

Masterarbeit

Der Zusammenhang der Persönlichkeit von MitarbeiterInnen und der Markenpersönlichkeit der „Employer Brand“

von: Lisa-Marie Viehhauser, BA
mk171519

Begutachterin:
FH-Prof. Mag. (FH) Dr. Johanna Grüblbauer

Zweitbegutachter:
FH-Prof. Ing. Dr. Harald Wimmer

St. Pölten, am 28. August 2019

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

- ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter/von der Begutachterin beurteilten Arbeit überein.

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift

Abstract

Die geburtenschwachen Generationen Y und Z, die ab 1982 geboren wurden, werden die geburtenstarke Generation der Babyboomer, deren Mitglieder Mitte der 50er Jahre zur Welt kamen, in den nächsten Jahren ersetzen. Deshalb ist es von Bedeutung zu wissen, wie eine ‚Employer Brand‘ aussehen muss und auf welchen Kanälen ein Unternehmen junge Fachkräfte erreichen kann. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Zusammenhang der Markenpersönlichkeit einer ‚Employer Brand‘ mit den eigenen Persönlichkeitsmerkmalen der MitarbeiterInnen des Unternehmens zu untersuchen. Diese Arbeit leistet einen Beitrag, um Einblicke in die Erwartungen der für den Arbeitsmarkt hoch relevanten Generationen Y und Z zu erhalten. Es wird die zentrale Forschungsfrage bearbeitet inwiefern die Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ die individuellen Persönlichkeitsmerkmale der MitarbeiterInnen der Generationen Y und Z eines Unternehmens widerspiegelt. Um die aufgestellten Forschungsfragen beantworten zu können, wurde im Rahmen der empirischen Untersuchung eine quantitative Online-Umfrage durchgeführt. Die Stichprobe umfasst 200 Personen, die zwischen 1982 und 2004 geboren wurden und somit den Generationen Y oder Z zuzuordnen sind. Die Individualpersönlichkeit der ProbandInnen wurde mit Hilfe des BFI-10 nach Rammstedt und John (2007) erhoben, während für die Messung der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ auf die Brand Personality Scale von Aaker (1997) zurückgegriffen wurde. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass zwischen den Dimensionen ‚Gewissenhaftigkeit‘ und ‚Aufrichtigkeit‘ ein geringer ($r = 0,185$), signifikanter ($p = 0,009$) Zusammenhang besteht. Zusätzlich besteht ein signifikanter ($p = 0,025$), jedoch geringer ($r = 0,158$) Zusammenhang zwischen den Dimensionen ‚Extraversion‘ und ‚Erregung/Spannung‘. Zwischen den anderen drei Dimensionen der Marken- bzw. Individualpersönlichkeit konnte kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit und methodische Herangehensweise.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Stand der empirischen Forschung.....	5
2.1 Forschungsstand und Forschungslücke	5
2.2 Forschungslücke & Ableitung der Forschungsfragen	19
3 Employer Branding.....	24
3.1 Definition Employer Brand und Employer Branding	24
3.2 Abgrenzung Employer Brand/Consumer Brand	26
3.3 Funktionen des Employer Brandings.....	30
3.3.1 Sicht des Unternehmens	31
3.3.2 Sicht der BewerberInnen und MitarbeiterInnen	32
3.4 Kanäle des Recruitings	34
3.4.1 Klassische Kanäle	34
3.4.2 Social Media	36
3.5 Employer Branding für Generation Y und Z.....	40
3.5.1 Definition und Abgrenzung der Generationen	40
3.5.2 Charakteristika der Generationen Y und Z	42
3.5.3 Implikationen für das Employer Branding	50
4 Der Zusammenhang zwischen menschlicher Persönlichkeit und Markenpersönlichkeit	54
4.1 Persönlichkeit	54
4.1.1 Definition	54
4.1.2 Entwicklung und Stabilität der Persönlichkeit	56
4.1.3 Messung der Persönlichkeit.....	57
4.1.4 Auswahl des Messmodells	67
4.2 Markenpersönlichkeit	69
4.2.1 Entstehung der Markenpersönlichkeit	69
4.2.2 Messung der Markenpersönlichkeit	70

4.2.3	Auswahl des Messmodells	73
4.3	Vergleichbarkeit von Individual- und Markenpersönlichkeit	76
4.3.1	Kongruenztheorie	78
4.3.2	Kongruenz zwischen ‚Employer Brand Personality‘ und Individualpersönlichkeit	81
4.3.3	P-O-Fit	82
5	Studiendesign	89
5.1	Forschungsfrage und Hypothesen	89
5.2	Methode	97
5.2.1	Art der Forschung und Datenerhebung	98
5.2.2	Stichprobe	99
5.2.3	Aufbau des Fragebogens	102
5.3	Gütekriterien	103
5.3.1	Objektivität	103
5.3.2	Reliabilität	103
5.3.3	Validität	104
5.4	Pre-Test	104
6	Auswertung der Ergebnisse	106
6.1	Beschreibung der Stichprobe	106
6.2	Darstellung der Ergebnisse des Fragebogens	109
6.3	Überprüfung der Reliabilität der Skalen	115
6.3.1	Reliabilität des BFI-10 zur Messung der Individualpersönlichkeit 115	
6.3.2	Reliabilität der Brand Personality Scale zur Messung der Markenpersönlichkeit	116
6.4	Überprüfung der Hypothesen	117
6.5	Übersicht der Ergebnisse der Hypothesen	134
6.6	Beantwortung der Forschungsfragen	137
7	Fazit	143
7.1	Diskussion der Ergebnisse	143
7.2	Limitationen	148
7.3	Ausblick	150
	Literaturverzeichnis	152
	Anhang	167

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitliche Abgrenzung der Generationen Y&Z.....	41
Abbildung 2: Gegenüberstellung Fünf-Faktoren-Modells und Big Five Modell.....	61
Abbildung 3: Deutsche Übersetzung der Dimensionen und Facetten der Markenpersönlichkeit	75
Abbildung 4: Vergleichbarkeit Individual- und Markenpersönlichkeit.....	77
Abbildung 5: Real, Ideal und Soll-Selbst	80
Abbildung 6: Geschlecht	107
Abbildung 7: Generationenzugehörigkeit	108
Abbildung 8: Bundesland	108
Abbildung 9: Branchenzugehörigkeit des Unternehmens	109
Abbildung 10: Abteilung	110
Abbildung 11: Kanäle zur Jobsuche.....	111
Abbildung 12: Wechselbereitschaft.....	112
Abbildung 13: Bevorzugte Kanäle der Direktansprache.....	112
Abbildung 14: Bevorzugte Unternehmensgröße	113
Abbildung 15: Ausprägungen der Individualpersönlichkeit.....	114
Abbildung 16: Ausprägung der Markenpersönlichkeit	114
Abbildung 17: Kleine vs. Große Unternehmen	133
Abbildung 18: Kleine vs. Mittlere Unternehmen	133
Abbildung 19: Anforderungen der Generationen an die ArbeitgeberInnen.....	141

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Forschungsstand	18
Tabelle 2: Unterschiede und Schnittstellen ‚Employer Brand‘ und ‚Consumer Brand‘	29
Tabelle 3: Funktionen einer ‚Employer Brand‘	30
Tabelle 4: Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Generationen Y & Z	49
Tabelle 5: beeinflussende Faktoren der Persönlichkeitsentwicklung	56
Tabelle 6: Instrumente zur Messung der Individualpersönlichkeit	63
Tabelle 7: Instrumente zur Messung der Markenpersönlichkeit	73
Tabelle 8: Methodischer Steckbrief	98
Tabelle 9: ursprünglicher Quotenplan	101
Tabelle 10: Quotenplan MindTake	101
Tabelle 11: Quotenplan vs. Tatsächliche Stichprobe	107
Tabelle 12: Reliabilität BFI-10	115
Tabelle 13: Reliabilität Brand Personality Scale	117
Tabelle 14: Interpretation der Signifikanzniveaus	119
Tabelle 15: Test auf Normalverteilung der Dimensionen	120
Tabelle 16: Interpretation der Korrelationskoeffizienten	120
Tabelle 17: Überprüfung der Hypothesen H1a bis H1e	122
Tabelle 18: Überprüfung der Hypothesen H2a bis H2e	125
Tabelle 19: Überprüfung der Hypothesen H3a bis H3e	128
Tabelle 20: Überprüfung der Hypothesen H4a bis H4e	130
Tabelle 21: Test auf Normalverteilung der Variable ‚Direktansprache‘	131
Tabelle 22: Überprüfung der Hypothese H5	131
Tabelle 23: Überprüfung der Hypothese H6	132
Tabelle 24: Übersicht der Ergebnisse aller Hypothesen	137

Abkürzungsverzeichnis

BFI	Big-Five-Inventar
BFI-K	Big-Five-Inventar-Kurz
BFI-S	Big-Five-Inventory-Short
BFI-10	Big-Five-Inventar-10
BPS	Brand Personality Scale
bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
DEU	Deutschland
EB	Employer Branding
FFM	Fünf-Faktoren-Modell
FRA	Frankreich
HR	Human Resource
IP	Individualpersönlichkeit
IPIP	International Personality Item Pool
MP	Markenpersönlichkeit
NEO-FFI	NEO-Five-Factor-Inventory
NEO-PI	NEO-Personal-Inventory
NEO-PI-R	NEO-Personal-Inventory-Revised
SM	Social Media
P-E-Fit	Person-Environment-Fit
P-O-Fit	Person-Organization-Fit
PR	Public Relations

1 Einleitung

Diese Masterarbeit wurde im Rahmen des Masterstudienlehrgangs „Media- und Kommunikationsberatung“ der Fachhochschule St. Pölten verfasst. Verfasst wurde die vorliegende Arbeit im Zeitraum von Februar bis August 2019. In der folgenden Einleitung wird auf die Problemstellung des Themas eingegangen, die Forschungsfrage abgeleitet, die Zielsetzung genauer erörtert und zuletzt der Aufbau der vorliegenden Arbeit beschrieben.

1.1 Problemstellung

Aufgrund der guten Wirtschaftslage sinkt die Zahl der Arbeitslosen in Österreich kontinuierlich. Im Oktober 2018 waren 7,3% der ÖsterreicherInnen arbeitslos gemeldet, 0,6% weniger als im Oktober des Vorjahres (vgl. AMS 2018, S.1). Zusätzlich zur geringen Arbeitslosenzahl, stellt der demografische Wandel und die damit verbundene Knappheit spezifischer Fachkräfte Unternehmen vor die Herausforderung zukünftige Talente zu akquirieren und zu binden (vgl. Georg 2019, S. 26). Dies ist insbesondere von Bedeutung, da der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen durch das, von der Konkurrenz schwer imitierbare, Humankapital beeinflusst wird (vgl. Petkovic 2004, S. 6). Dies impliziert, dass es ausschlaggebend für die bestehende Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist, die besten MitarbeiterInnen für sich zu gewinnen. Aufgrund des erwarteten dauerhaften Mangels an Fachkräften, auf den oben Bezug genommen wird, ist es für Unternehmen notwendig, sich zu differenzieren und das einzigartige Beschäftigungsangebot, das sie anbieten können, zu vermarkten (vgl. Erwing et al. 2002, S. 11).

