


Abbildung 17: Generationenzusammensetzung nach Bereinigung der Stichprobe (Eigene Darstellung)

5 ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN ERHEBUNG

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der quantitativen Stichprobenerhebung präsentiert und grafisch dargestellt. Aus Platzgründen werden primär die am höchsten bewerteten Items und die interessantesten Ergebnisse im Detail präsentiert. Die vollständigen Auswertungen und Ergebnisse befinden sich im Anhang 11.5.

Als Erstes werden die Ergebnisse der quantitativen Erhebung nach Generationen ausgewertet. Anschliessend werden einige Auswertungen nach Geschlecht und Bildungsstand bearbeitet, um diese auf mögliche Auffälligkeiten zu prüfen.

5.1 Präsentation und Auswertung der Forschungsergebnisse

5.1.1 Auswertungen nach Generationen

Die Auswertung der Ergebnisse wird in drei Abschnitte unterteilt. Im ersten Abschnitt werden die Erwartungen und Bedürfnisse ausgewertet. Im zweiten und dritten Abschnitt werden das Mediennutzungsverhalten und die Informationsquellen der beiden Generationen ausgewertet. Die Ergebnisse werden mit Diagrammen und Tabellen übersichtlich und verständlich dargestellt.

Erwartungen und Bedürfnisse

Werden alle Erwartungen und Bedürfnisse des ersten Frageblocks (Arbeitgeber, Arbeitsstelle und Arbeitszeitmodelle) zusammen in eine Rangfolge gebracht, ergibt dies folgende wichtigste Punkte:

Generation Y		Generation Z	
Item	Wert	Item	Wert
1	Angenehmes Arbeitsklima	Angenehmes Arbeitsklima	4.87
2	Anerkennung und Wertschätzung	Anerkennung und Wertschätzung	4.65
3	Gute Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance)	Angemessene Entlohnung	4.59
4	Angemessene Entlohnung	Sicherheit der Arbeitsstelle	4.53

Tabelle 10: Ranking Erwartungen / Bedürfnisse - Generationen

Die in der obigen Tabelle aufgeführten Items wurden alle mit einem Wert von 4.5 und höher bewertet. Mit einem Wert von über 4.8 wurde das angenehme Arbeitsklima von 202 Probanden mit «sehr wichtig» und 25 «eher wichtig» bewertet. Lediglich eine Person gab als Antwort «weder/noch». Eine weitere Person hat sich einer Antwort enthalten.

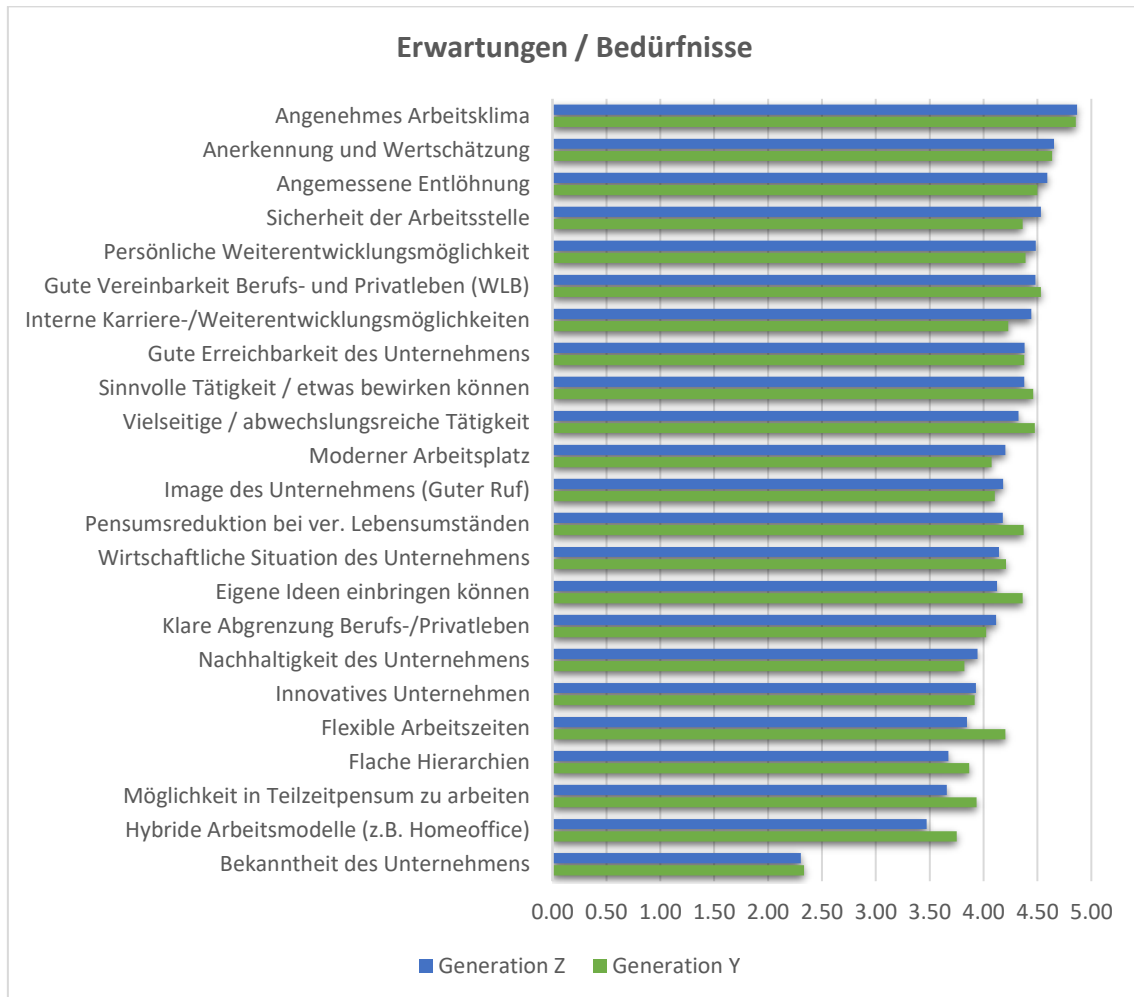


Abbildung 18: Erwartungen / Bedürfnisse Generation Y und Z (Eigene Darstellung)

Es fällt auf, dass die wichtigsten zwei Erwartungen bei beiden Alterskohorten in etwa gleich bewertet worden sind. Auch eine angemessene Entlohnung wird von beiden als äusserst wichtig eingestuft. Für die Millennials gehört eine gute Work-Life-Balance zu

den wichtigsten Erwartungskriterien. Bei der Gen Z wird die Sicherheit der Arbeitsstelle als wichtiges Kriterium beurteilt.

Am wenigsten wichtig ist beiden Generationen die Bekanntheit des Unternehmens. Hier wurden lediglich Mittelwerte von 2.33 (Gen Y) und 2.3 (Gen Z) erreicht. Auf Abbildung 18 sind alle Bewertungen der weiteren Erwartungskriterien ersichtlich.

Obschon sich die Erwartungskriterien der Generationen stark ähneln, konnten mittels Mittelwertabweichung einige Unterschiede festgestellt werden. Die Merkmale mit einer positiven Abweichung zeigen die Kriterien auf, welche für die Gen Z zentraler sind. Merkmale mit negativer Abweichung sind für die Gen Y bedeutsamer.

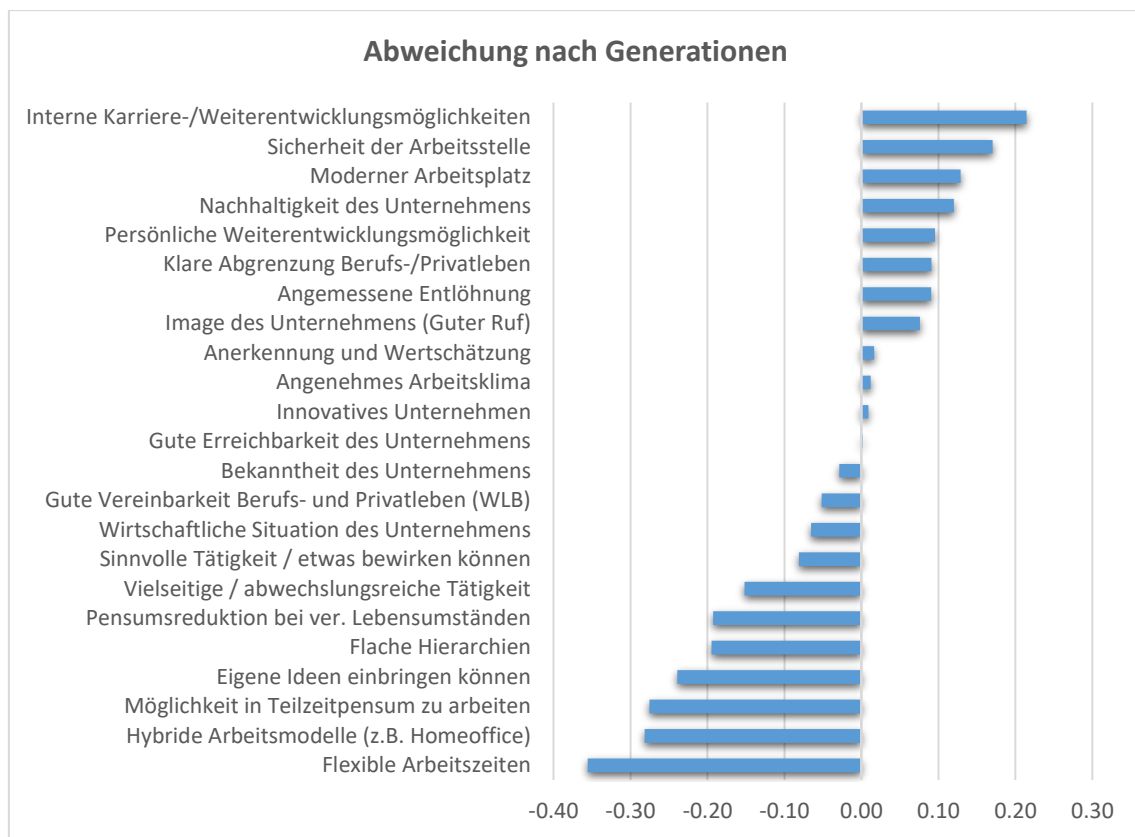


Abbildung 19: Abweichungen Erwartungen / Bedürfnisse - Generationen (Eigene Darstellung)

Die auffallendsten Abweichungen der Generation Y zur Generation Z liegen bei den Arbeitszeitmodellen. So scheint es der älteren Generation wichtiger zu sein, ihre Arbeitszeit flexibel einzuplanen. Auch die Möglichkeit von hybriden Arbeitsmodellen und Arbeiten in Teilzeitpensum wurde von ihnen als wichtiger bewertet. Die Generation Z hingegen legen bei Arbeitgebenden mehr Wert auf interne Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie eine sichere Arbeitsstelle.

Auch wenn Abweichungen vorhanden sind, fällt auf, dass diese zwischen den beiden Alterskohorten sehr gering sind. So liegen sie lediglich zwischen einer Mittelwertabweichung von -0.36 und 0.21. Um die Signifikanz der Resultate zu prüfen, wurde für die 5 grössten Abweichungen ein t-Test durchgeführt. Gemäss dem durchgeführten T-Test unterscheiden sich zwei der fünf Erwartungen und Bedürfnisse signifikant ($p < 0.05$).

Items	Generation Y		Generation Z		p
	Mittelwert	Std. Abweichung	Mittelwert	Std. Abweichung	Sig. (2-seitig)
Interne Karriere-/Weiterentwicklungsmöglichkeiten	4.23	0.745	4.44	0.708	0.028
Sicherheit der Arbeitsstelle (keine/geringe Gefahr von Jobverlust)	4.36	0.702	4.53	0.636	0.057
Möglichkeit in einem Teilzeitpensum zu arbeiten	3.94	1.181	3.66	1.094	0.074
Hybride Arbeitsmodelle (z.B. Homeoffice)	3.75	1.142	3.47	1.192	0.074
Flexible Arbeitszeiten	4.20	0.826	3.85	1.086	0.007

Tabelle 11: Signifikanz - Abweichungen Erwartungen / Bedürfnisse - Generationen

Bei den Punkten «Sicherheit der Arbeitsstelle», «Möglichkeit in Teilzeitpensum zu arbeiten» und «Hybride Arbeitsmodelle» wurden keine signifikanten Unterschiede der Generationen festgestellt ($p > 0.05$).

Mediennutzungsverhalten

Im zweiten Teil der Erhebung wurden die Probanden nach dem Mediennutzungsverhalten befragt. Zuerst wurden die beruflichen und privaten Kanäle abgefragt.

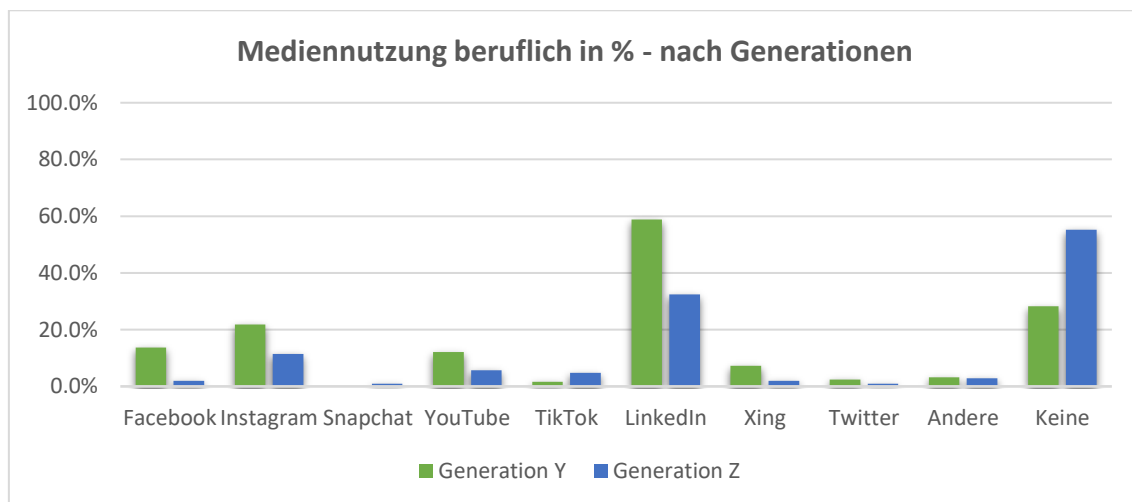


Abbildung 20: Mediennutzung beruflich - Generationen (Eigene Darstellung)

Als meistgenutzter beruflicher Kanal wurde von beiden Alterskohorten das soziale Netzwerk LinkedIn angegeben. Im beruflichen Kontext nutzen es rund 58,9% der Gen Y. Bei der Gen Z sind es gerade einmal 32,4%. Bei ihnen gaben mehr als die Hälfte (55,2%) an,

beruflich keines der aufgeführten Medien zu nutzen. Bei den Millennials waren dies nur 28,3%. Rund zwei Drittel von ihnen nutzen die Sozialen Medien somit für berufliche Zwecke.

Instagram wurde von den Probanden am zweithäufigsten gewählt. Hier waren es im Vergleich zu den Nutzerzahlen von LinkedIn jedoch nur 21,8% (Generation Y) und 11,4% (Generation Z).

Im privaten Bereich ergab sich ein anderes Bild. Nur drei Probanden gaben an, privat keinen der aufgeführten Kanäle zu nutzen. Die übrigen 226 Probanden nutzen gemäss Erhebung mindestens einen davon.

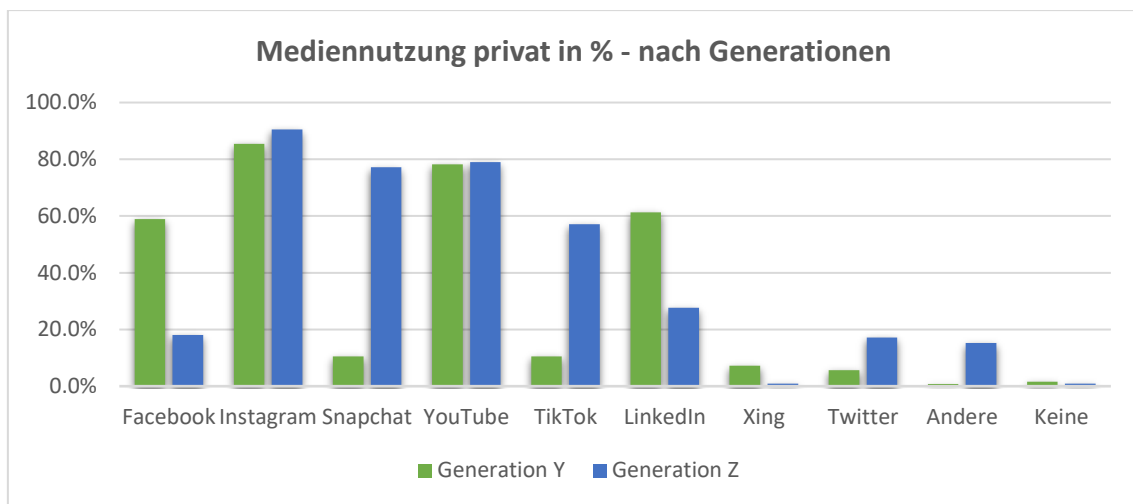


Abbildung 21: Mediennutzung privat - Generationen (Eigene Darstellung)

Instagram hat mit über 80% bei beiden Alterskohorten als meistgenutzter Medienkanal abgeschnitten, gefolgt von der Videoplattform YouTube. Beide Plattformen werden jeweils von mehr als 78% der Probanden genutzt. Die Nutzerzahlen zwischen den beiden Generationen unterscheiden sich nur leicht. Klare Unterschiede können bei Facebook, Snapchat, TikTok und LinkedIn festgestellt werden.

Während Facebook und LinkedIn mehrheitlich von der Generation Y genutzt werden, nutzen Snapchat und TikTok grösstenteils die Angehörigen der jüngeren Generation. Nur 10,5% der Gen Y nutzen diese beiden Kanäle.