Die wirtschaftliche Bedeutung von Employer Branding wird durch zahlreiche Studien von Karriereportalen bzw. HR-Portalen, die sich mit dem Thema Employer Branding auseinandersetzen, untermauert. So zeigt eine Studie von Weitzel et al. (vgl. 2018a, S. 11), dass im letzten Jahr die Top 1000 Unternehmen ihr Employer Branding im Durchschnitt lediglich mit einer 4+ bewerteten. Diese Note hat sich in

ihrer aktuellen Studie, die im März 2019 durchgeführt wurde, auf eine 3,0 verbessert (vgl. Weitzel et al. 2019a, S. 8). Diese leichte Verbesserung lässt darauf schließen, dass bereits viele der Top 1000 Unternehmen die Bedeutung des Employer Brandings erkannt haben und gezielt Maßnahmen setzen. Trotzdem besteht noch Verbesserungspotenzial. In Studien zum Thema Employer Branding wird jedoch nicht nur auf die Unternehmensseite eingegangen, so zeigt beispielsweise eine Umfrage von StepStone (vgl. 2018 S. 24), dass 71,1% der befragten Frauen und Männer von großen Unternehmen erwarten, gezielt in die Arbeitgeberattraktivität zu investieren. Employer Branding wird sowohl von Seiten der Unternehmen als auch der MitarbeiterInnen als bedeutendes Instrument zur Kommunikation der Arbeitsgebermarke gegenüber allen Stakeholdern, wie KundInnen, LieferantInnen, und MitarbeiterInnen angesehen (vgl. Fraunhofer MOEZ 2014, S. 19).

Die zunehmende Bedeutung des Employer Branding ist unter anderem auf die Erkenntnis zurückzuführen, dass Marken auch im Kampf um die besten MitarbeiterInnen relevant sind, und nicht nur im Wettbewerb um Kunden einen wesentlichen Vorteil darstellen (vgl. von Walter/Kremmel 2016, S.4).

Die geburtenschwachen Generationen Y und Z, die ab 1982 geboren wurden, werden die geburtenstarke Generation der Babyboomer, deren Mitglieder Mitte der 50er Jahre zur Welt kamen, in den nächsten Jahren ersetzen, da die ältere Generation den Ruhestand antreten wird. Somit wird sich in nächster Zeit ein Generationenwechsel in der Arbeitswelt erkennbar machen (vgl. Parment 2013, S. 57; Haller 2015, S. 33; Radermacher 2013, S. 6). Deshalb ist es von Bedeutung zu wissen, wie eine ‚Employer Brand‘ aussehen muss und auf welchen Kanälen ein Unternehmen junge Fachkräfte erreichen kann (vgl. Seng 2012, S179).

1.2 Zielsetzung der Arbeit und methodische Herangehensweise

Die vorliegende Arbeit soll den noch nicht erforschten Aspekt des Zusammenhangs der Markenpersönlichkeit einer ‚Employer Brand‘ mit den eigenen Persönlichkeitsmerkmalen der MitarbeiterInnen des Unternehmens untersuchen. Im Speziellen leistet diese Arbeit einen Beitrag, um Einblicke in die Erwartungen der für den Arbeitsmarkt hoch relevanten Generationen Y und Z zu erhalten. Mithilfe der

vorliegenden Masterarbeit sollen Hinweise für HR-Verantwortliche erarbeitet werden, um potenzielle Talente der Generationen Y und Z mit der zielgerichteten Gestaltung einer ‚Employer Brand‘ anzusprechen und für sich gewinnen zu können. Des Weiteren sollen Anhaltspunkte für ArbeitgeberInnen erarbeitet werden, um diese in der Wahl der Suchstrategie nach potenziellen MitarbeiterInnen zu unterstützen.

Die theoretische Basis und der aktuelle Forschungsstand des Themas wurden im Rahmen einer intensiven Literaturrecherche im Zeitraum von Dezember 2018 bis Juni 2019 erarbeitet. Die verwendete Literatur der Theoriekapitel wurde aus diversen Quellen zusammengetragen. Fachbücher wurden aus der Bibliothek der Wirtschaftsuniversität Wien entliehen. Wissenschaftliche Arbeitspapiere, Fachjournals und -zeitschriften konnten mittels Online-Zugriff der Fachhochschule St. Pölten sowie der Wirtschaftsuniversität Wien aufgerufen werden. Beispiele für Online-Ressourcen, auf die im Rahmen der Recherche zugegriffen wurden, sind: Springer Link, EBSCO, WISO, Taylor and Francis Online oder Emerald Insight.

Aufgrund der oben angeführten Problemstellung und zur Beantwortung der oben genannten Hauptforschungsfrage, sowie der Subforschungsfragen wurde eine quantitative Erhebung mittels Fragebogen durchgeführt. Es wurden ArbeitnehmerInnen der Generationen Y und Z befragt, wobei keine Eingrenzung der Unternehmensbranche stattfand. Der Fragebogen wurde auf Grundlage der theoretischen Erkenntnisse der Literaturrecherche entwickelt. Die Primärdaten wurden mit Hilfe des Marktforschungsinstituts ‚MindTake‘ erhoben. Die Umfrage fand von 18.07. bis 29.07.2019 statt.

Eine detailliertere Beschreibung der methodischen Vorgehensweise für den empirischen Teil der vorliegenden Masterarbeit erfolgt im Kapitel 5.2 *Methode und Instrument*.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. Das zweite Kapitel befasst sich mit dem aktuellen Forschungsstand der für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Themengebiete und gibt am Ende einen tabellarischen

Überblick über die wichtigsten wissenschaftlichen Arbeiten. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema Employer Branding. Hier werden zu Beginn verschiedene Definitionen erläutert, gefolgt von der Abgrenzung eines ‚Employer Brands‘ zu einem ‚Consumer Brand‘. Es wird auf internes und externes Employer Branding eingegangen und die verschiedenen Rekrutierungskanäle werden diskutiert. Zum Schluss wird auf die Generationen Y und Z eingegangen. Genauer werden hier die Spezifika der Generation beschrieben, darunter fallen die Werte der Generation, sowie die Erwartungen der Generationen an den/die ArbeitgeberIn. Im vierten Kapitel wird der Zusammenhang der menschlichen Individualpersönlichkeit und der Markenpersönlichkeit behandelt. Zu Beginn dieses Kapitels wird der Begriff ‚Persönlichkeit‘ definiert, die verschiedenen theoretischen Forschungsstränge erörtert und auf die unterschiedlichen Möglichkeiten der Individualpersönlichkeitsmessung eingegangen. Im Anschluss wird ein Messmodell ausgewählt und die Auswahl begründet. Darauf folgt eine Definition der Markenpersönlichkeit. Es wird in diesem Abschnitt des Kapitels ebenso auf die verschiedenen Messmodelle eingegangen und ein geeignetes Modell zur Messung der Markenpersönlichkeit ausgewählt. Am Ende des vierten Kapitels wird der Zusammenhang von Individual- und Markenpersönlichkeit mit Hilfe der Kongruenztheorie und der Theorie des P-O-Fit erklärt.

Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen der ersten Kapitel, wird im fünften Kapitel der empirische Teil der Arbeit erläutert. Es wird nochmals auf die Forschungsfragen eingegangen und zu überprüfende Hypothesen werden generiert. Im Anschluss werden die angewandte Methode und die Entwicklung des Fragebogens genauer beschrieben. Zum Schluss des Kapitels werden die Ergebnisse diskutiert, die Forschungsfragen beantwortet und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Im siebten und letzten Kapitel der Arbeit steht das Fazit inklusive Limitationen und Forschungsausblick.

2 Stand der empirischen Forschung

In diesem Kapitel werden der Forschungsstand und die sich daraus ergebende Forschungslücke definiert, sowie die zu bearbeitenden Forschungsfragen abgeleitet.

2.1 Forschungsstand und Forschungslücke

Im Folgenden wird der Forschungsstand der verschiedenen Forschungsfelder, die für die vorliegende Arbeit von Relevanz sind (Employer Branding, Employer Branding und Social Media, Markenpersönlichkeit und Individualpersönlichkeit), erörtert und anschließend die Forschungslücke aufgedeckt. Der Stand der Forschung ist so angeordnet, dass zuerst die groben Forschungsfelder aufgezeigt werden und im Anschluss die Forschung in Bezug zum Employer Branding gesetzt wird.

Employer Branding (EB)

Der Begriff Employer Branding wurde zum ersten Mal im Jahr 1996 von Ambler und Barrow (vgl. 1996, S. 185) verwendet. In einer explorativen Studie mit semi-strukturierten qualitativen Interviews untersuchten die Autoren die Anwendbarkeit von Marketing auf den Arbeitgeber. Bis zum Zeitpunkt der Studie flossen Employer Branding Tätigkeiten nicht maßgeblich in das Human Resource Management ein. Die Autoren weisen darauf hin, dass die traditionellen Marketingtechniken sinngemäß anwendbar sein sollten, um das Management der Arbeitgebermarke zu unterstützen und Maßnahmen zu entwickeln, die ihre Auswirkungen auf Mitarbeiter und potenzielle Rekruten untersuchen (vgl. Ambler/Barrow 1996, S. 187). Die explorative Studie zeigt, dass sich Branchenführer, also jene Unternehmen mit dem höchsten Markenwert, ihrer Marke eher bewusst sind. Unternehmen, die einem impliziten Employer Brand Modell folgen, scheinen eine höhere Bindungsrate zu haben, insbesondere bei höher qualifizierten MitarbeiterInnen (vgl. Ambler/Barrow 1996, S. 201).

Zum Thema Employer Branding sind zahlreiche Forschungsarbeiten und Literatur vorhanden. Erwing et al. (vgl. 2002, S.18) behandeln bereits im Jahr 2002 in ihrer Publikation die Bedeutung des Employer Brandings in der Ära der wissensbasierten Wirtschaft. Sie zeigen die bestehenden Probleme des Fachkräftemangels auf und kommen zum Schluss, dass sich durch diese vorherrschende Problematik Werbung der Unternehmen nicht nur an die KundInnen richten soll, sondern auch potenzielle und qualifizierte MitarbeiterInnen ansprechen muss.

Die oben genannten Autoren betonen die Notwendigkeit der Bildung einer Marke des/der ArbeitgeberIn bei potenziellen und bestehenden MitarbeiterInnen, um eine Differenzierung am Markt zu erreichen. Sie verwenden dafür die Begriffe ‚Employment Brand‘ und ‚Employer Brand‘.

Da der Begriff Employer Branding bis zu diesem Zeitpunkt in der Wissenschaft weitgehend noch nicht behandelt wird, versuchen Backhaus und Tikoo (vgl. 2004, S. 503 f.) in ihrer Publikation, einen theoretischen Rahmen für Employer Branding zu konzeptualisieren. Auf Basis der Theorie entwickeln sie Hypothesenvorschläge und Implikationen für zukünftige Forschung in diesem Bereich.

Knox und Freeman (vgl. 2006, S. 702 f.) verglichen in ihrer Studie das externe und interne Arbeitgeberimage drei großer Firmen, indem sie quantitative Interviews bei 862 StudentInnen aus Großbritannien, die sich im letzten Studienjahr befanden aber noch keine Jobangebote bekommen hatten, durchführten. In der Umfrage wurden die Befragten gebeten, Attribute des Markenimages der ArbeitgeberInnen nach ihrer Wertigkeit zu bewerten. Im Rahmen der Studie wurde das externe Arbeitgeberimage von drei großen Unternehmen erhoben, sowie die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung bei diesen Organisationen. Gleichzeitig wurden 593 MitarbeiterInnen derselben Firmen zum Arbeitgeberimage befragt. Sie kamen zur Erkenntnis, dass sich das Image der befragten Gruppen signifikant unterscheidet.

In einer Studie über den Zusammenhang von Employer Branding und Kundenerlebnis kommt Mosley (vgl. 2007, S. 126) zum Schluss, dass Employer Branding auf die Einstellung der MitarbeiterInnen im Kundenkontakt Einfluss nimmt, die wiederum die Einstellung der Kunden zur Marke direkt beeinflusst. Schlager et al. (vgl. 2011, S. 501) stoßen in ihrer Studie über den Einfluss einer ‚Employer

Brand‘ auf die Einstellungen der MitarbeiterInnen auf einen Zusammenhang der beiden Faktoren. Im Rahmen ihrer Untersuchung wurden Daten von 2.189 MitarbeiterInnen eines Schweizer Versicherungsunternehmens mit Hilfe einer Online-Umfrage erhoben. Die TeilnehmerInnen der Studie bewerteten Dimensionen der ‚Employer Brand‘ des derzeitigen Unternehmens anhand einer 5-stufigen Likert Skala. Anschließend wurden die Befragten gebeten, sich einen idealen Arbeitgeber vorzustellen, für den sie sich entscheiden würden und diesen anhand ihrer Erwartungen zu bewerten. Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiteridentifikation mit dem derzeitigen Unternehmen wurde mittels einer Single Item Skala erhoben. Im Rahmen der Untersuchung konnte bestätigt werden, dass Employer Branding die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und die Identifikation mit dem Unternehmen beeinflusst und einen indirekt positiven Einfluss auf die Unternehmensprofitabilität hat (vgl. Schlager et al., S. 504).

Employer Branding und Social Media (EB+SM)

Doherty (vgl. 2010, S. 11f.) gilt als einer der ersten AutorInnen, die auf die Bedeutung von Social Media im Recruiting aufmerksam machten. Die Bedeutung der Social Media Kanäle wird vom Autor jedoch rein auf den Vorteil der Kostenminimierung begrenzt. Erst nach und nach wurden weitere Vorteile von Social Media im Recruiting erkannt. Seitdem wurden zahlreiche Studien zum Thema Employer Branding und Social Media publiziert. Der Fokus der Publikationen liegt größtenteils auf den Social Media Plattformen Facebook und LinkedIn. Caers und Castelyns (vgl. 2011, S. 444) untersuchten die Häufigkeit der Nutzung dieser beiden Plattformen zu Recruiting-Zwecken. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass LinkedIn deutlich häufiger als Facebook für diesen Zweck genutzt wird. Auch Melanthiou et al. (vgl. 2015, S. 44) kamen zum identen Ergebnis.

Der Zusammenhang zwischen Arbeitgeberattraktivität und der Nutzung von Social Media wurde von Sivertzen et al. (vgl. 2013, S. 473) untersucht. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich die Nutzung von Social Media positiv auf die Reputation des Unternehmens auswirkt, was wiederum positiv mit der Absicht verbunden ist, sich um eine Stelle zu bewerben. Ebenso kamen Kaur et al. (vgl. 2015, S. 14) zu dem Ergebnis, dass eine positive Korrelation zwischen der Nutzung von Social Media und der Arbeitgeberattraktivität bei kleinen und mittleren

Unternehmen vorherrscht. Allerdings ist kritisch anzumerken, dass von den AutorInnen keine Spezifizierung der Social Media Kanäle erfolgt, sondern nur von Social Media Kanälen im Allgemeinen gesprochen wird.

Weitere Vorteile von Social Media im Recruiting, wie die Akquisition von jungen, qualifizierten Fachkräften der Generation Y, fanden bereits in diversen Publikationen Beachtung (vgl. Farin 2013, S. 25; Ladkin/Buhalis 2016, S. 329; Mičák/Mičudová 2018, S. 171; Piric et al. 2018, S. 36). Die allgemeine Bedeutung der Akquise von potenziellen MitarbeiterInnen, sowie die Charakteristika der Generationen Y, werden in der Literatur ebenso häufig behandelt. Vor allem AutorInnen von Fachbüchern widmen sich diesem Thema (vgl. Bruch et al. 2010, S. 208 ff.; Parment 2013, S. 78 ff.; Ruthus 2013, S. 14 ff.; Dannhäuser 2017, S. 26 ff.). Guillot-Soulez und Soulez (vgl. 2013, S. 16) behandelten in ihrer Studie unter anderem das Informationsverhalten von Generation Y und kamen zur Erkenntnis, dass diese Generation sich vermehrt im Internet über eine/n potenzielle/n ArbeitgeberIn informieren. Des Weiteren analysiert Mihalcea (vgl. 2017, S. 303) wie sich die Rekrutierung von MitarbeiterInnen durch das digitale Zeitalter verändert hat und gibt einen Ausblick über zukünftige Entwicklungen.

Wie oben zu entnehmen, wird die Generation Y und das damit verbundene Employer Branding bereits in der Literatur diskutiert und ist auch Gegenstand der Forschung. Allerdings findet die Generation Z noch wenig bis gar keine Beachtung. Speziell in Bezug auf diese Generation besteht noch weiterer Forschungsbedarf, der im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit behandelt werden soll. Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit zusätzlich die Markenpersönlichkeit von Unternehmen als ArbeitgeberInnen erhoben werden soll, ist ein weiterer relevanter Forschungszweig, der erläutert werden muss, der der Markenpersönlichkeit.

Markenpersönlichkeit (MP)

Aaker (vgl. 1997, S. 347) ist die erste Autorin, die einen theoretischen Rahmen für das Konstrukt einer Markenpersönlichkeit, im Englischen ‚Brand Personality‘, aufstellt und diese in Bezug auf die ‚Big Five‘ der Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen setzt. Das Ziel der Studie war es, Dimensionen der Markenpersönlichkeit zu ermitteln. In ihrer Studie wurden 631 Personen mittels postalisch versandten Fragebögen befragt. Die ProbandInnen wurden gebeten Marken anhand von 114

Merkmale, die großteils positiv konnotiert waren, mittels einer 5-stufigen Likert Skala zu beschreiben. Im Rahmen der explorativen Studie konnten fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit ausgemacht werden: ‚Sincerity‘, ‚Excitement‘, ‚Competence‘, ‚Sophistication‘ und ‚Ruggedness‘. In der zweiten Phase der Studie beurteilten 180 weitere Probandinnen neue Marken mittels nunmehr 42 statt 114 Merkmalen. Die Ergebnisse der zweiten Phase konnten die fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit untermauern.

In einer weiteren Studie untersuchte Aaker (vgl. 1999, S. 45 ff.) die Auswirkungen des Selbstkonzepts einer Person auf die Markeneinstellung. Das Experiment bestand aus einer Vorstudie und einer Hauptstudie mit jeweils zwei Phasen. Um zunächst Situationen zu identifizieren, die sich nur auf eine Persönlichkeitsdimension beziehen, wurden 105 ProbandInnen gebeten zu beurteilen, inwiefern eine Person versuchen würde in einer bestimmten Situation die eigenen Persönlichkeitsmerkmale auszudrücken. Die 42 verwendeten Merkmale repräsentieren die fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit. Von 20 vorab getesteten Situationen waren fünf ausgewählte Situationen dazu geeignet, eine bestimmte Persönlichkeitsdimension auszudrücken. Auf Basis dessen wurden Marken identifiziert, die in ihrer beabsichtigten Dimension (Aufregung oder Robustheit) am höchsten und in der unbeabsichtigten Dimension (ebenso Aufregung oder Robustheit) am niedrigsten abschneiden, während sie in den anderen drei Dimensionen (Aufrichtigkeit, Kompetenz, Komplexität) konstant bleiben. Im zweiten Schritt wurden 20 ProbandInnen gebeten, fünf Marken anhand der 42 Persönlichkeitsausprägungen zu beurteilen. In der Hauptstudie folgte eine Befragung von 120 Personen, die Marken in Bezug auf Situationen bewerten, in denen sie diese typischerweise benutzen. Zusätzlich enthielt der Fragebogen Items zur Bewertung des Selbstschemas, wobei die TeilnehmerInnen sich anhand von 42 Persönlichkeitsmerkmalen bewerten mussten. In der letzten Phase wurden 93 ProbandInnen in Gruppen von 10-20 Personen gebeten, sich in einem bestimmten Abendessens-Szenario vorzustellen und zu bewerten, inwieweit sie welche Marke bevorzugen würden und wie wahrscheinlich sie die Marke in der jeweiligen Situation verwenden würden. Die Ergebnisse zeigen, dass Merkmale, die durch auffällige situative Hinweise zugänglich gemacht werden, die Einstellung der VerbraucherInnen zu einer Marke aufgrund ihrer Persönlichkeitsassoziationen

positiv beeinflussen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Selbst ein formbares Konzept ist und, dass die Verwendung von Marken zum Selbstausdruck in verschiedenen Situationen variiert. Insgesamt stützen die Ergebnisse die Annahme, dass die Nutzung von Marken zum Ausdruck des eigenen Selbst von einem formbaren Selbstverständnis getragen wird (vgl. Aaker 1999, S. 54).

Bauer et al. (vgl. 2002, S. 687 ff.) führten eine, für die vorliegende Arbeit spannende, Studie durch, da sie einen Zusammenhang zwischen Konsumenten- und Markenpersönlichkeit beweisen konnten. Die Autoren überprüften basierend auf Erkenntnissen der Kongruenztheorie, die den KonsumentInnen unterstellt, nach einer Übereinstimmung zwischen der Markenpersönlichkeit und der eigenen Persönlichkeit zu streben, inwieweit die Markenpersönlichkeit eines Autoherstellers auf den Markenwert Einfluss nimmt. Im Rahmen der Studie wurden 384 Frauen und Männer mittels einem quantitativen Fragebogen befragt. Die Messung der Markenpersönlichkeit erfolgte mit Hilfe des Modells nach Aaker (1997). Die Persönlichkeit wurde auf Basis der Kongruenztheorie von Sirgy (1986) erhoben (vgl. Bauer et al. 2002, S. 697 ff.). Die Autoren konnten die Kongruenzhypothese für den Automobilmarkt bestätigen. Dies bedeutet, dass die Markenpersönlichkeit in Zusammenhang mit der Konsumentenpersönlichkeit steht. Des Weiteren wurde bewiesen, dass die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen KonsumentInnen und Marke zu Loyalität führt (vgl. Bauer et al. 2002, S. 703 f.). Da diese Studie einen Zusammenhang zwischen der Konsumentenpersönlichkeit und der Markenpersönlichkeit beweisen kann und Markenpersönlichkeit mit Hilfe des Modells nach Aaker (1997) erhoben wird, ist sie für die vorliegende Arbeit als Ganzes relevant. Jedoch ist zu beachten, dass bei Bauer et al. (vgl. 2002, S. 688) die Konsumentenpersönlichkeit anhand des Kongruenzmodells erhoben wird, während in der vorliegenden Arbeit eine Abwandlung des Big Five-Modells zur Erhebung der Individualpersönlichkeit herangezogen wird. Eine detaillierte Beschreibung der Auswahl des Modells wird in Kapitel 4.1.4. *Auswahl des Messmodells* vorgenommen.

Bosnjak et al. (vgl. 2007, S. 207 ff.) untersuchten in einer Studie Dimensionen von Markenpersönlichkeitsattributen in der deutschen Kultur. Das Ziel dieser Studie war es, Dimensionen der Markenpersönlichkeit in der deutschen Kultur zu identifizieren.