Zusätzlich zu den zur Auswahl gestellten Kanälen wurden noch folgende weitere Kanäle angegeben:

Berufliche Kanäle: Microsoft Teams, Reddit, WhatsApp

Private Kanäle: Reddit, WhatsApp, BeReal, Telegram, Pinterest

Dass es Unterschiede in der beruflichen und privaten Nutzung der Kanäle gibt, zeigen nicht nur die beiden Grafiken (Abbildung 20 und Abbildung 21), sondern auch die Auswertung der Frage «Mich würde es stören, auf diesem Kanal Arbeitgeberwerbung oder Stelleninserate zu sehen.».

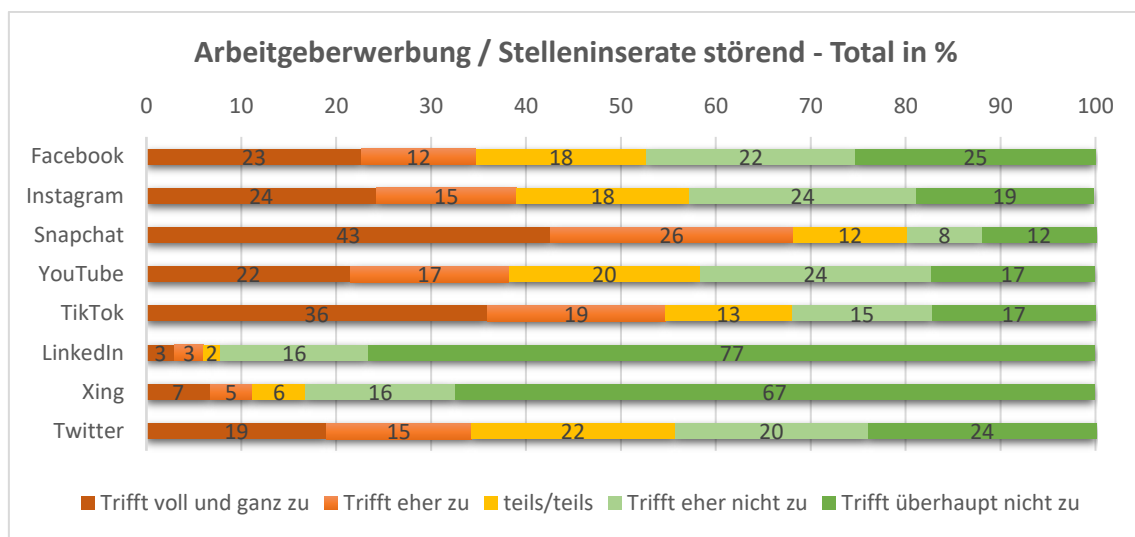


Abbildung 22: Arbeitgeberwerbung / Stelleninserate als störend - Total (Eigene Darstellung)

Probanden, welche angaben, die entsprechenden Kanäle zu nutzen, haben bewertet, inwiefern sie sich auf den einzelnen Kanälen über Arbeitgeberwerbung und Stelleninserate gestört fühlen würden. Es zeigt sich dabei, dass diese insbesondere auf Kanälen, welche gemäss vorgängiger Auswertung fast ausschliesslich für private Zwecke genutzt werden, als störend oder eher störend empfunden wird. Auf beruflichen Netzwerken wie LinkedIn und Xing dagegen wurde dies erwartungsgemäss als weniger störend bewertet. Zwischen den beiden Generationen ergaben sich hier keine merklichen Unterschiede.

Informationsquellen über potenzielle Arbeitgebende

In der Erhebung wurden die Teilnehmenden gefragt, wo sie sich über potenzielle Arbeitgebende informieren und welches Format für Stellenanzeigen und Arbeitgeberwerbung am ehesten ihre Aufmerksamkeit gewinnt.

Die folgende Abbildung zeigt die Mittelwerte der Ergebnisse bezüglich der Informationsquelle nach Generationen. Es wird sichtbar, dass sich die Generation Z am häufigsten über Suchmaschinen (M = 4.2) und Jobbörsen (M = 4.05) und der Firmenhomepage (M= 3.95) über Arbeitgebende und Vakanzen informiert. Bei der Generation Y sind es ebenfalls die Jobbörsen (M= 4.19), an zweiter Stelle die Suchmaschinen (M= 3.96) und die Firmenhomepage (M= 3.84), welche zur Informationsbeschaffung genutzt werden.

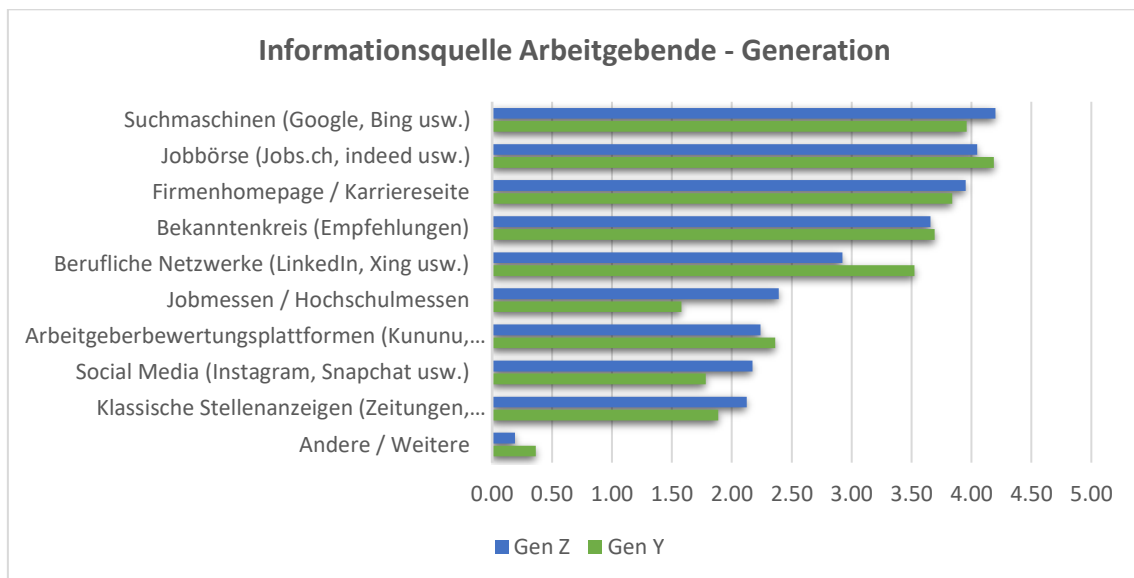


Abbildung 23: Informationsquelle potenzielle Arbeitgebende - Generationen (Eigene Darstellung)

Es gibt zwischen den beiden Alterskohorten jedoch auch klare Abweichungen (s. Abbildung 24). So lag der Mittelwert bei Job- und Hochschulmessen bei der Generation Z um rund 0.81 Punkte höher als bei der Vorgängergeneration. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich ein grosser Teil der Gen Z noch in Ausbildung befindet und dadurch vermehrt auf solchen Berufsmessen anzutreffen ist, während die Gen Y diese bereits abgeschlossen hat. Gleichzeitig ist auch eine Abweichung bei den beruflichen Netzwerken feststellbar. So informiert sich die Generation Y öfters über LinkedIn und Co., was sich mit ihrer erhöhten Nutzung dieser Netzwerke in Verbindung bringen lässt.

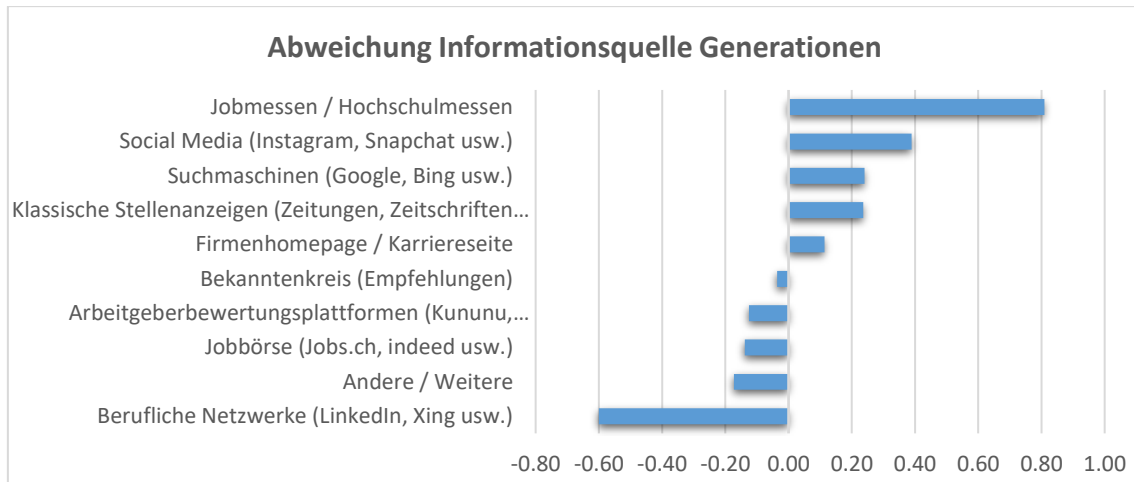


Abbildung 24: Abweichungen Informationsquellen - Generationen (Eigene Darstellung)

Die drei auffälligsten Ergebnisse wurden mittels ungepaartem T-Test überprüft. Alle drei weisen klar einen Wert von unter 0.05 auf und gelten somit als statistisch signifikant.

Items	Generation Y		Generation Z		p
	Mittelwert	Std. Abweichung	Mittelwert	Std. Abweichung	Sig. (2-seitig)
Job- / Hochschulmessen	1.58	0.837	2.39	1.244	0.000
Social Media (Instagram, Snapchat usw.)	1.78	1.009	2.17	1.189	0.009
Berufliche Netzwerke (LinkedIn, Xing, usw.)	3.52	1.445	2.92	1.412	0.002

Tabelle 12: Signifikanz - Abweichungen Informationsquellen - Generationen

Bezüglich der Frage, welches Format am ehesten die Aufmerksamkeit der beiden Alterskohorten gewinnt, waren die Ergebnisse wider Erwarten sehr ausgeglichen. Am häufigsten wurde von beiden Gruppen die Einzelantwort «Bild mit Text» ausgewählt. Bei der Generation Y waren dies rund 52,4%, bei der Generation Z immerhin 43,8%. Überraschenderweise folgen die reinen Textformate («ausführlicher Text» und «Kurztext») vor den beiden Videoformaten («Kurzvideo» und «Video»).

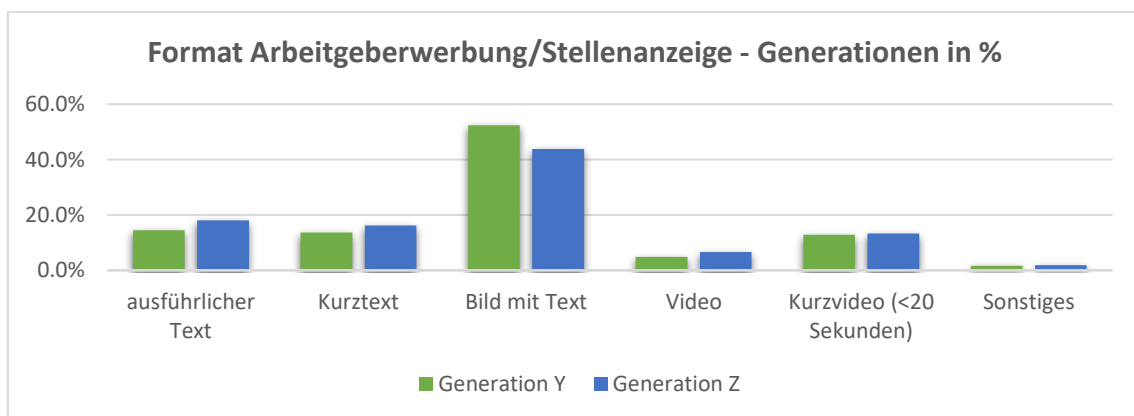


Abbildung 25: Format Arbeitgeberwerbung/Stellenanzeige - Generationen (Eigene Darstellung)

Zusätzlich wurden folgende Formate oder Vermerke bezüglich weiteren Format angegeben:

- Knackige Headline mit passendem Bild
- Video mit Text
- Format abhängig von der gewählten Plattform

5.1.2 Weitere Erkenntnisse aus der quantitativen Erhebung

Zusätzlich zu den Bedürfnissen, Erwartungen und dem Mediennutzungsverhalten wurden die Probanden nach dem Wechselverhalten der Arbeitsstelle sowie der Zufriedenheit mit dem Arbeitgebenden und der Arbeitsstelle befragt.

Hier wurden die beiden Alterskohorten als Gesamtheit ausgewertet. Die Einzelergebnisse sind im Anhang 11.5.4 ersichtlich, unterscheiden sich aber nur marginal.

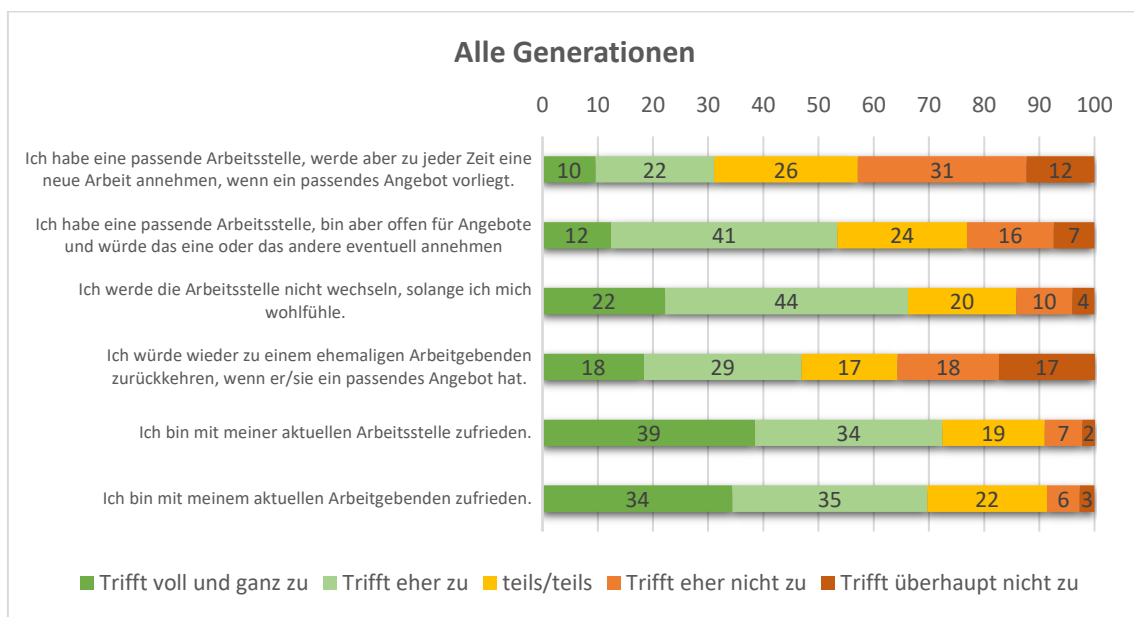


Abbildung 26: Stellenwechsel und Zufriedenheit Arbeitsgeber/-stelle (Eigene Darstellung)

53% der Befragten sind trotz passender Arbeitsstelle offen für Angebote und würden das eine oder das andere annehmen. Ganze 32% der Befragten würden die Arbeitsstelle sogar jederzeit wechseln, sollte ein passendes Angebot vorliegen, obwohl sie eine passende Arbeitsstelle haben.

66% der Probanden gaben an, dass sie die Arbeitsstelle nicht wechseln würden, solange sie sich wohlfühlen. Dies spiegelt in etwa die sofortige Wechselwilligkeit aus dem obersten Item.

160 der Befragten und somit 72,4% gaben an, mit der aktuellen Arbeitsstelle zufrieden zu sein. Mit dem aktuellen Arbeitgebenden waren es immerhin 154 (69,7%).

5.1.3 Auswertungen nach anderen Gruppenmerkmalen

Um zu überprüfen, ob bei den Erhebungsergebnissen Unterschiede aufgrund anderer Personenmerkmale vorhanden sind, wurden einige Resultate zusätzlich auf Bildungs- und Geschlechterebene sowie Jahrganggruppen ausgewertet.

Auswertungen nach Bildungsabschluss

Ähnlich wie bei der Auswertung nach Generationen ergaben sich bei den Erwartungen und Bedürfnissen nach Bildungsstufe wenig markante Abweichungen. Bei der Auswertung wurden folgende Items am höchsten bewertet:

	Tertiär		Sekundar II	
	Item	Wert	Item	Wert
1	Angenehmes Arbeitsklima	4.84	Angenehmes Arbeitsklima	4.9
2	Anerkennung und Wertschätzung	4.62	Anerkennung und Wertschätzung	4.69
3	Angemessene Entlohnung	4.51	Sicherheit der Arbeitsstelle	4.67
4	Gute Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance)	4.49	Angemessene Entlohnung	4.59

Tabelle 13: Ranking Erwartungen / Bedürfnisse - Bildungsstufe

Diese ähneln stark denen der Generationenauswertung. Dies kann unter anderem damit in Verbindung gebracht werden, dass sich aktuell noch viele Angehörige der Gen Z in Ausbildung und somit noch auf der Bildungsstufe Sekundar II befinden. Die detaillierte Auswertung befindet sich im Anhang 11.5.6.

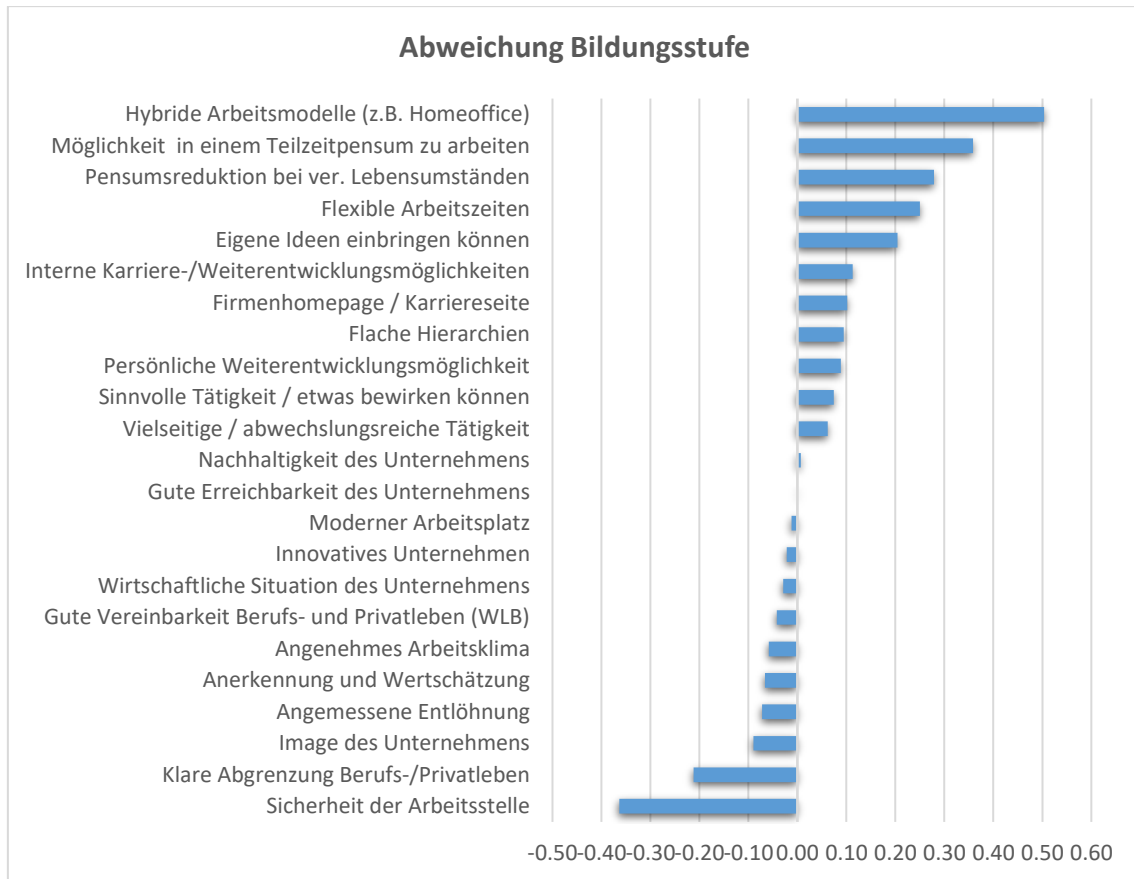


Abbildung 27: Abweichungen Erwartungen / Bedürfnisse - Bildungsstufe (Eigene Darstellung)

Die Merkmale mit einem positiven Wert gelten für Personen mit Bildungsabschluss auf Tertiärstufe als zentraler, Merkmale mit negativer Abweichung für Personen mit Bildungsabschluss auf Sekundarstufe II. Die grössten Abweichungen wurden auch hier einem t-Test unterzogen. Alle vier Abweichungen sind signifikant.

Items	Generation Y		Generation Z		p
	Mittelwert	Std. Abweichung	Mittelwert	Std. Abweichung	Asympt. Sign. (2-seitig)
Hybride Arbeitszeitmodelle	3.81	1.114	3.31	1.202	0.002
Möglichkeit in einem Teilzeitpensum zu arbeiten	3.94	1.141	3.59	1.133	0.010
Pensumsreduktion bei ver. Lebensumständen	4.39	0.798	4.11	0.856	0.006
Sicherheit der Arbeitsstelle	4.30	0.714	4.67	0.543	0.000

Tabelle 14: Signifikanz - Abweichungen Erwartungen / Bedürfnisse - Bildungsstufe

Auswertungen nach Geschlecht

Da lediglich fünf Probanden kein Geschlecht oder «divers» angewählt haben, wurden nur die beiden Geschlechter «weiblich» und «männlich» für die Analyse berücksichtigt.

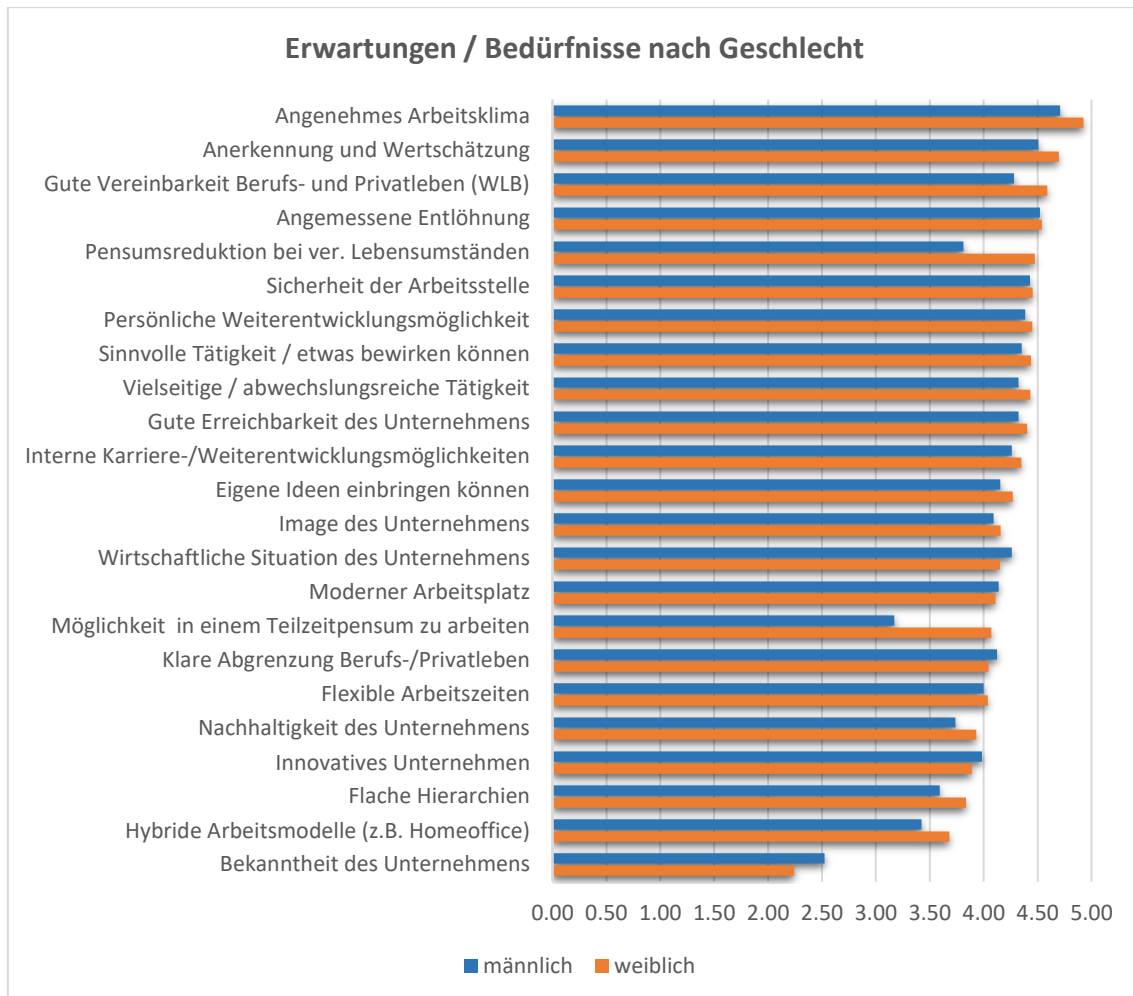


Abbildung 28: Erwartungen / Bedürfnisse – Geschlechter (Eigene Darstellung)

Analog zu den Ergebnissen nach Generationen wird auch bei den Geschlechtern das angenehme Arbeitsklima sowie die Anerkennung und Wertschätzung am höchsten bewertet. Bei beiden Geschlechtern wird zudem die angemessene Entlohnung und bei den Frauen die Work-Life-Balance sowie die Möglichkeit zur Pensumsreduktion als hoch bewertet. Die Sicherheit der Arbeitsstelle verliert im Vergleich zur Generationenauswertung an Bedeutung, dies jedoch nur geringfügig.

Bis auf wenige Punkte sind auch hier die Werte relativ ähnlich. Dennoch gibt es merkliche Abweichungen, welche in der nachfolgenden Abbildung aufgezeigt werden. Die Merkmale mit einer positiven Abweichung zeigen die Kriterien auf, welche von den

weiblichen Probanden als bedeutsamer bewertet worden sind. Merkmale mit negativer Abweichung wurden von den männlichen Probanden als bedeutsamer bewertet.

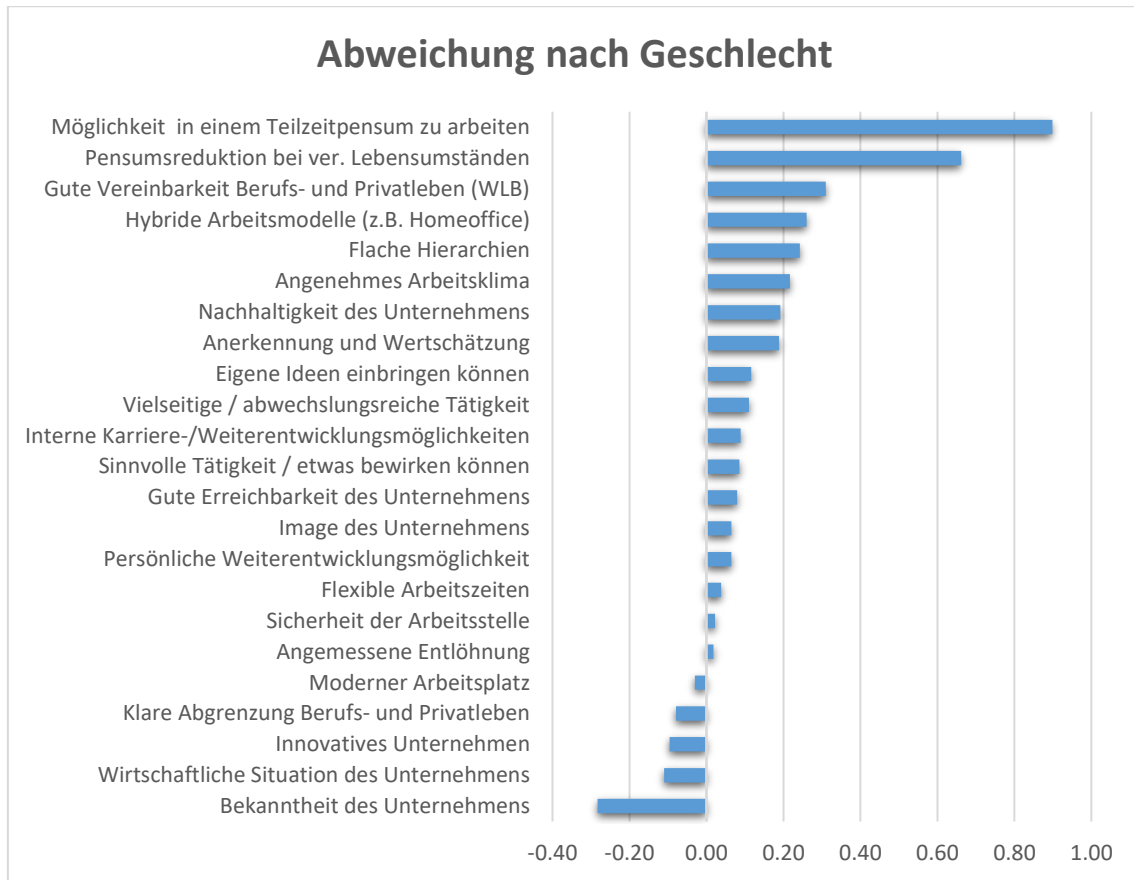


Abbildung 29: Abweichungen Erwartungen / Bedürfnisse - Geschlechter (Eigene Darstellung)

Um die Ergebnisse auf deren Signifikanz zu prüfen, wurde aufgrund der ungleichen Geschlechterverteilung auf den Mann-Whitney-U-Test zurückgegriffen. Dieser ermöglicht die Analyse und Auswertung bei Gruppen, welche nicht normalverteilt sind. Die Hauptabweichungen wurden auf ihre Signifikanz getestet. Die vier grössten Abweichungen weisen allesamt einen Wert (p) von <math><0.05</math> auf. Die Signifikanz ist dadurch gewährleistet.

Items	weiblich		männlich		p
	Mittlerer Rang	Mittelwert	Mittlerer Rang	Mittelwert	Asympt. Sign. (2-seitig)
Möglichkeit in einem Teilzeitpensum zu arbeiten	123.19	4.07	78.05	3.17	.000
Pensumsreduktion bei veränderten Lebensumständen	122.61	4.47	80.98	3.81	.000
Gute Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance)	118.49	4.59	95.88	4.28	.006
Bekanntheit des Unternehmens	105.88	2.24	126.88	2.52	.017

Tabelle 15: Signifikanz - Abweichungen Erwartungen / Bedürfnisse - Geschlechter

Auswertung nach Jahrgängen

Bei der Auswertung nach Jahrgängen fiel auf, dass bei allen Jahrgängen das Arbeitsklima als wichtigstes Kriterium bewertet wurde, gefolgt von Anerkennung und Wertschätzung. Als unwichtigstes Kriterium wurde auch hier die Bekanntheit des Unternehmens genannt.

	1980 - 1985	1986 - 1990	1991 - 1995	1996 - 2000	2001 - 2005	2006 - 2007
Items	Mittelwerte					
Angenehmes Arbeitsklima	4.91	4.78	4.91	4.85	4.86	4.93
Anerkennung und Wertschätzung	4.66	4.58	4.71	4.65	4.62	4.79
Bekanntheit des Unternehmens	2.71	2.15	2.24	2.33	2.31	2.21

Tabelle 16: Erwartungen / Bedürfnisse - Jahrgänge

Was bei der Analyse jedoch ebenfalls auffiel, ist, dass es auch innerhalb der beiden Generationen zu teilweise deutlichen Abweichungen kommt.

So ist beispielsweise die Sicherheit des Arbeitsplatzes für die jüngsten Probanden (2006–2007) mit einem Mittelwert von 4.93 eines der beiden wichtigsten Kriterien. Bei den beiden Gruppen 2001–2005 und 1996–2000 wurde dies beispielsweise lediglich an vierter und achter Stelle genannt.

Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Item «Möglichkeit zur Pensionsreduktion bei veränderten Lebensumständen». Dies wurde bei den Jahrgängen 1991–1995 deutlich höher bewertet als bei den anderen Probanden.

6 DISKUSSION DER ERGEBNISSE

In diesem Kapitel werden die in der Primärerhebung gewonnenen Erkenntnisse (Kapitel 5) mit dem Literaturteil (Kapitel 2) abgeglichen und diskutiert. Der Abgleich der Ergebnisse fokussiert sich primär auf die von den Generationen am höchsten bewerteten Items sowie die signifikanten Unterschiede.

6.1 Ansprüche und Erwartungen an Arbeitgebende

In der Primärerhebung wurden vergleichbare Ergebnisse erzielt, wie diese in bereits bestehenden Studien und der Literatur zu finden sind. Angehörige der Generationen Y und Z unterscheiden sich dabei nur in einzelnen Punkten voneinander. Viele Ansprüche, Bedürfnisse und Erwartungen der beiden Alterskohorten sind ähnlich. Auch wenn signifikante Unterschiede zwischen den Generationen feststellbar sind, wurden die in der Erhebung abgefragten Erwartungen und Bedürfnisse an Arbeitgebende und die Arbeitsstelle

dennoch meist mit ähnlich hohen Werten beurteilt. Grosse Abweichungen oder Unstimmigkeiten zu den in Abschnitt 2.2.4 analysierten Studien gibt es nicht.

Da der Fokus dieser Arbeit primär auf gut ausgebildeten Fachkräften liegt, wurden zusätzlich zu den Ansprüchen nach Generationen auch die Ansprüche nach Bildungsstufe ausgewertet. Die Ergebnisse unterschieden sich jedoch kaum von denen nach Generationen. Bei der Auswertung nach Geschlecht zeigten sich hingegen deutlichere Unterschiede, welche für Unternehmen von Bedeutung sein könnten.

6.1.1 Übereinstimmende Ansprüche und Erwartungen – Generationen

Wie vorgängig erwähnt, sind sich die beiden Generationen Y und Z in vielerlei Hinsicht ähnlich. Nachfolgend werden die Bedürfnisse und Erwartungen erläutert, welche von beiden Alterskohorten als wichtigste Punkte beurteilt wurden.

Wie auch in der Mehrheit der analysierten Studien (s. Abschnitt 2.2.4) wurde in der Erhebung das angenehme Arbeitsklima von beiden Generationen am höchsten bewertet. So gaben über 99% der Befragten an, dass ein «angenehmes Arbeitsklima» für sie wichtig (10,9%) oder sogar sehr wichtig (88,2%) sei. Auch die Auswertung nach Geschlecht und Bildungsabschluss kam zu einem ähnlich hohen Ergebnis. Somit kann ein angenehmes Arbeitsklima als wichtigstes Kriterium für alle Probanden und Personengruppen definiert werden und ist für Unternehmen ein absolutes Muss. Außerdem wird der Softfaktor «Anerkennung und Wertschätzung» von beiden Generationengruppen mit dem zweithöchsten Wert beurteilt. Wie erwartet zeigt sich das in der Literatur definierte Streben nach Anerkennung und der Wunsch, wahrgenommen zu werden, der Generationen Y (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 47) und Z (Mangelsdorf, 2014, S. 21).