In der ersten Phase der Forschung wurden qualitative Interviews mit 88 Personen durchgeführt. Im Rahmen der Interviews mussten die ProbandInnen 21 bekannten Marken Persönlichkeitsmerkmale zuordnen. Es konnten insgesamt 303 Merkmale zur Beschreibung der Markenpersönlichkeit identifiziert werden. Zusätzlich dazu wurden die von Aaker (1997) identifizierten 42 Persönlichkeitsmerkmale von Marken vom Englischen ins Deutsche übersetzt und den bereits identifizierten Merkmalen hinzugefügt. In einer zweiten Phase wurden überflüssige und doppeldeutige Attributionen eliminiert, wobei die Merkmale auf 108 gekürzt wurden. Im dritten Schritt wurde eine Fokusgruppe gebildet, die die Merkmale in Hinblick auf Klarheit und Einzigartigkeit bewerteten. Infolgedessen wurden 24 Attribute eliminiert, worauf 84 übrig blieben. Auf die qualitative Vorstudie folgte eine quantitative Online-Umfrage mit 131 TeilnehmerInnen, bei der sie die erhobenen Merkmale den 21 Marken zuordnen mussten. Die ForscherInnen konnten daraufhin eine vierdimensionale Brand Personality Scale mit den Dimensionen ‚Antrieb‘, ‚Gewissenhaftigkeit‘, ‚Gefühl‘ und ‚Oberflächlichkeit‘ für den deutschen Raum entwickeln.

Malär et al. (vgl. 2011, S. 35 ff.) führten eine Studie über den Zusammenhang von Markenpersönlichkeit und der emotionalen Bindung an eine Marke in Hinblick auf das reale und das ideale Selbst eines Individuums durch. Ziel der Studie war es, die Auswirkungen und den Einfluss der tatsächlichen und idealen Selbstkongruenz der Konsumenten auf die emotionale Markenbindung zu verstehen und Einblicke zu gewinnen, wie die Wirkung der Selbstkongruenz auf die emotionale Markenbindung der Konsumenten je nach Kontext und Konsumenten variiert. Im Rahmen der Forschung wurden zwei quantitativen Studien mit 1329 bzw. 890 TeilnehmerInnen durchgeführt. Inhalt der ersten Studie war es, die allgemeinen und relativen Auswirkungen der tatsächlichen und der idealen Selbstkongruenz auf die emotionale Markenbindung und die Auswirkungen der Produktbeteiligung als moderierende Variable zu untersuchen. Im Rahmen der zweiten Studie wurden die Ergebnisse der ersten Studie validiert. Die Ergebnisse zeigen, dass ein signifikanter ($p \leq .01$), positiver ($r = .55$) Zusammenhang zwischen der realen Selbstkongruenz und der emotionalen Markenbindung besteht (vgl. Malär et al. 2011, S. 42). Dies bedeutet, dass die eigene Wahrnehmung des tatsächlichen Selbst der KonsumentInnen, die Persönlichkeit der Marke widerspiegelt und Marken bevorzugt

werden, die mit der tatsächlichen Selbstwahrnehmung einer Person übereinstimmen (vgl. Malär 2011, S. 37).

Markenpersönlichkeit und Employer Branding (MP+EB)

Rampl und Kenning (vgl. 2012, S. 218 ff.) publizierten eine Studie, die den Zusammenhang zwischen Brand Personality und Arbeitgeberattraktivität untersuchte. Das Ziel der Studie war es, ein Modell zu erstellen, das den Einfluss der Markenpersönlichkeit auf die Attraktivität einer Arbeitgebermarke erklärt. Um die für die Untersuchung notwendigen Daten zu erheben, wurde eine Online-Umfrage mit 310 StudentInnen durchgeführt. Die TeilnehmerInnen bewerteten eine eigens von ihnen gewählte Beratungsfirma anhand der 42 Merkmale der Markenpersönlichkeit nach Aaker (1997). Es wurde nach dem Zufallsprinzip entschieden ob sie eine Firma bewerten müssen, bei der sie am liebsten oder am wenigsten gerne arbeiten würden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Vertrauen in die Arbeitgebermarke und durch die Markenpersönlichkeitsdimension ‚Aufrichtigkeit‘ beeinflusst werden. Diese Dimension erklärt 71 Prozent der Varianz der Arbeitgeberattraktivität.

Trotz der Recherche in einer Vielzahl an Datenbanken (SAGE Journals, EBSCO, Springer, wiso, ProQuest, Emerald, uvm.), konnten keine weiteren Studien gefunden werden, die sich mit dem Zusammenhang von Markenpersönlichkeit und Employer Branding beschäftigen. Die Ursache für die geringe wissenschaftliche Forschung zu diesem Bereich könnte auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass es sich um eine Schnittstelle der Disziplinen Human Resource Management und Marketing handelt und aufgrund dessen noch nicht ausreichend untersucht wurde.

Neben der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Individualpersönlichkeit von ArbeitnehmerInnen erhoben. Deshalb ist es von Bedeutung ebenso auf den Forschungsstand der Individualpersönlichkeit einzugehen.

Individualpersönlichkeit (IP)

Es gibt zahlreiche ForscherInnen, die sich im Rahmen ihrer Studien mit der Erhebung von menschlicher Persönlichkeit befasst haben. Einer der ersten Autoren, der sich mit den Dimensionen der menschlichen Persönlichkeit befasste war Goldberg (vgl. 1990, S. 1217). Er nannte die fünf Dimensionen ‚Big Five‘. In einem

parallelen Forschungszweig entwickelten Costa und McCrae (1992) das NEO-PI-R, das mit 240 Items eine detaillierte Beschreibung der Persönlichkeit ermöglicht (vgl. Neyer/Asendorpf 2018, S. 110). Dieses Instrument erhebt ebenfalls fünf Dimensionen der Persönlichkeit und ist im Allgemeinen als Fünf-Faktoren Modell bekannt (vgl. Stemmler et al. 2016, S. 295).

John et al. (1991) entwickelten auf Basis der ‚Big Five‘ von Goldberg das ‚Big Five Inventory‘ (BFI), das in zehn Sprachen übersetzt wurde (vgl. John 2007, o.S.). Die deutsche Version des BFI beruht auf einer Übersetzung des englischen Fragebogens, den Rammstedt (1997) im Rahmen ihrer Diplomarbeit übersetzte (vgl. Lang et al. 2001, S. 120). Die Originalversion von John (1991) kann aufgrund fehlenden Zugriffs nicht zitiert werden. Des Weiteren kann auf Rammstedt (1997) nicht zugegriffen werden, da es sich um eine unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Bielefeld handelt.

Gerlitz und Schupp (vgl. 2005, S. 4f.) entwickelten eine Kurzversion des BFI mit 15 Items und einer Bearbeitungsdauer von zwei Minuten. Auch Weller und Matiaske (vgl. 2009, S. 260 f.) entwickelten eine Kurzskala zur Messung der Persönlichkeit. Eine andere Kurzversion zur Messung der Persönlichkeit (BFI-K) wurde von Rammstedt und John (vgl. 2005, S. 195 f.) entwickelt. Zeitgleich entwickelten Rammstedt et al. (vgl. 2004, S. 8 f.) eine noch kürzere Version des BFI-K, die jedoch früher publiziert wurde. Im Jahr 2007 entwickelten Rammstedt und John (vgl. 2007, S. 203 ff.) das BFI-10.

Eine detailliertere Beschreibung der unterschiedlichen Messmethoden für menschliche Persönlichkeit, sowie die Auswahl des Messinstrumentes folgt in Kapitel 4.1.4. *Messung der Persönlichkeit*.

Individualpersönlichkeit und Employer Branding (IP+EB)

Bevor der Begriff Employer Branding zum ersten Mal gebraucht wurde untersuchte Tom (vgl. 1971, S. 586 ff.) bereits den Einfluss der Persönlichkeit im Rekrutierungsprozess von Unternehmen. Der Zweck dieser Studie war es, die Rolle bestimmter subjektiver Faktoren im Auswahlprozess von Unternehmen zu untersuchen. Die ProbandInnen mussten sowohl sich selbst mittels Adjektivskalen als auch das Image von Unternehmen als Arbeitgeber einschätzen. Der Autor geht davon aus, dass das Selbstkonzept eines Individuums Einfluss auf die Wahl des

Unternehmens hat. Aus der Studie geht hervor, dass die Selbstbeschreibung eines Individuums mit der Beschreibung der am meisten bevorzugten Organisationen höher korreliert als mit der Beschreibung der am wenigsten bevorzugten Organisationen. Dies bedeutet, dass Menschen jene ArbeitgeberInnen bevorzugen, deren Organisationsbilder (Wissen, Glauben und Gefühlsstrukturen) zu ihren eigenen persönlichen Selbstkonzepten passen.

Um einen Überblick zu geben, werden in Tabelle 1 die wichtigsten Studien nochmals zusammengefasst und chronologisch dargestellt.

Bereich	AutorInnen	Jahr	Land	Titel	Methode	n	Ergebnisse
IP+EB	Victor R. Tom	1971	USA	The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process.	quantitativer Fragebogen	100	Der Grad der Ähnlichkeit zwischen der Selbstbeschreibung eines Individuums und ihrer/seiner Beschreibung der am meisten bevorzugten Organisationen ist signifikant ($p \leq .01$) höher, als zwischen der Selbstbeschreibung und der Beschreibung der Persönlichkeit von weniger bevorzugten Organisationen.
EB	Tim Ambler Simon Barrow	1996	USA	The Employer Brand	Semi-Strukturierte Interviews	27	Diese explorative Forschung zeigt, dass sich Branchenführer, d.h. diejenigen mit dem höchsten Markenwert, ihrer Marke bewusst sind. Unternehmen, die einem impliziten Employer Brand Modell folgen, scheinen eine höhere Bindungsrate zu haben, insbesondere bei höher qualifizierten MitarbeiterInnen.
MP	Jennifer L. Aaker	1997	USA	Dimensions of Brand Personality	1. Phase: quantitativer Fragebogen 2. Phase: quantitativer Fragebogen	631 180	Im Rahmen der explorativen Studie konnten fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit ausgemacht werden: ‚Sincerity‘, ‚Excitement‘, ‚Competence‘, ‚Sophistication‘ und ‚Ruggedness‘. Die Ergebnisse der zweiten Phase, konnten die fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit untermauern.

MP	Jennifer L. Aaker	1999	USA	The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion	1. Phase Vorstudie: quantitativer Fragebogen zur Beurteilung von Ausdruck der Persönlichkeit in bestimmten Situationen	105	Die Ergebnisse zeigen, dass Merkmale, die durch auffällige situative Hinweise zugänglich gemacht werden, die Einstellung der VerbraucherInnen zu einer Marke aufgrund ihrer Persönlichkeitsassoziationen positiv beeinflussen. Insgesamt stützen die Ergebnisse die Annahme, dass die Nutzung von Marken zum Ausdruck des eigenen Selbst von einem formbaren Selbstverständnis getragen wird.
					2. Phase Vorstudie: quantitativer Fragebogen zur Beurteilung der Markenpersönlichkeit von gegebenen Marken	20	
					1. Phase Hauptstudie: quantitativer Fragebogen zur Beurteilung von Marken in den Situationen in denen sie üblicherweise verwendet werden.	120	

					2. Phase Hauptstudie: Gruppenaufgabe in Laborsetting. Bewertung der persönlichen Präferenz und Nutzungswahrscheinlichkeit von zehn Marken in fünf Produkt-kategorien	93	
MP	Hans H. Bauer Ralf Mäder Frank Huber	2002	DEU	Markenpersönlichkeit als Determinante von Markenloyalität	quantitativer schriftlicher Fragebogen	384	Die Kongruenzhypothese konnte für den Automobilmarkt bestätigt werden. Es wird bestätigt, dass die Markenpersönlichkeit in Zusammenhang mit der KonsumentInnenpersönlichkeit steht.
MP	Michael Bosnjak Valerie Bochmann Tanja Hufschmid	2007	DEU	Dimensions of Brand Personality Attributions: A Person-Centric Approach in the German Cultural Context.	1. Phase: qualitative Assoziationen 2. Phase: qualitative Fokusgruppe 3. Phase: quantitativer Online- Fragebogen	88 5 131	Die ForscherInnen konnten daraufhin eine vierdimensionale Brand Personality Scale mit den Dimensionen ‚Antrieb‘, ‚Gewissenhaftigkeit‘, ‚Gefühl‘ und ‚Oberflächlichkeit‘ für den deutschen Raum entwickeln.