Beide genannten Faktoren «Angenehmes Arbeitsklima» und «Anerkennung und Wertschätzung» sind als weiche Faktoren zu bezeichnen. Sie bestätigen das in der Literatur gewonnene Wissen (s. Abschnitt 2.2), dass die beiden Generationen Y und Z mehr Wert auf persönliche Aspekte des Arbeitgebendenangebots als auf Hard Factors (z. B. Salär) legen und sich nicht ausschliesslich aufgrund des Salärs für ein Unternehmen entscheiden. Für Unternehmen, welche keine überdurchschnittlichen Löhne zahlen können, ist diese Erkenntnis von grosser Bedeutung. Der Anspruch nach angemessener Entlohnung folgt bei beiden Alterskohorten nämlich erst auf den Plätzen drei (Generation Z) und vier (Generation Y). Nichtsdestotrotz zeigt der hohe Wert der Erhebung, dass eine angemessene Entlohnung dennoch von beiden Generationen als wichtig bis sehr wichtig erachtet

wird. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass ein wertschätzendes und angenehmes Klima langfristig eine unbefriedigende Entlohnung nicht auszugleichen vermag. Unternehmen sollten daher sicherstellen, dass das Entlohnungssystem durch die beiden Alterskohorten als transparent und fair wahrgenommen wird, insbesondere, weil gemäss Erhebung 77% der Befragten trotz passender Arbeitsstelle offen für andere Anstellungsangebote sind, diese prüfen und gegebenenfalls sogar annehmen würden.

Mit einem Wert von unter 2.4 wurde die Bekanntheit des Unternehmens bewertet. Diese scheint für die Angehörigen beider Alterskohorten nicht von grosser Bedeutung zu sein. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass das Image des Unternehmens und der damit verbundene gute Ruf des Arbeitgebenden durchaus als wichtig erachtet wird.

6.1.2 Unterschiede bei den Ansprüchen und Erwartungen – Generationen

Bei Betrachtung der Abbildung 19 fällt auf, dass einige teils signifikante Unterschiede zwischen den Erwartungen und Bedürfnissen der Generationen vorhanden sind.

Signifikante Unterschiede im Bezug auf die Ansprüche an Arbeitgebende ergaben sich bei den internen Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Diese sind für die Generation Z signifikant wichtiger als für die Generation Y. Grund dafür könnte das fortgeschrittenere Berufsleben der Millennials sein, welches ihnen bereits entsprechende Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten ermöglicht haben könnte. Jedoch ist zu erwähnen, dass auch die Generation Y dieses Kriterium mit einem relativ hohen Wert von 4.23 beurteilt. Trotz signifikantem Unterschied und höherer Bewertung des Kriteriums durch die jüngere der beiden Generationen, sollten die Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten auch bei der Gen Y nicht vernachlässigt werden. Bei ihnen äussert sich dieser Wunsch gemäss Umfrage jedoch eher mit dem hohen Bedürfnis nach einer sinnvollen und abwechslungsreichen Tätigkeit, in welcher sie etwas bewirken können. Zum selben Schluss kommen auch Engelhardt und Engelhardt (2019, S. 32), welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung bei der Generation Y als wichtigen Punkt bei der Arbeitgebendenwahl definieren.

Einer der grössten Generationenunterschiede, welcher sich auch in der Literatur wiederfindet (Klaffke, 2014b, S.73ff), ist der Wunsch nach Sicherheit und damit verbunden der Wunsch nach einer sicheren Arbeitsstelle. Wie es die Literatur bereits vermuten liess, ist der Wunsch nach Sicherheit bei der jüngeren der beiden Generationen höher als bei der älteren. Er gehört bei der Gen Z mit einem Mittelwert von 4.53 gemäss Erhebung sogar

zu den Top-5-Bedürfnissen an die Arbeitgebenden. Bei der Generation Y schaffte es die Sicherheit der Arbeitsstelle trotz Mittelwert von 4.36 gerade einmal auf Rang 11. Obschon diesbezüglich ein klarer Unterschied erkennbar ist, handelt es sich dennoch nicht um einen messbar signifikanten Unterschied zwischen den beiden Alterskohorten.

Was in Abbildung 19 ebenfalls auffällt, ist, dass die Millennials mehr Wert auf angepasste Arbeits- und Arbeitszeitmodelle legen. So sind ihnen flexible Arbeitszeiten signifikant wichtiger als der Gen Z. Auch die Möglichkeit, in einem Teilzeitpensum oder in hybriden Arbeitsmodellen zu arbeiten, bewerten sie als wichtiger. Der Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance gehört mit einem Mittelwert von 4.53 sogar zu den Top 3 der Ansprüche an Arbeitgebende. Diese Unterschiede könnten unter anderem durch das Alter der Gen Y begründet werden. Sie befinden sich aktuell teils in einem Alter, in welchem sie eine Familie gründen/gegründet haben, und dadurch möglicherweise mehr Wert auf ihr Privatleben legen.

6.1.3 Auswertung nach Bildungsabschluss

Die Auswertung nach Bildungsebene zeigt, dass sich das Ranking der Erwartungen und Bedürfnisse nur marginal von dem Ranking nach Generationen unterscheidet. Auch hier zählen das angenehme Arbeitsklima sowie die Anerkennung und Wertschätzung zu den Spitzenreitern. Während beim tieferen Bildungsniveau der Wunsch nach Sicherheit der Arbeitsstelle zunimmt, wird bei höherem Niveau der Wunsch nach modernen Arbeitszeitmodellen grösser. Dies könnte mehrere Gründe haben.

Auffallend ist, dass das Ranking auf Tertiärstufe stark dem der Generation Y ähnelt und das auf Sekundarstufe II dem der Generation Z. Das könnte daran liegen, dass sich die Mehrheit der Generation Z noch in der Ausbildung befindet und somit mehrheitlich auf der Sekundarstufe II vertreten sein wird. Ein weiter Grund, weshalb die Sicherheit der Arbeitsstelle bei niedrigerem Bildungsniveau an Bedeutung zunimmt, könnte auch sein, dass sich diese Probanden aufgrund ihres tieferen Abschlusses und den damit verbundenen geringeren Qualifikationen mehr um einen möglichen Jobverlust sorgen.

6.1.4 Auswertung nach Geschlechtern

Bei der Auswertung der Erwartungen und Bedürfnisse nach Geschlechtern fällt auf, dass diese in vielen Punkten mit der Auswertung nach Generationen übereinstimmen. Auch hier gehören das angenehme Arbeitsklima sowie Wertschätzung und Anerkennung zu den höchstbewerteten Punkten.

Zwischen den beiden Geschlechtern gibt es jedoch auch klare Abweichungen. Sind sie bei den Themen Arbeitsklima sowie Anerkennung und Wertschätzung gleicher Meinung, so unterscheiden sie sich in anderen Punkten merklich. Dies könnte in Verbindung mit den nach wie vor bestehenden Geschlechterrollen gebracht werden. Besonders bezüglich den Arbeitszeitmodellen sind Unterschiede feststellbar. Weibliche Probanden legen gemäss Analyse mehr Wert auf familienfreundliche Arbeitszeitmodelle und Arbeitsumgebungen, während männliche Probanden eher auf die wirtschaftlichen Aspekte achten. Die passt zu dem in der Schweiz noch weit verbreiteten Familienmodell, bei welchem die Frau das Arbeitspensum familienbedingt reduziert und der Mann für die finanzielle Versorgung der Familie zuständig ist.

Ähnlich wie bei den verschiedenen Generationen kann eine zielgruppenspezifische Ansprache bzw. Employer Branding-Massnahmen somit auch bei Geschlechtern Sinn machen.

6.1.5 Auswertung nach Jahrgang

Wie in der Auswertung nach Jahrgängen festgestellt unterscheiden sich die Ansprüche an die Arbeitgebenden kaum von denen nach Generationen (s. Abschnitt 5.1.3). Unter den einzelnen Jahrganggruppen sind aber dennoch Unterschiede erkennbar.

So ist der Wunsch nach Möglichkeit zur Pensumsreduktion bei veränderten Lebensumständen von den Probanden mit Jahrgang 1991 – 1995 höher bewertet worden als bei den anderen Jahrgängen. Dies könnte auch hier darauf zurückzuführen sein, dass sich viele dieser Probanden aktuell in der Phase der Familiengründung befinden.

Der vergleichsweise hohe Wunsch nach Sicherheit der Arbeitsstelle bei den jüngsten Probanden könnte darauf zurückzuführen sein, dass diese erst über sehr wenig Arbeitserfahrung und Knowhow verfügen und dadurch am Ehesten um ihre Anstellung fürchten. Es lässt sich somit darauf schliessen, dass zusätzlich zu den Ansprüchen aufgrund von Merkmalen wie Generationenzugehörigkeit, Geschlecht und Bildung das aktuelle Alter bzw. die aktuelle Lebensphase entscheidend für die Bewertung der einzelnen Erwartungskriterien sein kann.

6.2 Aufmerksamkeit generieren – Mediennutzungsverhalten

Im intergenerationalen Vergleich fällt auf, dass die Gen Y häufiger als die Gen Z auf beruflichen Netzwerken anzutreffen ist. So nutzen gerade einmal 44,8% der Gen Z soziale

Medien für berufliche Zwecke. Bei der älteren Generation Y sind es ganze 71,8%. Wird die private Mediennutzung analysiert, ergibt sich ein anderes Bild: Nur drei Personen gaben an, privat keine sozialen Netzwerke zu nutzen. Die übrigen 226 Probanden gaben an, mindestens eines der erwähnten sozialen Medien zu nutzen. Dies entspricht rund 98,7% aller Befragten.

6.2.1 Nutzung von beruflichen und privaten sozialen Netzwerken

Als wichtigstes bzw. meistgenutztes berufliches Netzwerk gilt laut Analyse der Primärerhebung bei beiden Generationen das Netzwerk LinkedIn. Während es bei der Generation Y rund 59% nutzen, sind es bei der Generation Z jedoch gerade einmal 33%. Die Nutzerzahlen der Generation Z auf beruflichen sozialen Medien liegen somit niedriger als die über 40% in der von Latzer (2021, S. 24–25) veröffentlichten Studie. Die Analyse nach Bildungsstufe ergab, dass LinkedIn von rund 63,5% der Probanden mit (Fach-)Hochschul- oder Universitätsabschluss (oder laufender Ausbildung) genutzt wird. Im Kampf um gutausgebildete Fachkräfte kann LinkedIn somit eine entscheidende Rolle für Unternehmen einnehmen. Im Allgemeinen lässt sich beobachten, dass die Nutzungsrate der beruflichen sozialen Medien mit abnehmender Bildungsstufe sinkt. Sollen also die Generation Z und Berufseinsteiger angesprochen werden, sollten alternative Kanäle zu LinkedIn geprüft werden.

Wird die private Nutzung der sozialen Netzwerke analysiert, ergibt sich ein anderes Nutzungsbild. Bei beiden Alterskohorten ist Instagram das meistgenutzte Netzwerk, gefolgt von der Videoplattform YouTube. Instagram wird von rund 85,5% der Gen Y und 90,5% der Gen Z genutzt. Ein intergenerationaler Unterschied lässt sich bei Facebook, Snapchat und TikTok feststellen. Während Facebook primär von der älteren Generation genutzt wird, stehen Snapchat und TikTok bei der jüngeren Generation merklich höher im Kurs. Dies deckt sich mit den in der Theorie gewonnenen Erkenntnissen (s. Abschnitt 2.3).

Auch wenn sich die Mehrheit der beiden Generationen auf den sozialen Netzwerken bewegt, ist für die Präsenz der Unternehmen auf Social Media jedoch Vorsicht geboten. Von einem grossen Teil der Befragten werden Arbeitgebendenwerbung und Stelleninserate auf den mehrheitlich privat genutzten sozialen Medien nämlich als störend bis sehr störend empfunden. Eine zu starke oder aufdringliche Präsenz könnte für Unternehmen somit sogar negative Folgen haben und potenzielle Arbeitnehmende abschrecken. Arbeitgebendenwerbung und Stelleninserate sollten auf diesen Medien deshalb eher subtil betrieben werden. Hier könnte alternativ zu der klassischen Arbeitgebendenwerbung und

Inseraten vermehrt auf Kampagnen gesetzt werden, welche von der Zielgruppe nicht als aktive Werbung wahrgenommen werden, sondern passiv beeinflussen. Kampagnen ermöglichen es den Unternehmen gemäss Mattmüller und Buschmann (2019, S. 14) zudem, unter der gewünschten Zielgruppe stellenunabhängige Informationen zu verbreiten und eine starke und attraktive Employer Brand aufzubauen.

6.2.2 Weitere Kanäle und Informationsquellen

Zusätzlich zu den sozialen Netzwerken stehen den Unternehmen diverse weitere Kanäle fürs Employer Branding zur Verfügung. Möchten sich Personen der beiden Generationen aktiv über Arbeitgebende informieren, werden gemäss Primärerhebung Suchmaschinen, Jobbörsen, die Firmenhomepage bzw. Karriereseite sowie der Bekanntenkreis vor den beruflichen Netzwerken konsultiert. Eine starke Präsenz und aktive Bewirtschaftung auf diesen Kanäle ist deshalb als mindestens genau so wichtiger Erfolgsfaktor im Employer Branding der Gen Y und Z anzusehen wie LinkedIn. Auch eine positive Bindung zu den bestehenden und ehemaligen Mitarbeitenden ist von grosser Bedeutung. Mitarbeitende als Markenbotschafter zu gewinnen, kann für Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor im Kampf um die benötigten Fachkräfte sein. Dies gilt insbesondere, da gemäss wissenschaftlichen Untersuchungen (Chikato & Dannhäuser, 2020, S. 125) eine persönliche Empfehlung eine achtmal stärkere Wirkung als klassische Werbung hat.

Klassische Arbeitgeberbewertungsplattformen und Stellenanzeigen in Zeitungen werden gemäss Primärerhebung von den beiden Alterskohorten wenig berücksichtigt. Da die Bewertungsplattformen laut Kochhan et al. (2022, S. 16) jedoch laufend an Bedeutung zunehmen und das Bild des Unternehmens als Arbeitgeber bei InteressentInnen abrunden, empfiehlt es sich, dass die eingegangenen Bewertungen von Unternehmen dennoch aktiv bewirtschaftet werden.

Möchten Unternehmen Berufseinsteiger und Studienabgänger ansprechen, könnte das Thema Hochschulmarketing sowie die Präsenz auf Job- und Hochschulfestivals interessante Möglichkeiten bieten. Für Alterskohorten der Generation Y scheinen Job- und Hochschulfestivals jedoch nicht interessant zu sein und können deshalb vernachlässigt werden.

6.2.3 Beliebte Formate und Endgeräte

Laut Primärerhebung bevorzugt die Mehrheit aller Befragten das Format «Bild mit Text», wenn es um Arbeitgebendenwerbung und Stellenanzeigen geht. Hier können Inhalte

vollständig und mit passenden Bildern übermittelt werden. Das Videoformat (Video und Kurzvideo) wurde von den Probanden mit 17,7% (Gen Y) und 19,3 % (Gen Z) merklich weniger gewählt als das kombinierte Bild-/Textformat. Setzen Unternehmen dennoch auf Videos, sollte, wie bereits durch Häusermann (2017) und Mangelsdorf (2019, S. 8) beschrieben, auf Kurzvideos gesetzt werden.

Egal welche Plattform und welches Format gewählt wird, der Content sollte zwingend multi-device-fähig sein, da sich die Generation Z gemäss Hesse et al. (2019, S. 73) überwiegend mit dem Smartphone und die Generation Y überwiegend mit PC/Laptop und Smartphone (VuMa, 2021) auf den unterschiedlichen Kanälen und Plattformen bewegt. Auch die Form des Contents sollte immer auf den entsprechenden Kanal abgestimmt sein, damit der Inhalt bei der Zielgruppe gut ankommt. Eine attraktive Gestaltung des Inhalts und ein authentisches Auftreten tragen gemäss Kochhan et al. (2022, S. 17–18) einen wichtigen Teil zu einer positiv wahrgenommenen Arbeitgebendenmarke – der Employer Brand – bei. Diese wiederum wirkt gemäss Mangelsdorf (2019, S. 31–32) zumindest auf die Gen Z wie ein Magnet.

6.3 Wechselwilligkeit und Zufriedenheit mit Arbeitsstelle/Arbeitgeber

Spannende Erkenntnisse lassen sich aus der Frage nach der Wechselwilligkeit und Offenheit gegenüber anderen Stellenangeboten gewinnen. Rund ein Drittel der Befragten gab an, dass sie ihre passende Arbeitsstelle bei einem guten Angebot jederzeit wechseln würden. Offen für ein passendes Angebot sind gemäss Erhebung sogar mehr als die Hälfte. Dies spiegelt sich mit der in Abschnitt 2.2.1 beschriebenen Wechselwilligkeit der Generation Y und der tiefen Loyalität der Generation Z in Abschnitt 2.2.2.

Fühlen sie sich wohl, würden rund 66% der Probanden die Stelle nicht wechseln. Dieses Ergebnis ist wenig erstaunlich, da das Bedürfnis nach einem angenehmen Arbeitsklima bei der Primärerhebung, wie bereits erwähnt, von beiden Generationen am höchsten bewertet wurde. Für Unternehmen ist dieses Resultat positiv zu bewerten. Schaffen sie es, ein Arbeitsumfeld und -klima zu schaffen, in welchem sich die Generationen Y und Z wohlfühlen, kann deren hoher Wechselwilligkeit entgegengewirkt werden.

Ein weiterer Vorteil für Unternehmen kann zudem sein, dass die bestehenden Mitarbeitenden das Unternehmen als Arbeitgebenden im Bekanntenkreis weiterempfehlen. Zusätzlich könnte sich das positive Arbeitsklima auch auf das Ranking auf Bewertungsplattformen übertragen. Beides trägt zu dem von beiden Generationen gewünschten

authentischen, glaubwürdigen Employer-Branding-Auftritt bei. Es können dadurch also zwei wichtige Kanäle (Arbeitgeberbewertungsportale und Mitarbeiterempfehlung) des externen Employer Brandings positiv beeinflusst werden.

7 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Abschnitt werden die drei Forschungsfragen unter Einbezug der Theorie und der Ergebnisse aus der Primärerhebung zusammengefasst beantwortet.