MP+EB	Linn V. Rampl Peter Kenning	2012	DEU	Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness	quantitativer Fragebogen	Online-	310	Die Ergebnisse zeigen, dass das Vertrauen in die Arbeitgebermarke und ihr Einfluss auf die MitarbeiterInnen durch die Markenpersönlichkeitsdimension "Aufrichtigkeit" positiv beeinflusst werden. Zusammen erklären der Einfluss der ‚Employer Brand‘ und das Vertrauen 71 Prozent der Varianz der Attraktivität der ‚Employer Brand‘.
EB+SM	Chloé Guillot-Soulez Sebastián Soulez	2013	FRA	Generation Y preferences for employer brand benefits	quantitativer Fragebogen		592	Die Generation Y informiert sich vermehrt im Internet über eine/n potenzielle/n ArbeitgeberIn.

Tabelle 1: Forschungsstand (eigene Darstellung vgl. Tom 1971, S. 586 ff.; Ambler/Barrow 1996, S. 187; Aaker 1997, S. 347; Aaker 1999, S. 45 ff; Bauer et al. 2002, S. 697 ff.; Bosnjak et al. 2007, S. 207 ff.; Rampl/Kenning 2012, S. 218 ff.; Guillot-Soulez/Soulez 2013, S. 16)

2.2 Forschungslücke & Ableitung der Forschungsfragen

Es wurden keine aktuellen Studien gefunden, die sich mit der idealen ‚Employer Brand Personality‘ und der eigenen Persönlichkeit der ArbeitnehmerInnen beschäftigen. Lediglich Tom (vgl. 1971, S. 586 ff.) widmet sich in seiner Studie der Persönlichkeit eines Individuums und der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ der ArbeitgeberInnen. Eine Studie, die sich mit einem ähnlichen Thema befasst, wurde von Motlagh et al. (vgl. 2015, S. 649 f.) durchgeführt. Die AutorInnen setzen sich allerdings mit den Auswirkungen der Markenpersönlichkeit auf die Arbeitgeberattraktivität der Universität Yazd auseinander. Die Studie untersucht den Einfluss der Markenpersönlichkeit auf die Markenattraktivität von ArbeitgeberInnen. Die Hypothesentests zeigen, dass zwischen der Markenpersönlichkeit der Universität und der Arbeitgeberattraktivität kein Zusammenhang besteht ($r = -0,12$). Es besteht lediglich ein positiver signifikanter ($p \leq 0,01$) Zusammenhang zwischen der Markenpersönlichkeit der Universität und dem Vertrauen in die Arbeitgebermarke ($r = 0,75$).

Aus dem Forschungsstand ist zu erkennen, dass es zahlreiche Forschungen zum Thema Employer Branding, Generationen Y & Z und zum Thema Markenpersönlichkeit gibt. Allerdings ist bis dato keine Studie bekannt, die alle drei Faktoren zum Gegenstand der Forschung macht. Des Weiteren gibt es keine Studie, die speziell auf Österreich Bezug nimmt. Diese Forschungslücke soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit geschlossen werden. Aufgrund dessen wird im Zuge der vorliegenden Masterarbeit folgende Hauptforschungsfrage bearbeitet:

Spiegelt die Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ die individuellen Persönlichkeitsmerkmale von den MitarbeiterInnen der Generationen Y & Z eines Unternehmens wieder?

Im Zuge der Recherche konnten neben der Studie von Tom (vgl. 1971, S. 586ff.), keine Studien gefunden werden, die sich explizit mit der Übereinstimmung der Individualpersönlichkeit von MitarbeiterInnen und der Markenpersönlichkeit einer ‚Employer Brand‘ beschäftigen. Es konnten lediglich Studien gefunden werden, die

sich mit der Kongruenz zwischen Markenpersönlichkeit von Konsumgütern und der Konsumentenpersönlichkeit auseinandersetzen (vgl. Huang et al. 2012, S. 334 ff.; Mulyanegara 2009, S. 234 ff.; Yao et al. 2015, S. 1419 ff.). Aufgrund dieser Forschungslücke ergibt sich folgende erste Subforschungsfrage:

1. *Sind Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen zu erkennen?*

Im Rahmen der Recherche mittels der oben erwähnten Datenbanken konnte keine Studie gefunden werden, die sich explizit mit den Branchenunterschieden im Persönlichkeitsfit der MitarbeiterInnen und den Unternehmen auseinandersetzt. Lediglich die Studie zum Thema ‚Employer Branding‘ von Weitzel et al. (vgl. 2018a, S. 1) setzt sich mit den Unterschieden im Employer Branding der Top 1.000 Unternehmen und der Top 300 Unternehmen der IT-Branche auseinander und zeigt den Unterschied der IT-Branche im Vergleich zu allen anderen Branchen auf. Die AutorInnen kommen zu dem Schluss, dass sich die IT-Branche im Bereich der Personalbeschaffung aufgrund des Fachkräftemangels als besonders innovativ darstellt und als Anhaltspunkt für zukünftige Entwicklungen dienen kann (vgl. Weitzel et al. 2018a, S. 2). Da in der Studie gezielt die IT-Branche hervorgehoben wird, kann davon ausgegangen werden, dass die branchenspezifischen Unterschiede für das Employer Branding und infolge dessen für die vorliegende Arbeit relevant sind. Der branchenspezifische Unterschied in der Passung der Persönlichkeit der MitarbeiterInnen und der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ wird in der oben genannten Studie nicht behandelt. Deshalb ergibt sich folgende zweite Sub-Forschungsfrage:

2. *Sind branchenspezifische Unterschiede in Hinblick auf die Übereinstimmung der ‚Employer Brand‘ Persönlichkeit und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen zu erkennen?*

Costa et al. (vgl. 2001, S. 322 ff.) führten eine Untersuchung zu den geschlechterspezifischen Unterschieden in der Ausprägung der

Persönlichkeitsdimensionen durch. Sie analysierten Sekundärdaten von bereits durchgeführten Studien (N=23.031) aus 26 Ländern und kommen zu dem Schluss, dass Geschlechtsunterschiede im Vergleich zu den individuellen Unterschieden innerhalb der aller Geschlechter relativ gering sind. Frauen haben vor allem in den Dimensionen Neurotizismus (Anxiety= .40; Angry Hostility= .09 (n.s.); Depression= 0.24; Self-Consciousness= .30; Impulsiveness= .23; Vulnerability= .44) und Altruismus (Trust= .19; Straightforwardness= .43; Altruism= .43; Compliance= .38; Modesty= .38; Tender-Mindedness= .31) höhere Ausprägungen als Männer ($p \leq 0.001$), während Sie bei den Facetten „Seeking for excitement“ (= -.31) und „Ideas“ (= -.32) geringere Ausprägungen haben (vgl. Costa et al. 2001, S. 327). Im Zuge der Recherche konnten keine weiteren Studien gefunden werden, die sich mit den geschlechterspezifischen Unterschieden in der Persönlichkeit von Männern und Frauen beschäftigen. In der oben genannten Studie wurde nur auf die Individualpersönlichkeit eingegangen und nicht auf die Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘. Aufgrund dessen ergibt sich folgende dritte Sub-Forschungsfrage, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit bearbeitet werden soll:

3. Sind geschlechterspezifische Unterschiede in Hinblick auf die Übereinstimmung der ‚Employer Brand‘ Persönlichkeit und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen zu erkennen?

In ihrer Studie zum Thema Active Sourcing kamen Weitzel et al. (vgl. 2019b, S. 4) zum Ergebnis, dass 71,4% der befragten Frauen und Männer in Internet-Jobbörsen nach offenen Stellen suchen, 41,3% nutzen Karrierenetze wie XING oder LinkedIn, 40,7% verwenden Suchmaschinen zur Suche und 39,5% informieren sich direkt auf der Unternehmenswebsite über offene Positionen. Diese Ergebnisse geben keinen Überblick über die Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen und sind auf das Land Deutschland bezogen. Im Zuge der Recherche konnte eine Studie von Statistik Austria (vgl. 2017, S. 54) gefunden werden, die sich mit der Jobsuche von jungen Menschen befasst. Allerdings sind die Ergebnisse für das Thema der vorliegenden Arbeit weniger relevant, da die Auswahlmöglichkeiten sehr eingeschränkt waren. Bei der Frage nach der Suche von Jobangeboten konnten nur „AMS“, „Sonstiges“, „Stellenanzeigen“, „ArbeitgeberIn direkt

kontaktiert“, „von ArbeitgeberIn kontaktiert“ und „Verwandte, Freunde, Bekannte“ angegeben werden. Es konnte keine aktuelle, relevante Studie gefunden werden, die sich mit den Kanälen der Jobsuche der Generation Y und Z in Österreich befasst. Aufgrund dieser Forschungslücke ergibt sich die vierte Sub-Forschungsfrage:

4. Welche Kanäle bevorzugen die Generationen Y und Z zur Jobsuche?

Weitzel et al. (vgl. 2019b, S. 28) fanden in ihrer Studie auch heraus, dass 56,7 % der Generation Y bevorzugt über E-Mail direkt von einem Unternehmen angesprochen werden wollen, gefolgt von Karrierenetzwerken mit 17,1%. Bei den StudienteilnehmerInnen der Generation hingegen wünschten 73,8% ein direktes Anschreiben via E-Mail und 16,7% eine Kontaktaufnahme mittels Karrierenetzwerken. Allerdings konzentriert sich diese Studie lediglich auf Deutschland und nicht auf Österreich. Aufgrund dessen ergibt sich folgende fünfte Sub-Forschungsfrage:

5. Welche Kanäle bevorzugen die befragten Personen der Generationen Y & Z wenn sie im Rahmen von Active Sourcing angesprochen werden?

Es konnten lediglich zwei Studien gefunden werden, die die Bedeutung der Unternehmensgröße behandeln. So zeigt eine Studie von McDonald's (vgl. 2015, S. 46), dass es für 20% der befragten Personen, die damals im Alter von 15-24 Jahren waren und heute 19-28 Jahre alt sind, wichtig bzw. besonders wichtig ist, für ein Großunternehmen zu arbeiten. Im Rahmen der Umfrage mussten die TeilnehmerInnen angeben, wie wichtig ihnen bestimmten Gegebenheiten bei einem/r ArbeitgeberIn sind. Iorgulescu (vgl. 2016, S. 50) fand in ihrer Studie über die Erwartungen der Generation Z gegenüber ihren ArbeitgeberInnen in Rumänien heraus, dass 44,9% der befragten StudentInnen in Zukunft in einem großen internationalen Unternehmen tätig sein wollen, während 19,2% ein mittleres Unternehmen bevorzugen (vgl. Iorgulescu 2016, S. 50). In der Publikation ist keine Information über die restlichen Auswahlmöglichkeiten zu finden. Die unterschiedlichen Ergebnisse der beiden Studien können auf die verschiedenen

Herkunftsländer zurückzuführen sein. Während McDonald's (vgl. 2015, S. 6) junge Menschen aus Deutschland befragte, kam die Stichprobe von Iorgulescu (vgl. 2016, S. 49) aus Rumänien. Da die oben genannten Studien nicht auf die österreichische Bevölkerung eingehen, ist eine weitere Forschungslücke zu erkennen, die anhand folgender Sub-Forschungsfrage geschlossen werden soll:

6. Welche Unternehmensgröße bevorzugen die befragten Personen der Generation Y und Z bei einer Bewerbung?

Es konnten Studien gefunden werden, die sich mit den Ansprüchen der Generationen Y und Z gegenüber den ArbeitgeberInnen beschäftigten. Parment (vgl. 2013, S. 27), weist auf die Bedeutung von flexiblen Arbeitszeiten hin, während Steckl et al. (vgl. 2019, S. 5) herausfanden, dass für Generation Z ein gutes Betriebsklima und der soziale Rückhalt im Team wichtig sind. Eine Studie von Absolventa und Tendence (vgl. 2018, S. 9 ff.) kommt zu dem Ergebnis, dass 93,6% der Generation Y Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten von einem Unternehmen erwarten. Die Erwartungen der Generationen Y und Z an ein Unternehmen werden detailliert im Kapitel 3.5.3. *Implikationen für das Employer Branding* behandelt.

Bei den Publikationen von Parment (vgl. 2013, S. 27) und Steckl et al. (vgl. 2019, S. 5) handelt es sich um Beiträge in Fachbüchern, während es sich bei der Studie von Absolventa und Tendence (vgl. 2018, S. 9 ff.) um eine Praxisstudie handelt, bei der allerdings die Stichprobenanzahl nicht ersichtlich ist. Des Weiteren fehlen Angaben über das Herkunftsland der ProbandInnen. Eine relevante wissenschaftliche Studie, die sich auf Österreich bezieht und sich mit den Erwartungen der Generationen Y & Z beschäftigt, konnte im Rahmen der Recherche nicht gefunden werden. Aufgrund der Lücke an wissenschaftlicher Forschung zu diesem Thema, lässt sich folgende siebte Sub-Forschungsfrage ableiten:

7. Welche Erwartungen haben die Generationen Y und Z gegenüber ihrem/ihrer ArbeitgeberIn?

3 Employer Branding

Im folgenden Kapitel werden die Begriffe ‚Employer Brand‘ und ‚Employer Branding‘ erläutert, gefolgt von einer Abgrenzung der ‚Employer Brand‘ zur ‚Consumer Brand‘. Anschließend werden die Funktionen einer Arbeitgebermarke diskutiert, auf die verschiedenen Kanäle des Recruitings eingegangen und Employer Branding speziell für die Generationen Y und Z bearbeitet.

3.1 Definition Employer Brand und Employer Branding

Wie im Forschungsstand bereits erläutert, stellen Ambler und Barrow (1996) die erste in der Literatur vorhandene Definition von ‚Employer Brand‘ auf:

„The ‚Employer Brand‘ can be defined as ‚the package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company“ (Ambler/Barrow 1996, S. 187).

Die Autoren sehen die ‚Employer Brand‘ als ein Bündel an funktionellen, ökonomischen und psychologischen Leistungen, die eine Anstellung mit sich bringt und mit dem Arbeitgeber in Verbindung gebracht wird. Diese Definition bezieht sich ausschließlich auf die Leistungen, die ein Unternehmen den MitarbeiterInnen bereitstellt und die mit dem Unternehmen von außen in Verbindung gebracht werden.

Eine andere Definition der ‚Employer Brand‘ kommt von den AutorInnen Knox und Freeman:

„Employer brand [...] is the image associated with an organisation uniquely in its role as an employer.“ (Knox/Freeman 2006, S. 697)

Die AutorInnen sehen im Gegensatz zu Ambler und Barrow (1996) die ‚Employer Brand‘ ausschließlich als das Image als ArbeitgeberIn, das nur mit einer bestimmten Organisation in Verbindung gebracht wird.

Von Walter und Kremmel (2016) definieren ‚Employer Brand‘ folgendermaßen:

„Die Arbeitgebermarke stellt die Summe aller Vorstellungen von einem Unternehmen als Arbeitgeber dar, die durch den Unternehmensnamen, das Unternehmenslogo und andere sichtbare Markenelemente ausgelöst werden.“
(von Walter/Kremmel 2016, S. 5)

In dieser Definition wird auf die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke von außenstehenden Personen durch sichtbare Elemente eingegangen, jedoch wird die Wirkung der ‚Employer Brand‘ nur auf sichtbare Markenelemente reduziert. Merkmale wie Image und Unternehmenskultur werden nicht in die Definition miteinbezogen.

Die oben genannten Definitionen haben gemeinsam, dass sie die ‚Employer Brand‘ als Arbeitgebermarke sehen, die mit einem bestimmten Unternehmen in Verbindung gebracht wird. Im folgenden Abschnitt wird nun eine Abgrenzung zum Begriff ‚Employer Branding‘ gegeben.

Backhaus und Tikoo (2004) definieren den Begriff folgendermaßen:

„...the process of building an identifiable and unique employer identity...“
(Backhaus/Tikoo 2004, S. 502).

Die AutorInnen heben in dieser Definition den Aspekt eines Prozesses hervor, dessen Ziel es ist, eine einzigartige Arbeitgebermarke aufzubauen.

Eine etwas detailliertere Definition kommt von Martin et al. (2011):

„Employer branding refers to the process by which branding concepts and marketing, communications and HR techniques are applied to create an employer brand.“ (Martin et al. 2011, S. 3619)

Diese Auffassung von Employer Branding knüpft den Prozess der Erstellung einer Arbeitgebermarke eng an das Marketing und verbindet dies mit Techniken des Human Resource. Somit wird der Vorgang des Employer Brandings als interdisziplinäre Aufgabe gesehen.

Eine managementorientierte Definition von Employer Branding wurde von Böttger (2012) aufgestellt:

„Employer Branding ist der entscheidungsorientierte Managementprozess der identitätsbasierten, strategischen und operativen Führung der Arbeitgebermarke.“ (Böttger 2012, S. 27).

Die Autorin sieht Employer Branding als Managementprozess mit den klassischen Schritten der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten, die zur Gestaltung der Arbeitgebermarke beitragen (vgl. Böttger 2012, S. 27).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ‚Employer Brand‘, gleichzusetzen mit dem Begriff Arbeitgebermarke, das Ziel aber auch das Ergebnis eines Employer Branding Prozesses darstellt (vgl. Stritzke 2010, S. 42f.). Der Prozess wird durch interdisziplinäre Verknüpfungen verschiedener Unternehmensbereiche gestützt und muss zusätzlich in den klassischen Managementprozesses integriert werden (vgl. Martin et al. 2011, S. 3619; Böttger 2012, S. 27).

In der vorliegenden Arbeit wird ‚Employer Brand‘ gemäß der Definition von Knox und Freeman (vgl. 2006, S. 697) verstanden. Diese Definition fasst ‚Employer Brand‘ als das Image eines Unternehmens als ArbeitgeberIn auf. Des Weiteren wird ‚Employer Branding‘ gemäß der Definition von Martin et al. (vgl. 2011, S. 3619), als abteilungsübergreifender, interdisziplinärer Prozess zur Bildung einer Arbeitgebermarke verstanden.

3.2 Abgrenzung Employer Brand/Consumer Brand

Im Folgenden wird versucht, die ‚Employer Brand‘ von einer ‚Consumer Brand‘ abzugrenzen sowie Gemeinsamkeiten und Schnittstellen herauszuarbeiten. Hierfür ist eine Definition der Konsumentenmarke von Bedeutung.

"A brand can be defined as a name, term, sign, symbol, or design or combination of them which is intended to identify the goods and services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competitors" (Kotler 1991, S. 442).

Die oben genannte Definition von Kotler geht auf die Marke als Symbol ein, die von Marken anderer Unternehmen unterschieden werden kann. Die Marke nimmt für viele KonsumentInnen eine präferenzbildende Funktion bei vergleichbaren

Produkten ein (vgl. Esch et al. 2005, S. 7). Diese Aussage lässt sich auf die ‚Employer Brand‘ umlegen, da es sich bei einer ‚Employer Brand‘ ebenso um eine (Arbeitgeber-)Marke handelt. Die Bezugsgruppe der ‚Consumer Brand‘ sind potenzielle KonsumentInnen, während die Zielgruppe der ‚Employer Brand‘ potenzielle und bereits bestehende MitarbeiterInnen sind (vgl. Böttger 2012, S. 26). Streuverluste in der Kommunikation der ‚Consumer‘ bzw. ‚Employer Brand‘ lassen sich jedoch nicht vermeiden, so dass auch Personen außerhalb der Zielgruppen die gesendeten Markenbotschaften erhalten können (vgl. Sponheuer 2010, S. 138).

Arbeitgeber- und Konsumentenmarke unterscheiden sich auch anhand der Abteilungen des Unternehmens, die diese kommunizieren. Marketing, Werbung und Public Relations richten sich an KundInnen, während sich die Kommunikation der Human Resource Abteilung an MitarbeiterInnen richtet. Die Kernbotschaft der verschiedenen Kommunikationswege müssen jedoch inhaltlich übereinstimmen, es muss eine ‚Shared Identity‘ aufgebaut werden. Die Botschaften der verschiedenen Abteilungen müssen zueinander passen, so ist es von Bedeutung, dass das Versprechen an die MitarbeiterInnen und das Versprechen an die KundInnen miteinander harmonisieren (vgl. Baran 2018, S. 60). Dies ist darin zu begründen, dass beide Zielgruppen mit den Botschaften der jeweils anderen Zielgruppe erreicht werden können. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Kommunikation, die den (potenziellen) MitarbeiterInnen entgegengebracht wird, nicht auch von (potenziellen) KundInnen aufgenommen wird und umgekehrt (vgl. Fisher 2013, S. 66). Manche sehen den Zuständigkeitsbereich des Employer Brandings in der Marketing- bzw. PR-Abteilung von Unternehmen, während andere das Thema der Personalabteilung zuordnen. Jedoch ist es von Bedeutung, den Employer Branding Prozess als interdisziplinären Gestaltungsbereich zu sehen, um zu einer ‚Shared Identity‘ zu gelangen (vgl. Radermacher 2013, S. 11).

In der Praxis sind jedoch auch Unternehmen zu finden, die eine unterschiedliche Identität der ‚Consumer‘ und ‚Employer Brand‘ aufgebaut haben. So hat der Lebensmitteleinzelhändler Hofer bereits mehrere Auszeichnungen bekommen, wie zum Beispiel den Best Recruiters-Award 2018/2019, den HR-Award 2018 in der Kategorie ‚Employer Branding‘ oder den ersten Platz als Österreichs attraktivster Arbeitgeber im Handel (vgl. Hofer 2019, o.S.). Dies lässt darauf schließen, dass

Hofer ein Top Image als ArbeitgeberIn hat, während das Unternehmen dennoch als Harddiscounter im Lebensmitteleinzelhandel gilt (vgl. Pittner 2017, S. 7) und sich weniger exklusiv positioniert als beispielsweise die Unternehmen Spar, Merkur oder Billa.

Arbeitgebermarke- und Produktmarkenpersönlichkeit beeinflussen sich gegenseitig. Potenziellen MitarbeiterInnen fällt es oftmals schwer, ein Unternehmen als ArbeitgeberIn zu beurteilen, auch wenn der Person die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens bekannt sind. Die Arbeitgebermarke wird häufig mit der Produktmarke gleichgesetzt, so stellen sich potenzielle MitarbeiterInnen weniger die Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen vor, in dem sie tätig sein wollen, sondern sehen das Unternehmen, deren Produkte sie kennen und vielleicht sogar benutzen (vgl. Baran 2018, S. 44). Zusätzlich beeinflusst die Werbung für Produkte die Wahrnehmung einer Marke als ArbeitgeberIn. Genauer gesagt, führt eine kreative Werbung zu einer positiveren Wahrnehmung der Markenfähigkeit und der zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten, was wiederum die Gesamtattraktivität der Arbeitgebermarke beeinflusst (vgl. Rosengren/Bandesson 2014, S. 260). Um diesem Phänomen entgegenwirken zu können, muss eine klare Arbeitgebermarke gebildet und kommuniziert werden (vgl. Baran 2018, S. 44). Daher ist es sinnvoll, bereits etablierte Konzepte aus dem Produktmarketing zu übernehmen. Die einzigartige Ausrichtung der Consumer Brand auf die KundInnen sowie die Differenzierung vom Wettbewerb tragen zur Präferenzbildung und infolgedessen maßgeblich zum Kauf bei. Der Employer Branding Prozess soll diese Differenzierung von Wettbewerb auf den Personalmarkt übertragen und ebenso Präferenzen schaffen (vgl. Petkovic 2004, S. 7).