7.1 Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Y und Z

1. Welche Ansprüche und Erwartungen stellen die Generationen Y und Z an ihre zukünftigen Arbeitgeber?

Die Generationen Y und Z haben hohe Ansprüche und Erwartungen an Arbeitgebende und ihre Arbeitsstelle. Besonders die Softfactors **Angenehmes Arbeitsklima** und **Anerkennung und Wertschätzung** haben für sie höchste Bedeutung. Obschon das Salär nicht als wichtigstes Bedürfnis angesehen wird, ist eine **angemessene und faire Entlohnung** für beide Alterskohorten ein sehr wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl.

Beide Generationen wollen sich intern weiterentwickeln können. Millennials zeigen dieses Bedürfnis insofern, als dass ihnen eine **sinnvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit** wichtig ist. Sie möchten eine Arbeitsstelle, in der sie **etwas bewirken können**. Bei der Gen Z äussert sich dieser Wunsch aktuell eher mit dem Bedürfnis nach entsprechenden **Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten**.

Millennials hegen zudem den Wunsch nach einer **ausgewogenen Work-Life-Balance** und Arbeitszeitmodellen, mit welchen sie dies erreichen können. Dies ist zwar auch für die Gen Z wichtig, dennoch ist für sie eine **sichere Arbeitsstelle** aktuell von noch grösserer Bedeutung.

7.2 Aufmerksamkeit generieren

2. Wie können die Generationen Y und Z auf die [REDACTED] aufmerksam gemacht werden?

Um die Generationen Y und Z auf sich aufmerksam zu machen, bedarf es einer **starken und glaubwürdigen Employer Brand**. Um zu überzeugen, bleiben meist nur wenige Sekunden. Es benötigt deshalb eine **authentische, unkomplizierte und emotionale**

Arbeitgebendenwerbung sowie eine aktive Bewirtschaftung der Employer-Brandig-Maßnahmen im Allgemeinen. Das **Bild-/Textformat** und **Kurzvideos** eignen sich dafür am besten. Damit die Aufmerksamkeit der Zielgruppe unabhängig vom genutzten Endgerät gewonnen werden kann und dieser ansprechend wirkt, muss der Content zwingend **multi-device-fähig** sein.

Virtuelle Kanäle bieten sich zum Employer Branding an, da sich die beiden Alterskohorten mehrheitlich im Netz bewegen. Für klassische Arbeitgeberwerbung eignet sich das berufliche soziale Netzwerk **LinkedIn**, insbesondere bei Fachkräften mit einem hohen Bildungsniveau. Angehörige der Generation Y sind hier jedoch bedeutend stärker vertreten als Angehörige der Generation Z. Die Präsenz auf den **privaten sozialen Medien** ist bei beiden Generationengruppen gleichermassen hoch, sie auf diesen Kanälen zu erreichen, ist daher vergleichsweise einfach. Um nicht als störend wahrgenommen zu werden, soll im privaten Bereich jedoch von klassischer Arbeitgeberwerbung und Stelleninseraten abgesehen werden. Hier ist etwas mehr Feingewühl gefragt. Mit Instrumenten wie **Kampagnen** können potenzielle Kandidaten zum Beispiel subtil auf die **██████████ ██████████ ██████████** aufmerksam gemacht werden.

Um die Vielzahl an passiv suchenden KandidatInnen auf die **██** aufmerksam zu machen, eignet sich die **aktive Ansprache** durch den Arbeitgebenden selbst oder seine Mitarbeitenden. Da beide Generationen positiv auf Empfehlungen und Werbung aus dem Bekanntenkreis reagieren, können **aktuelle und ehemalige Mitarbeitende** mittels **Empfehlungsprogramm** zur Aufmerksamkeitsgewinnung genutzt werden. Sie übermitteln zudem das von den Generationen gewünschte glaubwürdige und authentische Bild. Auch von Mitarbeitenden verfasste **Erfahrungsberichte und Testimonials** eignen sich dafür hervorragend. **Mitarbeitende** können auf diese Weise **als Firmenbotschafter** genutzt werden.

Für StudienabgängerInnen und Berufseinsteigende können zudem Instrumente aus dem Hochschulmarketing wie **Job- und Hochschulmessebesuche** eingesetzt werden.

Sind sie auf das Unternehmen aufmerksam geworden, informieren sie sich über **Suchmaschinen, Jobbörsen** und **die Firmenhomepage** über den Arbeitgebenden. Um die Aufmerksamkeit dieser Zielgruppe nicht wieder zu verlieren, sollten diese Kanäle überzeugend, aktuell und glaubwürdig sein. Die **aktive Bewirtschaftung** dieser Kanäle ist daher ein Muss im erfolgreichen Employer Branding.

7.3 Handlungsempfehlungen für die [REDACTED]

3. Lassen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für die [REDACTED] zur Steigerung von Attraktivität und Sichtbarkeit bei den Generationen Y und Z ableiten?

Damit die [REDACTED] auch künftig als attraktive Arbeitgeberin gilt, muss sichergestellt werden, dass ein angenehmes Arbeitsklima vorhanden ist und von aussen als solches wahrgenommen wird. Zufriedene Mitarbeitende sind der Schlüssel zum Erfolg. Sie sind einer der wichtigsten Faktoren für eine glaubwürdige Employer Brand.

Ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen und dies langfristig sicherzustellen, liegt nur teilweise in den Händen des Arbeitgebenden. Dennoch gibt es für Unternehmen diverse Möglichkeiten, sich aktiv für ein angenehmes Arbeitsklima einzusetzen, welches im Anschluss zur Attraktivitätssteigerung gegen innen und aussen genutzt werden kann. Dies kann der [REDACTED] unter anderem durch das Fördern von folgenden Massnahmen gelingen:

- Regelmässige gemeinsame Aktivitäten und Anlässe (Erlebnisse schaffen)
- Nahbare und unkomplizierte Kultur (z. B. durchgehende Du-Kultur)
- Erfolge feiern und kommunizieren (Lob und Wertschätzung)
- Abteilungsübergreifenden Austausch fördern (verbesserte Zusammenarbeit)

Dies sind nur wenige Massnahmen, welche es der [REDACTED] ermöglichen können, ein angenehmes und erlebbar positives Arbeitsklima zu schaffen und dieses langfristig aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig zur Verbesserung des Arbeitsklimas kann dadurch auch ein wichtiger Teil der geforderten Anerkennung und Wertschätzung transportiert werden.

Was auf den ersten Blick wie eine Massnahme für das interne Employer Branding wirkt, hat auf das externe Employer Branding einen ebenso wichtigen Einfluss. Mitarbeitende werden dadurch als wichtige Werbeträger des Unternehmens bzw. ihrer Arbeitgeberin gewonnen. Sie fördern die Entstehung der geforderten glaubwürdigen und authentischen Employer Brand. Ebenso können dadurch Bewertungen auf den bekannten Bewertungsplattformen positiv beeinflusst werden. Kultur- und arbeitsklimafördernde Massnahmen sollten dadurch eine hohe strategische Bedeutung erlangen.

Fachkräfte der Generationen Y und Z bewegen sich auf diversen Kanälen und Medien. Eine «One-Size-Fits-All»-Lösung gibt es daher weder im Employer Branding noch im Recruiting. Die [REDACTED] sollte deshalb je nach gewünschter Zielgruppe unterschiedliche Kanäle prüfen und einsetzen. So kann beispielsweise für Fachkräfte mit höherem Bildungsstand LinkedIn der richtige Kanal sein, während für junge Berufseinsteigende Social-Media-Kampagnen gewinnbringender sein können. Der Auf- und Ausbau des Arbeitgeberauftritts auf allen Kanälen ist deshalb zu empfehlen. Aufgrund des steigenden Fachkräftemangels und der hohen Zahl an passiv suchenden/wechselwilligen KandidatInnen ist ausserdem ein Ausbau der aktiven Ansprache im Bereich Recruiting zu prüfen.

Allgemein gilt zu beachten, dass der Content für die Generationen Y und Z stets aktuell, glaubwürdig und authentisch sein sollte. Es sollen die für sie wichtigen Werte gegen aussen sichtbar gemacht und aktiv kommuniziert werden. Dadurch können Emotionen und die Lust, sich detaillierter mit der [REDACTED] zu beschäftigen, bei den beiden Generationen geweckt werden. Ebenfalls muss sichergestellt werden, dass alle Inhalte kanal- und geräteunabhängig jederzeit und ohne lange Ladezeit mobil abgerufen werden können. Das Umstellen auf mobile- bzw. multi-device-fähige Inhalte ist deshalb ein Muss.

8 FAZIT

In Zeiten des demografischen Wandels ist Employer Branding zukünftig nicht mehr nur ein Instrument, um Lücken zu füllen, sondern eine wichtige Entscheidungsgrundlage für potenzielle Arbeitnehmende. Arbeitgebende müssen sich aktiv engagieren, um für Talente attraktiv zu sein und zu bleiben. Employer Branding muss in der HR-Abteilung und in der Unternehmung deshalb einen hohen Stellenwert einnehmen und wird zu einer strategisch wichtigen Aufgabe.

Um als Unternehmen weiterhin und langfristig erfolgreich sein zu können, ist es von grosser Bedeutung, sich regelmässig mit den beruflichen Einstellungen, Anforderungen und Perspektiven der jungen Generationen, welche in naher Zukunft den Grossteil der Arbeitnehmenden bilden werden, auseinanderzusetzen und diese zu kennen. Employer Branding sollte als langfristige Aufgabe betrachtet werden, da meist wenig schnelle Ergebnisse daraus resultieren. Es ist ein stetiger Prozess, um langfristig ein Image als attraktiver Arbeitgebender aufbauen und halten zu können. Gleichzeitig müssen die im

Bereich Employer Branding angewendeten Massnahmen in regelmässigen Abständen überprüft und gegebenenfalls neu ausgerichtet werden. Bringt eine Aktivität nicht mehr den erwünschten Erfolg, soll diese überprüft und korrigiert werden. Was heute funktioniert, kann – in unserer schnelllebigen Zeit – morgen schon wieder Schnee von gestern sein.

Wie die Primärerhebung gezeigt hat, unterscheiden sich die Bedürfnisse und Ansprüche der Probanden nicht nur aufgrund der Generationenzugehörigkeit, sondern auch aufgrund von anderen Personenmerkmalen. Employer Branding-Massnahmen sollten deshalb nicht nur aufgrund eines einzelnen Personenmerkmals abgeleitet werden, sondern mehrere Aspekte (Alter, Bildungsstand, Geschlecht usw.) berücksichtigen. Gleiches gilt auch für die Wahl der Medien, welche nicht nur aufgrund eines einzigen Merkmals getroffen werden sollte. Je nach Zielgruppe und Personalbedarf benötigt es deshalb ein differenziertes Arbeitgeberangebot und Vorgehen im Employer Branding.

Zu beachten ist, dass Employer Branding und das Umsetzen entsprechender Massnahmen finanzielle und zeitliche Ressourcen benötigt. Unternehmen sollten aufgrund des steigenden Fachkräftemangels jedoch zwingend dazu bereit sein, die benötigten Ressourcen aufzuwenden und gegebenenfalls auszubauen. Unternehmen, welche dieses Investment nicht tätigen, könnten ansonsten im vorherrschenden «War for Talent» langfristig auf die dringend benötigten Fachkräfte verzichten müssen. Gleichermassen wichtig wie die Gewinnung von neuen Fachkräften ist in diesen Zeiten jedoch auch der Erhalt der bestehenden Mitarbeitenden und deren Knowhow. So bleiben die Mitarbeitenden gemäss Primärerhebung in Unternehmen, in welchen sie sich wohlfühlen und eine wertschätzende Kultur vorfinden – damit sichern sie langfristig den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

«Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitenden abhängen als die guten Leute vom Unternehmen.» Peter F. Drucker (1909 – 2005)

9 AUSBLICK

Mit der Umsetzung der ausgearbeiteten Handlungsempfehlungen sollte es ██████████ gelingen, auf dem Arbeitsmarkt eine grössere Sichtbarkeit bei den Generationen Y und Z zu erreichen und ihre Attraktivität zu steigern. In Zeiten des «War for Talent», welcher sich aufgrund des demografischen Wandels weiterhin verschärfen wird, müssen jedoch weitere Schritte und Investitionen getätigt werden.

Eine Fokussierung auf die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden und somit auf das externe Employer Branding reicht bei Weitem nicht mehr aus (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 6). Es sollte nicht nur darum gehen, neue Mitarbeitende auf sich aufmerksam zu machen und für sich zu gewinnen, sondern auch darum, dass diese im Anschluss im Betrieb bleiben und langfristig ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten wollen. Dies ist insbesondere darum wichtig, da das interne und externe Employer Branding stark voneinander abhängen (Meyer-Ferreira, 2015, S. 99–101; Rowold, 2013, S. 137) und die Mitarbeitenden für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens von grosser Bedeutung sind (Hesse & Mattmüller, 2019, S. 7).

In einem nächsten Schritt sollte deshalb zusätzlich geprüft werden, wie in die bestehenden Mitarbeitenden investiert werden kann. Es soll sichergestellt werden, dass diese langfristig motiviert und an die Unternehmung gebunden werden können, so dass sie die von der Unternehmung benötigte Qualität und Leistung erbringen wollen. Wird diese Investition nicht getätigt, muss damit gerechnet werden, dass Mitarbeitende auf dem hart umkämpften Arbeitsmarkt abgeworben werden und ihr Humankapital verloren geht (Hesse et al., 2019, S. 57). Dies ist insbesondere deshalb entscheidend, da die Loyalität der Generation Z gemäss Studien im Vergleich zu den Vorgängergenerationen gesunken ist und sie Arbeitgebende ohne zu zögern verlassen, wenn diese nicht ihren Erwartungen entsprechen.

Unternehmen müssen sich dadurch voraussichtlich auf eine stetig hohe Fluktuation und deren Folgen einstellen. Da jedoch viele Mitarbeitende zu einem späteren Zeitpunkt wieder zu einem ehemaligen Arbeitgebenden zurückkehren würden, könnte es für Unternehmen interessant sein, sich zusätzlich zum Employer Branding und Mitarbeitererhalt mit den Themen Trennungsmanagement und Ehemaligennetzwerk auseinanderzusetzen.

Ebenfalls sollten, um das Risiko eines Personalengpasses zu entschärfen oder diesem entgegenzuwirken, auch andere Personengruppen genauer angeschaut werden. Gemäss eines aktuellen Berichts der SECO spielen ältere Arbeitnehmende zur Deckung des

Fachkräftemangels eine ebenso zentrale Rolle (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2022b). So könnte es eine Möglichkeit sein, Babyboomer auch über das Rentenalter hinweg weiter zu beschäftigen, um die in der [REDACTED] benötigten Fachkräfte abzudecken. Weiter könnten durch die Gestaltung und Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen und noch familienfreundlicheren Arbeitsbedingungen hochqualifizierte Frauen, welche gemäss BfS (2022c) rund 50% der Schweizer Bevölkerung ausmachen, für die [REDACTED] [REDACTED] gewonnen werden.

Limitation

Diese Arbeit zeigt nicht auf, wie sich die beiden Generationen von den Vorgängergenerationen unterscheidet. Ob es zu den Generationen X und Babyboomer Unterschiede gibt, kann anhand der Arbeit nicht beurteilt werden.

Ebenfalls ist zu berücksichtigen, dass die Generation Z (s. Absatz 2.2.2) noch nicht komplett auf dem Arbeitsmarkt angekommen ist und die unter 15-jährigen Angehörigen der Generation Z in dieser Arbeit nicht berücksichtigt wurden. Es muss deshalb davon ausgegangen werden, dass die aus der vorliegenden Arbeit gewonnene Erkenntnisse noch veränderbar sein könnten.