Die Corporate Brand steht mit den unternehmensspezifischen Charakteristika als Dach über der ‚Consumer Brand‘ und der ‚Employer Brand‘ und hat Ausstrahlungseffekte auf diese. Eine weitere Schnittstelle stellt die Rolle der MitarbeiterInnen als MarkenbotschafterInnen dar. Einerseits werden KonsumentInnen vom Verhalten der MitarbeiterInnen beim Kauf des Produkts oder Inanspruchnahme der Dienstleistung beeinflusst, auf der anderen Seite stellen aktuelle MitarbeiterInnen des Unternehmens im Rahmen von HR-Aktivitäten eine

wichtige Komponente bei der Wahrnehmung des Unternehmens als ArbeitgeberIn dar. Des Weiteren werden Nachrichten, wie bereits oben beschrieben, nicht getrennt von den Zielgruppen (MitarbeiterInnen bzw. KonsumentInnen) aufgenommen, sondern es existieren Überschneidungen in der Kommunikation von ‚Consumer Brand‘ und ‚Employer Brand‘. Es ist nicht möglich diese gänzlich voneinander zu trennen. Zusätzlich zu den oben genannten Punkten ist die Anziehungs- und Identifikationsfunktion der Consumer Brands auf potenzielle MitarbeiterInnen zu nennen, die wiederum Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität haben können (vgl. Sponheuer 2010, S. 133).

Die untenstehende Tabelle 2 soll einen Überblick über die Unterschiede und Schnittstellen der ‚Consumer Brand‘ und ‚Employer Brand‘ geben.

		Employer Brand	Consumer Brand
Unterschiede	Art der Marke	Arbeitgebermarke	Produktmarke
	Zielgruppe	(potenzielle) MitarbeiterInnen	(potenzielle) KonsumentInnen
	zuständige Abteilung	Human Resource Marketing, PR	Marketing, PR
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> • ‚Corporate Brand‘ und derer Ausstrahlungseffekte • MitarbeiterInnen als MarkenbotschafterInnen • Überschneidung in der Kommunikation von ‚Consumer Brand‘ und ‚Employer Brand‘ • Anziehungs- und Identifikationsfunktion der Consumer Brand auf MitarbeiterInnen und KundInnen 		

Tabelle 2: Unterschiede und Schnittstellen ‚Employer Brand‘ und ‚Consumer Brand‘ (eigene Darstellung vgl. Sponheuer 2010, S. 133; Böttger 2012, S. 26; Radermacher 2013, S. 11; Baran 2018, S. 60)

3.3 Funktionen des Employer Brandings

Im Allgemeinen ist es das Ziel des Employer Brandings, qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen für das Unternehmen zu rekrutieren und langfristig zu binden. Durch die Aktivitäten des Personalmarketings muss sich das Unternehmen attraktiv in den Köpfen potenzieller und bereits bestehender MitarbeiterInnen positionieren, um sie zu einer Bewerbung zu motivieren und/oder langfristig an das Unternehmen zu binden (vgl. Flato/Reinbold-Scheible 2009, S.41). Im folgenden Abschnitt werden auf die Funktionen des Employer Brandings aus Unternehmens- und MitarbeiterInnensicht eingegangen.

Funktionen einer Employer Brand	
Sicht des Unternehmens	Sicht der (potenziellen) MitarbeiterInnen
<ul style="list-style-type: none"> • Profilierungs- und Differenzierungsfunktion (externes EB) • Präferenzbildung (externes EB) • Bindungsfunktion (internes EB) • Kostenreduktion (internes EB) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationseffizienz • Identifikation • Sicherheit und Vertrauen

Tabelle 3: Funktionen einer ‚Employer Brand‘ (eigene Darstellung vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 123; vgl. Bamert 2005, S. 49; Barrow/Mosley 2006, S. 69 f.; Petkovic 2008, S. 62; 85; Sponheuer 2010, S. 45; Stotz/Wedel-Klein 2013; S. 28; von Walter/Kremmel 2016, S. 6; Bartscher/Nissen 2017, S. 534; Immerschitt/Stumpf 2019, S. 41)

3.3.1 Sicht des Unternehmens

Aus Unternehmenssicht kommen der Arbeitgebermarke vier Funktionen zu (vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 123; Barrow/Mosley 2006, S. 69 f.; Petkovic 2008, S. 62; Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 28; von Walter/Kremmel 2016, S. 6; Bartscher/Nissen 2017, S. 534; Immerschitt/Stumpf 2019, S. 41):

- Profilierungs- und Differenzierungsfunktion
 - Präferenzbildung
 - Bindungsfunktion
 - Kostenreduktion
-
- } Externes Employer Branding
 } Internes Employer Branding

Profilierungs- und Differenzierungsfunktion

Im Wettbewerb um die besten und qualifiziertesten MitarbeiterInnen ist es essentiell sich von anderen Unternehmen zu differenzieren. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, sich von der ‚Employer Brand‘ anderer Unternehmen, die nach denselben ausgebildeten Fachkräften suchen, abzuheben indem die eigene Arbeitgebermarke nachhaltig in den Köpfen von potenziellen und bestehenden MitarbeiterInnen verankert wird. Wenn dem Unternehmen attraktivere Eigenschaften zugeschrieben werden als der Konkurrenz, kann eine Differenzierung erfolgen. Die Basis für diese Differenzierung liefert eine realistische und glaubwürdige Kommunikation von Unternehmenswerten (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 39; von Walter/Kremmel 2016, S. 6; Immerschitt/Stumpf 2019, S. 41).

Präferenzbildung

Durch eine starke ‚Employer Brand‘ fällt es einem Unternehmen leichter, mögliche MitarbeiterInnen zu einer Bewerbung zu animieren und BewerberInnen gezielt anzusprechen. Oftmals fällt es BewerberInnen schwer, Unternehmen lediglich aufgrund von Stellenausschreibungen als geeignete/n ArbeitgeberIn zu bewerten. Unternehmen, die eine erfolgreiche und attraktive Arbeitgebermarke aufgebaut und bestimmte Alleinstellungsmerkmale sichtbar herausgearbeitet haben, werden häufiger von potenziellen BewerberInnen frequentiert als andere (vgl. Petkovic 2008, S. 62; Bartscher/Nissen 2017, S. 534).

Bindungsfunktion

Ein wesentliches Ziel des Personalmanagements ist die Bindung von bestehenden MitarbeiterInnen. Diese Bindung ist dann erfolgreich, wenn ein Unternehmen Anreize bietet, die den individuellen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen entsprechen. Sind diese Anreize attraktiv und stimmen mit den Ansprüchen der ArbeitnehmerInnen überein, binden sich diese infolgedessen an das Unternehmen (vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 123).

Kostenreduktion

Das Nachbesetzen freigewordener Stellen mit neuen MitarbeiterInnen stellt einen wesentlichen Kostenfaktor für Unternehmen dar. Starke Arbeitgebermarken können dabei helfen, Kosten für den Rekrutierungsprozess langfristig zu senken und das Risiko einer Fehlbesetzung zu minimieren. Ist die Fluktuationsrate des Unternehmens geringer als die der Konkurrenz, kann ein wesentlicher Kostenvorteil und infolgedessen auch ein Wettbewerbsvorteil erlangt werden. Des Weiteren führen starke ‚Employer Brands‘ tendenziell zu einer höheren Mitarbeiterbindung und erhöhen die Rate an Initiativbewerbungen, die wiederum ein schnelleres Nachbesetzen von Stellen ermöglichen (vgl. Barrow/Mosley 2006, S. 69 f.; Bartscher/Nissen 2017, S. 534).

3.3.2 Sicht der BewerberInnen und MitarbeiterInnen

Eine Marke ist aus Sicht der KonsumentInnen mehr als ihr Nutzenversprechen. Durch eine Marke kann beispielsweise auf die Herkunft eines Produktes geschlossen werden und zusätzlich lässt sie auch Rückschlüsse auf die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung zu. Genauso wie eine Consumer Brand baut die ‚Employer Brand‘ aus Sicht (potenzieller) MitarbeiterInnen auf einer Nummer von Funktionen auf (vgl. Barrow/Mosley 2006, S. 58). Diese wesentlichen Funktionen sind (vgl. Bamert 2005, S. 49; Barrow/Mosley 2006, S. 85; Sponheuer 2010, S. 45; Bartscher/Nissen 2017, S. 535):

- Informationseffizienz
- Identifikation
- Sicherheit und Vertrauen

Informationseffizienz

Ein wesentlicher Aspekt der ‚Employer Brand‘ aus Sicht von ArbeitnehmerInnen ist die Informationseffizienz. In Entscheidungssituationen erleichtern Marken durch ihre Orientierungsfunktion die Informationsverarbeitung und dienen als Entscheidungshilfe. Eine etablierte und ausreichend kommunizierte ‚Employer Brand‘ übermittelt die wichtigsten Informationen direkt an die potenziellen BewerberInnen. Besonders bedeutend ist eine effektive Informationsweitergabe, die zu einem geringeren Suchaufwand führt und dem/der BewerberIn eine Orientierungshilfe liefert (vgl. Sponheuer 2010, S. 45; Bartscher/Nissen 2017, S. 535). Beispielsweise bietet das Online-Stellenportal ‚Karriere.at‘ nicht nur einen eigenen Tab für die Stellenanzeigen, sondern auch einen Weiteren für Informationen über das Unternehmen. So müssen InteressentInnen nicht zusätzlich die Karrierewebsite des jeweiligen Unternehmens aufrufen, sondern finden alle relevanten Informationen gesammelt.

Identifikation

Eine allgemeine Funktion von Marken aus Sicht der KonsumentInnen, stellt die Identifikation mit der Marke dar. Durch diese Identifikation kann eine soziale Gruppenzugehörigkeit ausgedrückt werden (vgl. Bamert 2005, S. 49). Diese Identifikationsfunktion kann von einer ‚Consumer Brand‘ auf eine ‚Employer Brand‘ umgewälzt werden. Somit wirkt sich eine Arbeitgebermarke auf die Identifikation von potenziellen BewerberInnen und MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen gleichermaßen aus (vgl. Batscher/Nissen 2017, S. 535).

Sicherheit und Vertrauen

Potenzielle BewerberInnen gehen das Risiko ein, dass sich ein Unternehmen, für das sie sich beworben haben, im Nachhinein als ungeeignet herausstellt. Deshalb ist es von Bedeutung, das Vertrauen der BewerberInnen zu erlangen. Einer ‚Employer Brand‘ können eine Reihe von grundlegenden funktionalen Vorteilen und Leistungsgarantien für die MitarbeiterInnen zugeschrieben werden. Das Einhalten von Versprechen seitens des Unternehmens wirkt sich dabei förderlich auf das Risikoempfinden von potenziellen MitarbeiterInnen aus. Darunter fallen beispielsweise die rechtzeitige Vergütung von erbrachten Leistungen, einen gesicherten Arbeitsplatz oder die Bereitstellung von Arbeitsmitteln, die zur Erfüllung

der Arbeitsaufgaben notwendig sind (vgl. Barrow/Mosley 2006, S. 85; Bartschen/Nissen 2017, S. 535).