10 LITERATURVERZEICHNIS

- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A. & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3).
<https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Arnese, J. d'. (2019). *Employer Branding für Buchverlage: Gewinnung von High Potentials der Generation Y vor dem Hintergrund des "War for Talents"*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Avantgarde Experts (Hrsg.). (2020). *Generation Y in der Arbeitswelt: Millennials der Gen Y im Check*. Abgerufen von <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/generation-y/>
- Buchmann, M. (2021). Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Schweizer Arbeitsmarkt. In H. Budliger (Hrsg.), *Demografischer Wandel und Wirtschaft* (S. 59–76). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31521-4_5
- Bundesamt für Statistik. (2019). *Kleine und mittlere Unternehmen*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaefigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>
- Bundesamt für Statistik. (2022a). *Bevölkerung nach Migrationsstatus*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/migration-integration/nach-migrationsstatuts.html>
- Bundesamt für Statistik. (2022b, 5. Juli). *Bildungssystem*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungssystem.html>
- Bundesamt für Statistik (25. August 2022c). Ständige Wohnbevölkerung nach Alter, Geschlecht und Staatsangehörigkeitskategorie, 2010-2021 - 2010-2021 | Tabelle | Bundesamt für Statistik. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/jed-01.02.03.02>
- Chikato, D. & Dannhäuser, R. (2020). So zünden Sie mit XING Ihren - Recruiting-Turbo! In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise* (4. Aufl., S. 37–148). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29438-02>
- Dannhäuser, R. (2020). Trends im Recruiting. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps /*

- Rechtshinweise* (4. Aufl., S. 1–36). Wiesbaden: Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29438-01>
- DataReportal (15. Februar 2022). Digital 2022: Switzerland: Global Digital Insights.
DataReportal – Global Digital Insights. Abgerufen von <https://datareportal.com/reports/digital-2022-switzerland>
- Engelhardt, M. & Engelhardt, N. (2019). *Wie tickst du? Wie ticke ich? Babyboomer, Generation X bis Z - Altersgruppen verstehen in Bildung und Beruf* (1. Auflage). Bern: hep der bildungsverlag.
- Fournier, J., Dürig, U.-M., Peters, K. & Weers, J.-P. (2019). Marke und Branding. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (2. Aufl., S. 19–54). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-22>
- Frohne, J., Prof. Dr. (2018). *ABSOLVENTEN 2015 UNTER DIE LUPE GENOMMEN: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y*. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH.
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2022, 30. November). *Employer Branding • Definition | Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538>
- Grabs, A., Bannour, K.-P. & Vogl, E. (2022). *Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Instagram, LinkedIn und Co* (6., aktualisierte Auflage). Bonn: Rheinwerk Verlag.
- Grosjean, E. (2022, 17. Mai). *Vorlesungsskript EMPLOYEE BENEFITS AND GENDER EQUITY: ZHAW CAS PCM 2022 Mercer Switzerland*. Herbstsemester 2021. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Häusermann, T. (2017). AdReaction: Engaging Gen X, Y and Z: Studie zeigt: Generation Z fordert Marken heraus. *Werbewoche*(10.01.2017). Abgerufen von <https://www.werbewoche.ch/de/werbung/2017-01-10/studie-zeigt-generation-z-fordert-marken-heraus/>
- Hesse, G. & Mattmüller, R. (Hrsg.). (2019). *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2>
- Hesse, G., Mayer, K., Rose, N. & Fellingner, C. (2019). Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die*

- Generationen Y und Z* (2. Aufl., S. 55–104). Wiesbaden: Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-23>
- Hollenberg, S. (2016). *Fragebögen: Fundierte Konstruktion, sachgerechte Anwendung und aussagekräftige Auswertung. essentials*. Wiesbaden: Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-12967-5>
- Hubschmid-Vierheilig, E. & Thom, N. (2018). Evidenzbasiertes Employer Branding: Studie zu den Erwartungen der Generation Y. *ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation*(03), S. 164–173.
- Hurrelmann, K., Quenzel, G., Schneekloth, U., Leven, I., Albert, M., Utzmann, H. & Wolfert, S. (2019). *Jugend 2019 - 18. Shell Jugendstudie: Eine Generation meldet sich zu Wort* (1. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlagsgruppe; Preselect.media GmbH.
- Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. Wiesbaden: Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23133-0>
- Kanton Zürich. (2020). *Bezirke in Zahlen*. Abgerufen von <https://www.zh.ch/de/politik-staat/bezirke.html>
- Kienbaum Communications (Hrsg.). *MultiGEN - 2020: Abstract - Kienbaum Studienreport 2015*. Abgerufen von https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/05/New_Kienbaum_MultiGen-2020_Studie_2015s.pdf
- Klaffke, M. (2014a). Erfolgsfaktor Generationen-Management: Handlungsansätze für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationenmanagement: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 3–25). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-61>
- Klaffke, M. (2014b). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (S. 57–80). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-63>
- Klaffke, M. & Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (1. Aufl., S. 4–19). Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6964-4>

- Kochhan, C., Kitzte, C. & Bolduan, G. (2022). *Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y: Erfolgreiches Recruiting im War for Talents: Status quo, Erwartungen und Perspektiven* (1. Auflage 2021). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35099-4>
- Kohli, R., Babel, J. & Deplazes, J. (2020). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020 - 2050. Statistik der Schweiz Themenbereich 1: Bevölkerung*. Neuchâtel: Schweizerische Eidgenossenschaft, Eidgenössisches Department des Innern EDI, Bundesamt für Statistik BFS.
- König, S. & Kühne, T. (2022). Werte im Wandel: Millennials und moderne Personalentwicklung. *personal SCHWEIZ*(Ausgabe 4, Mai 2022), S. 52–53.
- Künzler, S. & Ittgen, A. (2022). *Social Media in der Schweiz 2022*. Abgerufen von https://zeit.ch/wissen/studien/social-media-studie-2022/?gclid=EAIaIQob-ChMizKD45Nzw-gIVSeR3Ch3TZw0IEAAYASAAEgJIQvD_BwE
- Latzer, M. (2021). *Internetanwendung und deren Nutzung in der Schweiz 2021: Themenbereich aus dem World Internet Project - Switzerland 2021*. IKMZ – Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung. Abgerufen von https://www.mediachange.ch/media/pdf/publications/Anwendungen_Nutzung_2021.pdf
- LinkedIn. (2022). *About us - Statistics: Nutzerzahlen*. Abgerufen von <https://news.linkedin.com/about-us#Statistics>
- Losekam, S. & Lipovav, L. (2022). Employer Branding für die Generationen Y und Z: Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility bei der Arbeitgeberwahl. *ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation*, S. 116–124.
- Maas, R. (2019). *Generation Z für Personaler, Führungskräfte und jeden der die Jungen verstehen muss: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie*. Hanser eLibrary. München: Carl Hanser Verlag. <https://doi.org/10.3139/97834464623974801>
- Mangelsdorf, M. (2014). *30 Minuten Generation Y. 30 Minuten*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Mangelsdorf, M. (2019). *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen* (3. Aufl.). Whitebooks. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

- Marketagent.com online reSEARCH GmbH. (2022). *EY & the female factor Studie: Karrierewege Millennials 2022*. Abgerufen von https://presse.ikp.at/News_Detail.aspx?id=155878&menueid=2186&l=deutsch
- Martin, A. (2020). Social Media Recruiting in der Schweiz. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise* (4. Aufl., S. 621-640). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29438-015>
- Mattmüller, R. & Buschmann, A. (2019). Marketing: Das Management aller Zielgruppen. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (2. Aufl., S. 1–16). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-21>
- Meyer-Ferreira, P. (2015). *Human Capital strategisch einsetzen: Neue Wege zum Unternehmenserfolg* (2. Aufl.). *Personalwirtschaft*. Köln: Luchterhand.
- Pack, J. (2000). *Zukunftsreport demographischer Wandel: Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft*. Bmb+f, Bundesministerium für Bildung und Forschung. Abgerufen von https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/demographischer_wandel_zukunftsreport.pdf
- Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), S. 556–569. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- Qualtrics. (2022). *Stichprobenrechner: Stichprobengröße einfach berechnen*. Abgerufen von www.qualtrics.com/de/erlebnismangement/marktforschung/stichprobenrechner/
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs* (2. Aufl.). *Lehrbuch*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91148-9>
- Rowold, J. (2013). *Human Resource Management*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-39152-1>
- Schlotter, L. & Hubert, P. (Hrsg.). (2020). *essentials. Generation Z - Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31250-3>

- Schnetzer, S. (2019). Highlights Studie Junge Deutsche 2019: DIE LEBENS- UND ARBEITSWELT DER GENERATION Z & Y, 1–8. Abgerufen von <https://simon-schnetzer.com/wp-content/uploads/2019/03/Highlights-Studie-Junge-Deutsche-2019-GenerationZ-GenerationY-Simon-Schnetzer-Jugendforscher.pdf>
- Schuhmacher, F. & Geschwill, R. (2014). *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4631-7>
- Schulenburg, N. (2016). *Führung einer neuen Generation: Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte. FOM-Edition*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07204-9>
- Schulte, C. (2020). *Personal-Controlling mit Kennzahlen: Instrumente für eine aktive Steuerung im Personalwesen* (4. Aufl.). *Controlling Competence*. München: Franz Vahlen GmbH. <https://doi.org/10.15358/9783800660483>
- Schütte, M. (2019). *Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung: Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb* (1. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. Abgerufen von https://content-select.com/media/moz_viever/5e419653-15b8-448e-92f8-561eb0dd2d03/language:de
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (Hrsg.). (2022a). *Die Lage auf dem Arbeitsmarkt: Mai 2022*. Abgerufen von https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitslosenversicherung/Die_Lage_auf_dem_Arbeitsmarkt/lage_arbeitsmarkt_2022/lage_arbeitsmarkt_mai_2022.html
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2022b, 20. August). *Erwerbsbeteiligung bis zum Rentenalter und darüber hinaus*. Abgerufen von https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Fachkraefteinitiative/erwerbsbeteiligung_rentenalter.html
- Statista Research Department. (2020). *Gen Z, Millennials und Generation X – Ein Überblick: Statista DossierPlus zu den Lebenswelten der Generationen X, Y und Z*. Statista Research Department. did-78414-1. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/studie/id/78414/dokument/gen-z-millennials-und-generation-x-ein-ueberblick/>
- Statista Research Department. (2021). *Mediennutzung von Jugendlichen* (did-27166-1). Statista. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/studie/id/27166/dokument/mediennutzung-von-jugendlichen-statista-dossier/>

- Statistisches Amt des Kantons Zürich. (2021). *Bevölkerung nach Gemeinde, Heimat, Geschlecht und Alter ab 2010*. Abgerufen von <https://www.zh.ch/de/soziales/bevoelkerungszahlen/bestand-struktur.zhweb-noredirect.zhweb-cache.html?keywords=bevoelkerungsbestand&filtered=false#/datasets/254@statistisches-amt-kanton-zuerich>
- The Adecco Group (Hrsg.). (2021). *Fachkräftemangel Index Schweiz 2021*. Abgerufen von <https://www.adeccogroup.com/de-ch/zukunft-der-arbeit/swiss-skills-shortage/swiss-skills-shortage-2021/#:~:text=Z%C3%BCrich%2C%2025.,momentan%20nur%20noch%20wenig%20sp%C3%BCrbar>.
- VuMa. (November 2021). *Generationen in Deutschland nach Geräten zur Internetnutzung in den letzten 12 Monaten im Jahr 2021*. IFAK; GfK Media and Communication Research; Ipsos.
- Walter, B. von & Kremmel, D. (2016). Employer Brand Controlling: Erfolg der Arbeitgebermarke kontrollieren. In B. von Walter & D. Kremmel (Hrsg.), *Employer Brand Management: Arbeitgebermarken aufbauen und steuern* (S. 215-235). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06938-410>
- Wunderman Thompson. (2021). *Media Use Index 2021: Mediennutzung: Mobiles Internet auf Platz 1*. Marketagent.com online reSEARCH GmbH. Abgerufen von <https://www.wundermanthompson.ch/media-use-index>

11 ANHANG / BEILAGEN

11.1 Fluktuationsrate

Jahr	Fluktuationsrate		Mittelwert Angestellte Total	Fluktuationsrate inkl. Pensionierungen		Fluktuationsrate ohne Pensionierungen	
	letzte drei Jahre	Restliche Abgänge		17%	14%	13%	12%
2021	13	64	382	17%	13%		
2020	9	53	380	14%	12%		
2019	11	61	375.5	16%	13%		
						13%	Durchschnitt Fluktuation ohne Pensionierungen
							51 zu rekrutierende Personen pro Jahr ohne Pensionierungen
							408 Summe 8 Jahre
							88 Pensionierungen bis 2030
							496 zu rekrutierende Personen Total 8 Jahre

11.2 Bevölkerungszahlen 2021, nach Bezirken und Alter

Bezirke	Anzahl Personen
Alterskategorie	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	
34	
35	
36	
37	
38	
39	
40	
41	
42	
Total	

11.3 Mitarbeiterzahlen – Stand 30.09.2022

Stand 30.09.2022	Frauen	Männer	Total
Anzahl Mitarbeitende	83	328	411
Kaderfunktionen	7	33	49
Durchschnittliches Dienstalter	9.2	9.3	9.3
Durchschnittsalter aktuell	42.8	45.6	45.0
Durchschnittsalter beim Eintritt	33.6	36.3	35.7

Arbeitspensum	Frauen	Männer	Total
10 – 30 %	4	0	4
40 – 50 %	12	1	13
60 – 70 %	10	2	12
80 – 90 %	11	12	23
100 %	46	313	359

Ausbildungsniveau	Frauen	Männer	Total
Keine Ausbildung	0	10	10
Obligatorische Schule / Matura	16	53	69
Abgeschlossene Berufsausbildung	55	211	266
Höhere Berufsausbildung	5	20	25
Bachelor / Master	7	33	40
Doktorat	0	1	1

11.4 Fragebogen – empirische Erhebung

28.11.22, 17:28

Druckversion

Fragebogen

1 Startseite

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer

Herzlichen Dank, dass du dir die Zeit für die Beantwortung der nachfolgenden Befragung nimmst.

Im Rahmen meiner Masterthesis des Studiengangs «Human Capital Management» an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Winterthur erforsche ich die generationenbezogenen Bedürfnisse und Erwartungen der Generationen Y und Z an ihre (künftigen) Arbeitgebenden, sowie deren Mediennutzungsverhalten.

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse sollen konkrete Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Attraktivität und Sichtbarkeit als Arbeitgebende bei den beiden Generationen abgeleitet und erarbeitet werden können.

Die Befragung dauert ca. 5 - 7 Minuten. Es handelt sich um eine **anonyme Umfrage**, welche keine Rückschlüsse auf deine Person ermöglicht.

Verfasserin

Geraldine Fehr

Bei Fragen stehe ich dir gerne zur Verfügung.



2 Standardseite

28.11.22, 17:28

Druckversion

Wie wichtig sind dir folgende Punkte bei einem Unternehmen (Arbeitgebenden)?

Bitte kreuze die zutreffende Antwort an.

	Sehr wichtig	Eher wichtig	weder / noch	Eher unwichtig	Überhaupt nicht wichtig	kann / möchte ich nicht beantworten
Image des Unternehmens (Guter Ruf)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bekanntheit des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftliche Situation des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltigkeit (ökologische, ökonomische und soziale Aspekte) des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatives Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angenehmes Arbeitsklima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flache Hierarchien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Karriere-/Weiterentwicklungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderner Arbeitsplatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute Erreichbarkeit des Unternehmens / Arbeitsortes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie wichtig sind dir folgende Punkte bei einer Arbeitsstelle?

Bitte kreuze die zutreffende Antwort an.

	Sehr wichtig	Eher wichtig	weder / noch	Eher unwichtig	Überhaupt nicht wichtig	kann/will ich nicht beantworten
Sicherheit der Arbeitsstelle (keine/geringe Gefahr von Jobverlust)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angemessene Entlohnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinnvolle Tätigkeit / etwas bewirken können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vielseitige / abwechslungsreiche Tätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigene Ideen einbringen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkennung und Wertschätzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie wichtig sind dir folgende Punkte bezüglich Arbeits- / Arbeitszeitmodellen?

Bitte kreuze die zutreffende Antwort an.

	Sehr wichtig	Eher wichtig	weder / noch	Eher unwichtig	Überhaupt nicht wichtig	kann/will ich nicht beantworten
Gute Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klare Abgrenzung/Trennung zwischen Berufs- und Privatleben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible Arbeitszeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hybride Arbeitsmodelle (z.B. Homeoffice)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit in einem Teilzeitpensum zu arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit zur Pensumsreduktion bei veränderten Lebensumständen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28.11.22, 17:28

Druckversion

Bitte bewerte, inwiefern die untenstehenden Aussagen auf dich zutreffen.

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	teils / teils	trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	kann/will ich nicht beantworten
Ich habe eine passende Arbeitsstelle, werde aber zu jeder Zeit eine neue Arbeit annehmen, wenn ein passendes Angebot vorliegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe eine passende Arbeitsstelle, bin aber offen für Angebote und würde das eine oder das andere eventuell akzeptieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich werde die Arbeitsstelle nicht wechseln, solange ich mich wohlfühle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde wieder zu einem ehemaligen Arbeitgebenden zurückkehren, wenn er/sie ein passendes Angebot hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin mit meiner aktuellen Arbeitsstelle zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin mit meinem aktuellen Arbeitgebenden zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Mediennutzungsverhalten

Welche der aufgeführten Medien nutzt du privat?

(Mehrfachauswahl möglich)

Facebook

Instagram

Snapchat

YouTube

TikTok

LinkedIn

Xing

Twitter

Andere

Keine

28.11.22, 17:28

Druckversion

Welche der aufgeführten Medien nutzt du beruflich?

(Mehrfachauswahl möglich)

Facebook

Instagram

Snapchat

YouTube

TikTok

LinkedIn

Xing

Twitter

Andere

Keine

Mich würde es stören, auf diesem Kanal Arbeitgeberwerbung oder Stelleninserate zu sehen.

Bitte kreuze die zutreffende Antwort an.

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Teils / Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Ich nutze diesen Kanal nicht
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snapchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
YouTube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TikTok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Xing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28.11.22, 17:28

Druckversion

Wo/wie informierst du dich über potenzielle Arbeitgebende?

Bitte kreuze die zutreffende Antwort an.

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Teil / Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
Suchmaschinen (Google, Bing usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobbörse (Jobs.ch, indeed usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmenhomepage / Karriereseite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klassische Stellenanzeigen (Zeitungen, Zeitschriften etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufliche Netzwerke (LinkedIn, Xing usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social Media (Instagram, Snapchat usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobmessen / Hochschulmessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitgeberbewertungsplattformen (Kununu, Glassdoor usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bekanntenkreis (Empfehlungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere / Weitere <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welches Format gewinnt für Stellenanzeigen und Arbeitgeberwerbung am ehesten deine Aufmerksamkeit?

Bitte kreuze die zutreffende Antwort an.

ausführlicher Text

Kurztext

Bild mit Text

Bild ohne Text

Video

Kurzvideo (<20 Sekunden)

Sonstiges

4 Persönliche Angaben

Altersgruppe

Bitte fülle folgende Angaben zu deiner Person aus.

1980 - 1985

1986 - 1990

1991 - 1995

1996 - 2000

2001 - 2005

2006 - 2007

28.11.22, 22:03

Druckversion

Geschlecht

Bitte fülle folgende Angaben zu deiner Person aus.

- weiblich
- männlich
- divers
- keine Angaben

Höchster Bildungsabschluss

(laufend oder abgeschlossen)

- Hochschule / Fachhochschule / Universität (Tertiärstufe)
- Höhere Berufsausbildung (Tertiärstufe)
- Berufliche Grundausbildung (Sekundarstufe II)
- Gymnasium / Maturität / Fachmittelschule (Sekundarstufe II)
- Obligatorische Schulbildung (Sekundarstufe I)
- keinen Bildungsabschluss

5 Endseite

Herzlichen Dank!

Du hast mit der Beantwortung des Fragebogens dazu beigetragen, dass die Forschungsfrage bezüglich Sichtbarkeit und Attraktivität von Arbeitgebenden bei der Generation Y und Z beantwortet werden kann.

11.5 Detailauswertung empirische Umfrage

11.5.1 Häufigkeitstabellen vor der Bereinigung

Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	weiblich	176	67.4	67.4	67.4
	männlich	80	30.7	30.7	98.1
	divers	2	.8	.8	98.9
	keine Angaben	3	1.1	1.1	100.0
	Gesamt	261	100.0	100.0	

Jahrgang

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	1980 - 1985	36	13.8	13.8	13.8
	1986 - 1990	58	22.2	22.2	36.0
	1991 - 1995	36	13.8	13.8	49.8
	1996 - 2000	43	16.5	16.5	66.3
	2001 - 2005	61	23.4	23.4	89.7
	2006 - 2007	27	10.3	10.3	100.0
	Gesamt	261	100.0	100.0	

Höchster Bildungsabschluss

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Hochschule / Fachhochschule / Universität (Tertiärstufe)	87	33.3	33.3	33.3
	Höhere Berufsausbildung (Terti- ärstufe)	58	22.2	22.2	55.6
	Berufliche Grundausbildung (Se- kundarstufe II)	68	26.1	26.1	81.6
	Gymnasium / Maturität / Fachmit- telschule (Sekundarstufe II)	23	8.8	8.8	90.4
	Obligatorische Schulbildung (Se- kundarstufe I)	24	9.2	9.2	99.6
	keinen Bildungsabschluss	1	.4	.4	100.0
	Gesamt	261	100.0	100.0	

11.5.2 Häufigkeitstabellen nach der Bereinigung

Geschlecht

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
weiblich	159	69.4	69.4	69.4
männlich	65	28.4	28.4	97.8
divers	2	.9	.9	98.7
keine Angaben	3	1.3	1.3	100.0
Gesamt	229	100.0	100.0	

Höchster Bildungsabschluss

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Hochschule / Fachhochschule / Universität (Tertiärstufe)	85	37.1	37.1	37.1
Höhere Berufsausbildung (Tertiär- stufe)	57	24.9	24.9	62.0
Berufliche Grundausbildung (Se- kundarstufe II)	64	27.9	27.9	90.0
Gymnasium / Maturität / Fachmit- telschule (Sekundarstufe II)	23	10.0	10.0	100.0
Gesamt	229	100.0	100.0	

Jahrgang

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
1980 - 1985	35	15.3	15.3	15.3
1986 - 1990	55	24.0	24.0	39.3
1991 - 1995	34	14.8	14.8	54.1
1996 - 2000	40	17.5	17.5	71.6
2001 - 2005	51	22.3	22.3	93.9
2006 - 2007	14	6.1	6.1	100.0
Gesamt	229	100.0	100.0	

Generation

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Generation Y	124	54.1	54.1	54.1
Generation Z	105	45.9	45.9	100.0
Gesamt	229	100.0	100.0	

11.5.3 Reliabilitätsstatistik – Cronbachs Alpha

	Reliabilitätsstatistiken	
	Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
Bedürfnisse/Erwartungen Arbeitgeber	.597	10
Bedürfnisse/Erwartungen Arbeitsstelle	.617	7
Bedürfnisse/Erwartungen Arbeitszeit/-modell	.716	6
Fragen bezüglich Stellenwechsel (Frage 4)	.163	6
Arbeitgeberwerbung / Stelleninserate störend	.908	8
Information potenzielle Arbeitgebende	.602	10

11.5.4 Auswertungen nach Generationen

Erwartung / Bedürfnisse an Arbeitgeber

	Generation	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Image des Unternehmens (Guter Ruf)	Generation Y	124	4.10	.635	.057
	Generation Z	105	4.18	.704	.069
Bekanntheit des Unterneh- mens	Generation Y	123	2.33	.826	.075
	Generation Z	105	2.30	.798	.078
Wirtschaftliche Situation des Unternehmens	Generation Y	124	4.21	.713	.064
	Generation Z	104	4.14	.781	.077
Nachhaltigkeit (ökologische, ökonomische und soziale Aspekte) des Unternehmens	Generation Y	124	3.82	.711	.064
	Generation Z	105	3.94	.770	.075
Innovatives Unternehmen	Generation Y	123	3.92	.775	.070
	Generation Z	97	3.93	.711	.072
Angenehmes Arbeitsklima	Generation Y	124	4.85	.536	.048
	Generation Z	105	4.87	.369	.036
Flache Hierarchien	Generation Y	121	3.87	.846	.077
	Generation Z	101	3.67	.939	.093
Interne Karriere-/Weiterent- wicklungsmöglichkeiten	Generation Y	123	4.23	.745	.067
	Generation Z	104	4.44	.708	.069
Moderner Arbeitsplatz	Generation Y	123	4.07	.791	.071
	Generation Z	104	4.20	.716	.070
Gute Erreichbarkeit des Un- ternehmens / Arbeitsortes	Generation Y	124	4.38	.750	.067
	Generation Z	105	4.38	.712	.070

Erwartung / Bedürfnisse an Arbeitsstelle

	Generation	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Sicherheit der Arbeitsstelle (keine/geringe Gefahr von Jobverlust)	Generation Y	124	4.36	.702	.063
	Generation Z	105	4.53	.636	.062
Angemessene Entlohnung	Generation Y	124	4.50	.548	.049
	Generation Z	105	4.59	.600	.059
Sinnvolle Tätigkeit / etwas bewirken können	Generation Y	124	4.46	.667	.060
	Generation Z	103	4.38	.768	.076
Vielseitige / abwechslungs- reiche Tätigkeit	Generation Y	124	4.48	.548	.049
	Generation Z	105	4.32	.628	.061
Eigene Ideen einbringen können	Generation Y	124	4.36	.790	.071
	Generation Z	105	4.12	.817	.080
Persönliche Weiterentwick- lungsmöglichkeit	Generation Y	123	4.39	.622	.056
	Generation Z	105	4.49	.574	.056
Anerkennung und Wert- schätzung	Generation Y	124	4.64	.499	.045
	Generation Z	104	4.65	.553	.054

Erwartung / Bedürfnisse an Arbeitszeitmodelle

	Generation	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Gute Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben (Work-Life- Balance)	Generation Y	124	4.53	.715	.064
	Generation Z	104	4.48	.668	.066
Klare Abgrenzung/Trennung zwischen Berufs- und Privat- leben	Generation Y	124	4.02	.860	.077
	Generation Z	104	4.12	.948	.093
Flexible Arbeitszeiten	Generation Y	124	4.20	.826	.074
	Generation Z	104	3.85	1.086	.107
Hybride Arbeitsmodelle (z.B. Homeoffice)	Generation Y	121	3.75	1.142	.104
	Generation Z	102	3.47	1.192	.118
Möglichkeit in einem Teil- zeitpensum zu arbeiten	Generation Y	124	3.94	1.181	.106
	Generation Z	100	3.66	1.094	.109
Möglichkeit zur Pensumsre- duktion bei veränderten Le- bensumständen	Generation Y	124	4.37	.821	.074
	Generation Z	101	4.18	.829	.083

Erwartungen / Bedürfnisse – Total

	Generation	N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Image des Unternehmens (Guter Ruf)	Generation Y	124	4.10	.635	.057
	Generation Z	105	4.18	.704	.069
Bekanntheit des Unternehmens	Generation Y	123	2.33	.826	.075
	Generation Z	105	2.30	.798	.078
Wirtschaftliche Situation des Unternehmens	Generation Y	124	4.21	.713	.064
	Generation Z	104	4.14	.781	.077
Nachhaltigkeit (ökologische, ökonomische und soziale Aspekte) des Unternehmens	Generation Y	124	3.82	.711	.064
	Generation Z	105	3.94	.770	.075
Innovatives Unternehmen	Generation Y	123	3.92	.775	.070
	Generation Z	97	3.93	.711	.072
Angenehmes Arbeitsklima	Generation Y	124	4.85	.536	.048
	Generation Z	105	4.87	.369	.036
Flache Hierarchien	Generation Y	121	3.87	.846	.077
	Generation Z	101	3.67	.939	.093
Interne Karriere-/Weiterentwicklungsmöglichkeiten	Generation Y	123	4.23	.745	.067
	Generation Z	104	4.44	.708	.069
Moderner Arbeitsplatz	Generation Y	123	4.07	.791	.071
	Generation Z	104	4.20	.716	.070
Gute Erreichbarkeit des Unternehmens / Arbeitsortes	Generation Y	124	4.38	.750	.067
	Generation Z	105	4.38	.712	.070
Sicherheit der Arbeitsstelle (keine/geringe Gefahr von Jobverlust)	Generation Y	124	4.36	.702	.063
	Generation Z	105	4.53	.636	.062
Angemessene Entlohnung	Generation Y	124	4.50	.548	.049
	Generation Z	105	4.59	.600	.059
Sinnvolle Tätigkeit / etwas bewirken können	Generation Y	124	4.46	.667	.060
	Generation Z	103	4.38	.768	.076
Vielseitige / abwechslungsreiche Tätigkeit	Generation Y	124	4.48	.548	.049
	Generation Z	105	4.32	.628	.061
Eigene Ideen einbringen können	Generation Y	124	4.36	.790	.071
	Generation Z	105	4.12	.817	.080
Persönliche Weiterbildungsmöglichkeit	Generation Y	123	4.39	.622	.056
	Generation Z	105	4.49	.574	.056
Anerkennung und Wertschätzung	Generation Y	124	4.64	.499	.045
	Generation Z	104	4.65	.553	.054
Gute Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance)	Generation Y	124	4.53	.715	.064
	Generation Z	104	4.48	.668	.066
	Generation Y	124	4.02	.860	.077

Klare Abgrenzung/Trennung zwischen Berufs- und Privatleben	Generation Z	104	4.12	.948	.093
Flexible Arbeitszeiten	Generation Y	124	4.20	.826	.074
	Generation Z	104	3.85	1.086	.107
Hybride Arbeitsmodelle (z.B. Home-office)	Generation Y	121	3.75	1.142	.104
	Generation Z	102	3.47	1.192	.118
Möglichkeit in einem Teilzeitpensum zu arbeiten	Generation Y	124	3.94	1.181	.106
	Generation Z	100	3.66	1.094	.109
Möglichkeit zur Pensumsreduktion bei veränderten Lebensumständen	Generation Y	124	4.37	.821	.074
	Generation Z	101	4.18	.829	.083

Stellenwechsel und Zufriedenheit AG und AS

	Generation	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich habe eine passende Arbeitsstelle, werde aber zu jeder Zeit eine neue Arbeit annehmen, wenn ein passendes Angebot vorliegt.	Generation Y	123	2.80	1.187	.107
	Generation Z	96	2.93	1.163	.119
Ich habe eine passende Arbeitsstelle, bin aber offen für Angebote und würde das eine oder das andere eventuell akzeptieren.	Generation Y	122	3.34	1.191	.108
	Generation Z	96	3.33	1.063	.108
Ich werde die Arbeitsstelle nicht wechseln, solange ich mich wohlfühle.	Generation Y	124	3.69	1.127	.101
	Generation Z	102	3.68	1.016	.101
Ich würde wieder zu einem ehemaligen Arbeitgebenden zurückkehren, wenn er/sie ein passendes Angebot hat.	Generation Y	121	3.06	1.404	.128
	Generation Z	86	3.21	1.338	.144
Ich bin mit meiner aktuellen Arbeitsstelle zufrieden.	Generation Y	121	4.04	.987	.090
	Generation Z	101	3.90	1.136	.113
Ich bin mit meinem aktuellen Arbeitgebenden zufrieden.	Generation Y	121	3.87	.991	.090
	Generation Z	100	4.00	1.054	.105

Ich habe eine passende Arbeitsstelle, werde aber zu jeder Zeit eine neue Arbeit annehmen, wenn ein passendes Angebot vorliegt.

		Generation Y	Generation Z	
Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	17	10	27
		13.8%	10.4%	12.3%
trifft eher nicht zu	Anzahl	39	28	67
		31.7%	29.2%	30.6%
teils / teils	Anzahl	30	27	57
		24.4%	28.1%	26.0%
Trifft eher zu	Anzahl	26	21	47
		21.1%	21.9%	21.5%
Trifft voll und ganz zu	Anzahl	11	10	21
		8.9%	10.4%	9.6%

Ich habe eine passende Arbeitsstelle, bin aber offen für Angebote und würde das eine oder das andere eventuell akzeptieren.

		Generation Y	Generation Z	
Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	10	6	16
		8.3%	6.3%	7.4%
trifft eher nicht zu	Anzahl	18	16	34
		14.9%	16.7%	15.7%
teils / teils	Anzahl	28	23	51
		23.1%	24.0%	23.5%
Trifft eher zu	Anzahl	47	42	89
		38.8%	43.8%	41.0%
Trifft voll und ganz zu	Anzahl	18	9	27
		14.9%	9.4%	12.4%

Ich werde die Arbeitsstelle nicht wechseln, solange ich mich wohlfühle.

		Generation Y	Generation Z	
Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	6	3	9
		4.9%	2.9%	4.0%
trifft eher nicht zu	Anzahl	13	10	23
		10.6%	9.8%	10.2%
teils / teils	Anzahl	18	26	44
		14.6%	25.5%	19.6%
Trifft eher zu	Anzahl	58	41	99
		47.2%	40.2%	44.0%
Trifft voll und ganz zu	Anzahl	28	22	50
		22.8%	21.6%	22.2%

Ich würde wieder zu einem ehemaligen Arbeitgebenden zurückkehren, wenn er/sie ein passendes Angebot hat.

		Generation Y	Generation Z	
Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	22	14	36
		18.2%	16.3%	17.4%
trifft eher nicht zu	Anzahl	27	11	38
		22.3%	12.8%	18.4%
teils / teils	Anzahl	16	20	36
		13.2%	23.3%	17.4%
Trifft eher zu	Anzahl	34	25	59
		28.1%	29.1%	28.5%
Trifft voll und ganz zu	Anzahl	22	16	38
		18.2%	18.6%	18.4%

Ich bin mit meiner aktuellen Arbeitsstelle zufrieden.

		Generation Y	Generation Z	
Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	2	3	5
		1.7%	3.0%	2.3%
trifft eher nicht zu	Anzahl	7	8	15
		5.8%	8.0%	6.8%
teils / teils	Anzahl	23	18	41
		19.0%	18.0%	18.6%
Trifft eher zu	Anzahl	41	34	75
		33.9%	34.0%	33.9%
Trifft voll und ganz zu	Anzahl	48	37	85
		39.7%	37.0%	38.5%

Ich bin mit meinem aktuellen Arbeitgebenden zufrieden.

		Generation Y	Generation Z	
Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	3	3	6
		2.5%	3.0%	2.7%
trifft eher nicht zu	Anzahl	7	6	13
		5.8%	6.0%	5.9%
teils / teils	Anzahl	29	19	48
		24.0%	19.0%	21.7%
Trifft eher zu	Anzahl	46	32	78
		38.0%	32.0%	35.3%
Trifft voll und ganz zu	Anzahl	36	40	76
		29.8%	40.0%	34.4%

Mediennutzung beruflich nach Generationen

			Generation Y	Generation Z	
Berufliche Medien ^a	Facebook	Anzahl	17	2	19
		Innerhalb Generation%	13.7%	1.9%	
	Instagram	Anzahl	27	12	39
		Innerhalb Generation%	21.8%	11.4%	
	Snapchat	Anzahl	0	1	1
		Innerhalb Generation%	0.0%	1.0%	
	YouTube	Anzahl	15	6	21
		Innerhalb Generation%	12.1%	5.7%	
	TikTok	Anzahl	2	5	7
		Innerhalb Generation%	1.6%	4.8%	
	LinkedIn	Anzahl	73	34	107
		Innerhalb Generation%	58.9%	32.4%	
	Xing	Anzahl	9	2	11
		Innerhalb Generation%	7.3%	1.9%	
	Twitter	Anzahl	3	1	4
		Innerhalb Generation%	2.4%	1.0%	
	Andere	Anzahl	4	3	7
		Innerhalb Generation%	3.2%	2.9%	
	Keine	Anzahl	35	58	93
		Innerhalb Generation%	28.2%	55.2%	
Gesamt		Anzahl	124	105	229

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Mediennutzung privat nach Generationen

		Generation Y	Generation Z		
Private Mediennutzung ^a	Facebook	Anzahl	73	19	92
		Innerhalb Generation%	58.9%	18.1%	
	Instagram	Anzahl	106	95	201
		Innerhalb Generation%	85.5%	90.5%	
	Snapchat	Anzahl	13	81	94
		Innerhalb Generation%	10.5%	77.1%	
	YouTube	Anzahl	97	83	180
		Innerhalb Generation%	78.2%	79.0%	
	TikTok	Anzahl	13	60	73
		Innerhalb Generation%	10.5%	57.1%	
	LinkedIn	Anzahl	76	29	105
		Innerhalb Generation%	61.3%	27.6%	
	Xing	Anzahl	9	1	10
		Innerhalb Generation%	7.3%	1.0%	
	Twitter	Anzahl	7	18	25
		Innerhalb Generation%	5.6%	17.1%	
	Andere	Anzahl	1	16	17
		Innerhalb Generation%	0.8%	15.2%	
	Keine	Anzahl	2	1	3
		Innerhalb Generation%	1.6%	1.0%	
Gesamt		Anzahl	124	105	229

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Andere Medien

Beruflich		Privat	
Kanal	Anzahl	Kanal	Anzahl
Microsoft Teams	5	Reddit	5
Reddit	1	WhatsApp	5
WhatsApp	1	BeReal	4
Diverses	1	Telegram	1
		Pinterest	2

Information potenzielle Arbeitgebende nach Generationen

	Generation	N	Mittelwert	Std.-Abwei- chung	Standardfehler des Mittelwertes
Suchmaschinen (Google, Bing usw.)	Generation Y	124	3.96	1.212	.109
	Generation Z	105	4.20	.848	.083
Jobbörse (Jobs.ch, indeed usw.)	Generation Y	124	4.19	1.212	.109
	Generation Z	105	4.05	1.180	.115
Firmenhomepage / Karriere-seite	Generation Y	124	3.84	1.122	.101
	Generation Z	105	3.95	1.243	.121
Klassische Stellenanzeigen (Zeitungen, Zeitschriften etc.)	Generation Y	124	1.89	1.120	.101
	Generation Z	105	2.12	1.107	.108
Berufliche Netzwerke (LinkedIn, Xing usw.)	Generation Y	124	3.52	1.445	.130
	Generation Z	105	2.92	1.412	.138
Social Media (Instagram, Snapchat usw.)	Generation Y	124	1.78	1.009	.091
	Generation Z	105	2.17	1.189	.116
Jobmessen / Hochschulmes-sen	Generation Y	124	1.58	.837	.075
	Generation Z	105	2.39	1.244	.121
Arbeitgeberbewertungsplatt-formen (Kununu, Glassdoor usw.)	Generation Y	124	2.36	1.345	.121
	Generation Z	105	2.24	1.237	.121
Bekanntenkreis (Empfehlun-gen)	Generation Y	124	3.69	.956	.086
	Generation Z	105	3.66	1.017	.099
Andere / Weitere	Generation Y	124	.36	1.114	.100
	Generation Z	105	.19	.622	.061

Format Stellenanzeigen & Arbeitgeberwerbung nach Generationen

			Generation		Gesamt
			Generation	Generation	
			Y	Z	
Einfachauswahl untereinander	ausführlicher Text	Anzahl	18	19	37
		% innerhalb von Generation	14.5%	18.1%	16.2%
	Kurztext	Anzahl	17	17	34
		% innerhalb von Generation	13.7%	16.2%	14.8%
	Bild mit Text	Anzahl	65	46	111
		% innerhalb von Generation	52.4%	43.8%	48.5%
	Video	Anzahl	6	7	13
		% innerhalb von Generation	4.8%	6.7%	5.7%
	Kurzvideo (<20 Sekunden)	Anzahl	16	14	30
		% innerhalb von Generation	12.9%	13.3%	13.1%
	Sonstiges	Anzahl	2	2	4
		% innerhalb von Generation	1.6%	1.9%	1.7%
	Gesamt	Anzahl	124	105	229
		% innerhalb von Generation	100.0%	100.0%	100.0%

Arbeitgeberwerbung / Stelleninserate störend nach Generation

Facebook * Generation

			Generation		Gesamt
			Generation Y	Generation Z	
Facebook	Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	22	16	38
		% innerhalb von Generation	22.7%	30.2%	25.3%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	18	15	33
		% innerhalb von Generation	18.6%	28.3%	22.0%
	teils / teils	Anzahl	20	7	27
		% innerhalb von Generation	20.6%	13.2%	18.0%
	Trifft eher zu	Anzahl	15	3	18
		% innerhalb von Generation	15.5%	5.7%	12.0%
	Trifft voll und ganz zu	Anzahl	22	12	34
		% innerhalb von Generation	22.7%	22.6%	22.7%
	Gesamt	Anzahl	97	53	150
		% innerhalb von Generation	100.0%	100.0%	100.0%

Instagram * Generation

			Generation		Gesamt
			Generation Y	Generation Z	
Instagram	Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	19	20	39
		% innerhalb von Generation	17.1%	20.4%	18.7%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	25	25	50
		% innerhalb von Generation	22.5%	25.5%	23.9%
	teils / teils	Anzahl	19	19	38
		% innerhalb von Generation	17.1%	19.4%	18.2%
	Trifft eher zu	Anzahl	18	13	31
		% innerhalb von Generation	16.2%	13.3%	14.8%
	Trifft voll und ganz zu	Anzahl	30	21	51
		% innerhalb von Generation	27.0%	21.4%	24.4%
	Gesamt	Anzahl	111	98	209
		% innerhalb von Generation	100.0%	100.0%	100.0%

Snapchat * Generation

			Generation		Gesamt
			Generation Y	Generation Z	
Snapchat	Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	9	8	17
		% innerhalb von Generation	18.4%	8.7%	12.1%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	4	7	11
		% innerhalb von Generation	8.2%	7.6%	7.8%
	teils / teils	Anzahl	2	15	17
		% innerhalb von Generation	4.1%	16.3%	12.1%
	Trifft eher zu	Anzahl	12	24	36
		% innerhalb von Generation	24.5%	26.1%	25.5%
	Trifft voll und ganz zu	Anzahl	22	38	60
		% innerhalb von Generation	44.9%	41.3%	42.6%
	Gesamt	Anzahl	49	92	141
		% innerhalb von Generation	100.0%	100.0%	100.0%

YouTube * Generation

			Generation		Gesamt
			Generation Y	Generation Z	
YouTube	Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	19	17	36
		% innerhalb von Generation	17.1%	17.3%	17.2%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	32	19	51
		% innerhalb von Generation	28.8%	19.4%	24.4%
	teils / teils	Anzahl	19	23	42
		% innerhalb von Generation	17.1%	23.5%	20.1%
	Trifft eher zu	Anzahl	17	18	35
		% innerhalb von Generation	15.3%	18.4%	16.7%
	Trifft voll und ganz zu	Anzahl	24	21	45
		% innerhalb von Generation	21.6%	21.4%	21.5%
	Gesamt	Anzahl	111	98	209
		% innerhalb von Generation	100.0%	100.0%	100.0%

TikTok * Generation

			Generation		Gesamt
			Generation Y	Generation Z	
TikTok	Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	9	13	22
		% innerhalb von Generation	17.3%	17.1%	17.2%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	6	13	19
		% innerhalb von Generation	11.5%	17.1%	14.8%
	teils / teils	Anzahl	4	13	17
		% innerhalb von Generation	7.7%	17.1%	13.3%
	Trifft eher zu	Anzahl	12	12	24
		% innerhalb von Generation	23.1%	15.8%	18.8%
	Trifft voll und ganz zu	Anzahl	21	25	46
		% innerhalb von Generation	40.4%	32.9%	35.9%
Gesamt	Anzahl		52	76	128
	% innerhalb von Generation		100.0%	100.0%	100.0%

LinkedIn * Generation

			Generation		Gesamt
			Generation Y	Generation Z	
LinkedIn	Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	75	53	128
		% innerhalb von Generation	75.8%	77.9%	76.6%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	15	11	26
		% innerhalb von Generation	15.2%	16.2%	15.6%
	teils / teils	Anzahl	3	0	3
		% innerhalb von Generation	3.0%	0.0%	1.8%
	Trifft eher zu	Anzahl	3	2	5
		% innerhalb von Generation	3.0%	2.9%	3.0%
	Trifft voll und ganz zu	Anzahl	3	2	5
		% innerhalb von Generation	3.0%	2.9%	3.0%
Gesamt	Anzahl		99	68	167
	% innerhalb von Generation		100.0%	100.0%	100.0%

Xing * Generation

		Generation		Gesamt	
		Generation Y	Generation Z		
Xing	Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	38	22	60
		% innerhalb von Generation	70.4%	62.9%	67.4%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	9	5	14
		% innerhalb von Generation	16.7%	14.3%	15.7%
	teils / teils	Anzahl	2	3	5
		% innerhalb von Generation	3.7%	8.6%	5.6%
	Trifft eher zu	Anzahl	3	1	4
		% innerhalb von Generation	5.6%	2.9%	4.5%
	Trifft voll und ganz zu	Anzahl	2	4	6
		% innerhalb von Generation	3.7%	11.4%	6.7%
Gesamt		Anzahl	54	35	89
		% innerhalb von Generation	100.0%	100.0%	100.0%

Twitter * Generation

		Generation		Gesamt	
		Generation Y	Generation Z		
Twitter	Trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	9	10	19
		% innerhalb von Generation	23.7%	24.4%	24.1%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	9	7	16
		% innerhalb von Generation	23.7%	17.1%	20.3%
	teils / teils	Anzahl	6	11	17
		% innerhalb von Generation	15.8%	26.8%	21.5%
	Trifft eher zu	Anzahl	7	5	12
		% innerhalb von Generation	18.4%	12.2%	15.2%
	Trifft voll und ganz zu	Anzahl	7	8	15
		% innerhalb von Generation	18.4%	19.5%	19.0%
Gesamt		Anzahl	38	41	79
		% innerhalb von Generation	100.0%	100.0%	100.0%

11.5.5 Auswertungen nach Geschlecht

Erwartungen/Bedürfnisse nach Geschlecht

	Geschlecht	N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Image des Unternehmens (Guter Ruf)	weiblich	159	4.16	.611	.048
	männlich	65	4.09	.805	.100
Bekanntheit des Unternehmens	weiblich	158	2.24	.785	.062
	männlich	65	2.52	.868	.108
Wirtschaftliche Situation des Unternehmens	weiblich	158	4.15	.767	.061
	männlich	65	4.26	.713	.088
Nachhaltigkeit (ökologische, ökonomische und soziale Aspekte) des Unternehmens	weiblich	159	3.93	.638	.051
	männlich	65	3.74	.940	.117
Innovatives Unternehmen	weiblich	152	3.89	.724	.059
	männlich	63	3.98	.793	.100
Angenehmes Arbeitsklima	weiblich	159	4.92	.265	.021
	männlich	65	4.71	.744	.092
Flache Hierarchien	weiblich	153	3.84	.862	.070
	männlich	64	3.59	.904	.113
Interne Karriere-/Weiterentwicklungsmöglichkeiten	weiblich	157	4.35	.697	.056
	männlich	65	4.26	.815	.101
Moderner Arbeitsplatz	weiblich	157	4.11	.773	.062
	männlich	65	4.14	.726	.090
Gute Erreichbarkeit des Unternehmens / Arbeitsortes	weiblich	159	4.40	.730	.058
	männlich	65	4.32	.687	.085
Sicherheit der Arbeitsstelle (keine/geringe Gefahr von Jobverlust)	weiblich	159	4.45	.682	.054
	männlich	65	4.43	.661	.082
Angemessene Entlohnung	weiblich	159	4.54	.571	.045
	männlich	65	4.52	.589	.073
Sinnvolle Tätigkeit / etwas bewirken können	weiblich	157	4.44	.728	.058
	männlich	65	4.35	.694	.086
Vielseitige / abwechslungsreiche Tätigkeit	weiblich	159	4.43	.579	.046
	männlich	65	4.32	.615	.076
Eigene Ideen einbringen können	weiblich	159	4.27	.752	.060
	männlich	65	4.15	.939	.117
Persönliche Weiterbildungsmöglichkeit	weiblich	158	4.45	.582	.046
	männlich	65	4.38	.654	.081
Anerkennung und Wertschätzung	weiblich	158	4.70	.501	.040
	männlich	65	4.51	.562	.070

Gute Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance)	weiblich	159	4.59	.608	.048
	männlich	64	4.28	.845	.106
Klare Abgrenzung/Trennung zwischen Berufs- und Privatleben	weiblich	158	4.04	.869	.069
	männlich	65	4.12	.910	.113
Flexible Arbeitszeiten	weiblich	158	4.04	.944	.075
	männlich	65	4.00	1.046	.130
Hybride Arbeitsmodelle (z.B. Homeoffice)	weiblich	154	3.68	1.107	.089
	männlich	64	3.42	1.307	.163
Möglichkeit in einem Teilzeitpensum zu arbeiten	weiblich	155	4.07	1.007	.081
	männlich	64	3.17	1.254	.157
Möglichkeit zur Pensumsreduktion bei veränderten Lebensumständen	weiblich	156	4.47	.657	.053
	männlich	64	3.81	1.022	.128

11.5.6 Auswertungen nach Bildungsabschluss

Erwartungen / Bedürfnisse nach Bildungsabschluss

	Bildungsstufe	N	Mittelwert	Std.-Abwei- chung	Standardfehler des Mittelwertes
Image des Unternehmens (Guter Ruf)	Tertiär	142	4.11	.592	.050
	Sekundar II	87	4.20	.775	.083
Bekanntheit des Unterneh- mens	Tertiär	141	2.32	.822	.069
	Sekundar II	87	2.32	.800	.086
Wirtschaftliche Situation des Unternehmens	Tertiär	142	4.17	.734	.062
	Sekundar II	86	4.20	.764	.082
Nachhaltigkeit (ökologische, ökonomische und soziale Aspekte) des Unternehmens	Tertiär	142	3.88	.709	.060
	Sekundar II	87	3.87	.790	.085
Innovatives Unternehmen	Tertiär	141	3.91	.779	.066
	Sekundar II	79	3.94	.686	.077
Angenehmes Arbeitsklima	Tertiär	142	4.84	.528	.044
	Sekundar II	87	4.90	.342	.037
Flache Hierarchien	Tertiär	140	3.81	.894	.076
	Sekundar II	82	3.72	.893	.099
Interne Karriere-/Weiterent- wicklungsmöglichkeiten	Tertiär	141	4.37	.659	.056
	Sekundar II	86	4.26	.843	.091
Moderner Arbeitsplatz	Tertiär	141	4.13	.755	.064
	Sekundar II	86	4.14	.769	.083
Gute Erreichbarkeit des Un- ternehmens / Arbeitsortes	Tertiär	142	4.38	.712	.060
	Sekundar II	87	4.38	.766	.082
Sicherheit der Arbeitsstelle (keine/geringe Gefahr von Jobverlust)	Tertiär	142	4.30	.714	.060
	Sekundar II	87	4.67	.543	.058
Angemessene Entlohnung	Tertiär	142	4.51	.568	.048
	Sekundar II	87	4.59	.582	.062
Sinnvolle Tätigkeit / etwas bewirken können	Tertiär	142	4.45	.669	.056
	Sekundar II	85	4.38	.786	.085
Vielseitige / abwechslungs- reiche Tätigkeit	Tertiär	142	4.43	.551	.046
	Sekundar II	87	4.37	.649	.070
Eigene Ideen einbringen können	Tertiär	142	4.33	.769	.065
	Sekundar II	87	4.13	.860	.092
Persönliche Weiterentwick- lungsmöglichkeit	Tertiär	141	4.47	.580	.049
	Sekundar II	87	4.38	.633	.068
Anerkennung und Wert- schätzung	Tertiär	142	4.62	.502	.042
	Sekundar II	86	4.69	.559	.060
	Tertiär	142	4.49	.732	.061

Gute Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance)	Sekundar II	86	4.53	.627	.068
Klare Abgrenzung/Trennung zwischen Berufs- und Privatleben	Tertiär	142	3.99	.867	.073
	Sekundar II	86	4.20	.943	.102
Flexible Arbeitszeiten	Tertiär	142	4.13	.917	.077
	Sekundar II	86	3.88	1.034	.111
Hybride Arbeitsmodelle (z.B. Homeoffice)	Tertiär	139	3.81	1.114	.094
	Sekundar II	84	3.31	1.202	.131
Möglichkeit in einem Teilzeitpensum zu arbeiten	Tertiär	142	3.94	1.141	.096
	Sekundar II	82	3.59	1.133	.125
Möglichkeit zur Pensumsreduktion bei veränderten Lebensumständen	Tertiär	142	4.39	.798	.067
	Sekundar II	83	4.11	.856	.094

11.5.7 Auswertungen nach Jahrgängen

Erwartungen / Bedürfnisse nach Jahrgängen

Mittelwert

	Jahrgang						Insge- samt
	1980 - 1985	1986 - 1990	1991 - 1995	1996 - 2000	2001 - 2005	2006 - 2007	
Image des Unternehmens (Guter Ruf)	4.06	4.05	4.24	4.15	4.16	4.36	4.14
Bekanntheit des Unternehmens	2.71	2.15	2.24	2.33	2.31	2.21	2.32
Wirtschaftliche Situation des Unternehmens	4.34	4.24	4.03	4.13	4.14	4.23	4.18
Nachhaltigkeit (ökologische, ökonomische und soziale Aspekte) des Unternehmens	4.06	3.65	3.85	4.10	3.84	3.86	3.88
Innovatives Unternehmen	4.00	3.76	4.09	4.08	3.89	3.55	3.92
Angenehmes Arbeitsklima	4.91	4.78	4.91	4.85	4.86	4.93	4.86
Flache Hierarchien	3.71	3.93	3.94	3.87	3.48	3.82	3.78
Interne Karriere-/Weiterentwicklungsmöglichkeiten	4.11	4.24	4.32	4.58	4.38	4.29	4.33
Moderner Arbeitsplatz	4.06	4.13	4.00	4.23	4.16	4.29	4.13
Gute Erreichbarkeit des Unternehmens / Arbeitsortes	4.43	4.38	4.32	4.25	4.45	4.50	4.38
Sicherheit der Arbeitsstelle (keine/geringe Gefahr von Jobverlust)	4.37	4.36	4.35	4.40	4.53	4.93	4.44
Angemessene Entlohnung	4.43	4.55	4.50	4.52	4.59	4.79	4.54
Sinnvolle Tätigkeit / etwas bewirken können	4.49	4.56	4.26	4.52	4.20	4.57	4.42
Vielseitige / abwechslungsreiche Tätigkeit	4.43	4.51	4.47	4.40	4.24	4.43	4.41
Eigene Ideen einbringen können	4.46	4.31	4.35	4.35	3.98	4.00	4.25
Persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeit	4.31	4.41	4.44	4.60	4.41	4.43	4.43
Anerkennung und Wertschätzung	4.66	4.58	4.71	4.65	4.62	4.79	4.64
Gute Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance)	4.66	4.45	4.53	4.55	4.41	4.54	4.51
Klare Abgrenzung/Trennung zwischen Berufs- und Privatleben	4.29	3.78	4.15	4.00	4.14	4.36	4.07
Flexible Arbeitszeiten	4.40	4.04	4.26	3.75	3.96	3.71	4.04
Hybride Arbeitsmodelle (z.B. Homeoffice)	3.69	3.72	3.87	3.56	3.39	3.50	3.62
Möglichkeit in einem Teilzeitpensum zu arbeiten	3.91	3.82	4.15	3.88	3.59	3.18	3.81
Möglichkeit zur Pensumsreduktion bei veränderten Lebensumständen	4.23	4.31	4.62	4.28	4.12	4.09	4.28