3.4 Kanäle des Recruitings

Die Suche eines Unternehmens nach neuen MitarbeiterInnen kann über verschiedene Wege erfolgen. Die Personalsuche kann sowohl intern oder extern ausgerichtet sein. Welcher Kanal letztendlich gewählt wird ist von den personalwirtschaftlichen Grundsätzen des jeweiligen Unternehmens abhängig (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2016, S. 54). Der Begriff ‚Recruiting‘ beinhaltet alle getätigten Maßnahmen eines Unternehmens, um potenzielle InteressentInnen über offene Stellen im Unternehmen in Kenntnis zu setzen und diese zu motivieren, sich zu bewerben. Das Recruiting kann über verschiedene Kanäle, die im Zuge dieses Unterkapitels erläutert werden, erfolgen (vgl. Weitzel et al. 2019b, S. 3). Im Gegensatz dazu suchen Unternehmen beim ‚Active Sourcing‘ in Karrierenetzwerken wie XING oder LinkedIn aktiv nach geeigneten MitarbeiterInnen, um diese direkt mit einem passenden Jobangebot zu akquirieren (vgl. Weitzel et al. 2019b, S. 6).

3.4.1 Klassische Kanäle

Im folgenden Abschnitt werden die drei wichtigsten klassischen Rekrutierungskanäle erläutert. Es existieren jedoch noch weitere klassische Kanäle, auf die im Rekrutierungsprozess zurückgegriffen werden können, die jedoch aufgrund mangelnder Relevanz für das Thema dieser Arbeit nicht weiter behandelt werden.

Karriere-Website

Die Karrierewebsite stellt den Ausgangspunkt für alle Rekrutierungsmaßnahmen des Unternehmens dar und bietet eine zentrale Anlaufstelle für InteressentInnen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 108). Die Relevanz von Karriere-Websites wird dadurch untermauert, dass 74,7% der befragten Unternehmen ihren potenziellen BewerberInnen eine zielgruppenspezifische Karrierewebsite anbieten (vgl. Weitzel

et al. 2018a, S. 22). Bei der Karriere-Website handelt es sich meist um einen Teilbereich der Corporate Website, auf der sich ein Unternehmen als ArbeitgeberIn darstellt. Vor allem bei größeren Unternehmen ist die Karriere-Website nicht in die Corporate Website eingebunden, sondern als losgelöste Microsite abrufbar. Ungeachtet dessen soll ein umfassender Einblick in das Unternehmen vermittelt und über offene Stellen informiert werden. Die potenziellen MitarbeiterInnen sollen mit allen relevanten Inhalten versorgt werden, um sich ein umfassendes Bild des Unternehmens als ArbeitgeberIn bilden zu können (vgl. Knabenreich 2013, S. 127 ff.). Darunter fallen Fakten über die unterschiedlichen Berufsfelder und Aufstiegsmöglichkeiten, Unternehmenskultur, Werte und Normen, die Anzahl der beschäftigten MitarbeiterInnen und Informationen zu den Firmenstandorten. Um das Employer Branding effektiv zu gestalten und sich von konkurrierenden Unternehmen abzuheben, sollen in erster Linie karriererelevante Informationen glaubwürdig vermittelt werden (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 108 f.).

Stelleninserate auf Karriere-Website oder Online-Jobbörsen

Die kostengünstigste Variante der Stellenausschreibung stellt die Einbettung von Stelleninseraten direkt auf der Karriere-Website dar (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2016, S.58). Offene Stellen können jedoch zusätzlich über Jobbörsen, wie zum Beispiel karriere.at oder stepstone.at, ausgeschrieben werden. Es sind sowohl kommerzielle Anbieter, die sich auf eine bestimmte Branche spezialisiert haben und Eignungsprofile für ihre Datenbanken sammeln, als auch kostenfreie Anbieter, wie Jobbörsen von Hochschulen oder Verbänden, zu finden. Jobbörsen sind so aufgebaut, dass potenzielle InteressentInnen die Stelleninserate nach Branche, Tätigkeit, Region und/oder Anforderungsprofil filtern können (vgl. Bröckermann 2012, S. 53). Aufgrund der Kosteneffektivität und der überregionalen Reichweite von Online-Jobbörsen besteht ein Trend zur Aufgabe von Stelleninseraten im Internet. Durch Jobbörsen können viele BewerberInnen gleichzeitig und zeitlich unabhängig erreicht werden (vgl. Bürge 2016, S. 45). In Zukunft ist mit einer steigenden Relevanz von Online-Stelleninseraten zu rechnen, die mit einem Rückgang von klassischen Printanzeigen einhergeht (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2016, S.58).

Zusammenarbeit mit Schulen und Universitäten

In der Zusammenarbeit mit Hochschulen ist ein starker Trend zu erkennen. 96 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie auf die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Schulen setzen. Im Gegensatz dazu geben 61,6 Prozent der potenziellen KandidatInnen an, dass sie diese Form der Zusammenarbeit für eine geeignete Maßnahme zur Attraktivitätssteigerung eines Unternehmens halten (vgl. Weitzel et al. 2018a, S. 23). Diese Zusammenarbeit wird auch als Hochschulmarketing bezeichnet. Gängige Formen stellen die Vergabe von studienrelevanten Praktika, Kooperationen bei Abschlussarbeiten aber auch die Bearbeitung von echten Projekten in Rahmen von Lehrveranstaltungen dar (vgl. Bröckermann 2012, S. 62). Hochschulmarketing lässt sich bereits mit einem geringen finanziellen Aufwand umsetzen, da es sich dabei in erster Linie um die persönliche Kontaktaufnahme sowie um die Positionierung als ArbeitgeberIn in den Köpfen der potenziellen Kandidatinnen handelt (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 127). Die stete Kontaktpflege zu den Hochschulen bietet Unternehmen die Chance, qualifizierte Nachwuchskräfte bereits während des Studiums zu erreichen und eventuell bereits an sich zu binden (vgl. Krüger 2018, S. 42).

3.4.2 Social Media

Social Media Recruiting oder auch Social Recruiting richtet sich nach den Interessen der Zielgruppe. Die Begriffe bezeichnen die Nutzung von Daten aus sozialen Medien zur Platzierung von Werbeinhalten durch Unternehmen als ArbeitgeberInnen (vgl. Dannhäuser/Chikato 2017, S. 42 f.). Aufgrund des demografischen Wandels hat die Nutzung von Social Media Kanälen im Recruiting stark an Bedeutung gewonnen (vgl. Bürge 2016, S. 46). Social Media spielt eine wesentliche Rolle, um das Unternehmen als ArbeitgeberIn zu positionieren (vgl. Sivertzen et al. 2013, S. 480). 77,6% der Unternehmen stimmen zu, dass ihre Zielgruppen durch das Internet und soziale Medien so gut über Unternehmen als ArbeitgeberInnen informiert sind, dass klassisches Employer Branding nicht mehr ausreichend ist. Aufgrund dessen ist es von Bedeutung nicht nur auf klassische Employer Branding Maßnahmen zu setzen, sondern sich der Zielgruppe anzupassen (vgl. Weitzel et al. 2018a, S. 22). Social Media Recruiting ist vor allem

für die Generationen Y und Z von hoher Relevanz, da soziale Medien die Hauptinformationsquelle über zukünftige ArbeitgeberInnen dieser Generationen darstellen (vgl. Radermacher 2013, S. 9).

Facebook und Instagram

Seit einiger Zeit sind Unternehmen auf Facebook und Instagram aktiv, um sich mit Hilfe von eigenen Karriere-Fanpages als attraktive/r ArbeitgeberIn zu positionieren (vgl. Grothe 2017, S. 195). Sie können auf diesen Social Media Plattformen Stellenausschreibungen oder andere unternehmensbezogene Neuigkeiten posten oder bezahlte Imageanzeigen aufgeben. Durch diese Aktivitäten haben Unternehmen die Chance, reale Einblicke in das Arbeitsumfeld zu geben und InteressentInnen für das Unternehmen zu gewinnen (vgl. Bürge 2016, S. 48). Des Weiteren bietet Social Media Recruiting mittels Facebook und Instagram die Möglichkeit, Offline- mit Onlineaktivitäten zu kombinieren und einen unkomplizierten, schnellen Dialog mit der Zielgruppe zu führen. Es ist jedoch von Bedeutung, sich an die Gegebenheiten des sozialen Netzwerks anzupassen (vgl. Grothe 2017, S. 188). Aufgrund der Vielzahl an Möglichkeiten die die beiden Plattformen im Rahmen des Personalmarketings bieten ist es überraschend, dass nur auf jeder zweiten Unternehmensseite freie Jobpositionen ausgeschrieben werden, sich nur wenige Unternehmen ausführlich vorstellen oder keine Reaktion auf Nachrichten von NutzerInnen zeigen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 120). Doch besonders bei den jungen Generationen Y und Z ist ein sicherer Umgang mit Social Media von Bedeutung. Es ist wesentlich, mit diesen Generationen in Dialog zu treten und realitätsnahe Eindrücke des Unternehmens zu geben, da erfolgreiches Employer Branding von authentischen Einblicken in das Arbeitsumfeld der Organisation geprägt ist (vgl. Grothe 2017, S. 195).

Videoplattformen

Unternehmen, die Videos erstellen, um sich als ArbeitgeberIn zu bewerben, werden als innovativ und modern angesehen. Eine Plattform, die sich für das Präsentieren von kurzen oder mittellangen Filmen eignet, ist die Videoplattform YouTube (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 118). Hier können Imagefilme von Unternehmen zur Selbstdarstellung hochgeladen werden, um sie der Öffentlichkeit und potenziellen BewerberInnen zugänglich zu machen (vgl. Braun/Hillebrecht 2011, S. 34). Die

Relevanz dieser Plattform wird durch eine sehr hohe Anzahl an NutzerInnen untermauert. Auf YouTube sind monatlich mehr als 1,9 Milliarden angemeldete Nutzerkonten aktiv. Zusätzlich werden täglich Videos mit der Gesamtdauer von über einer Milliarde Stunden von allen BesucherInnen der Plattform angesehen (vgl. YouTube 2019, o. S.). Eine weitere Videoplattform, die jedoch speziell auf Employer Branding ausgerichtet ist, ist Watchado (vgl. Watchado 2019, o.S.). Auf dieser Plattform können NutzerInnen gezielt nach Unternehmen, Branchen oder Jobpositionen suchen und sich kurze Videos ansehen, in denen die Tätigkeitsfelder verschiedener MitarbeiterInnen der jeweiligen Unternehmen aufgezeigt werden.

Durch die Nutzung von Videoplattformen signalisiert ein Unternehmen, dass es sich über neue Trends informiert und es sich zum Ziel gesetzt hat, sich modern zu präsentieren und in einen Dialog mit potenziellen BewerberInnen zu treten (vgl. Buschmann et al. 2015, S. 205). Jedoch ist es von Bedeutung, die hochgeladenen Imagefilme auch zu bewerben, um sicherzugehen, dass diese auch von InteressentInnen gesehen werden und nicht in der Fülle des Angebotes untergehen. Hierfür bietet sich eine crossmediale Verbreitung der Videos an. Beispielsweise können Links in E-Mail Signatures eingebettet oder auf Facebook verbreitet werden (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 118). Viele Unternehmen, wie beispielsweise Accenture oder BIPA, nutzen bereits die Möglichkeit der direkten Einbettung von YouTube Videos auf ihren Karriere-Websites (vgl. Accenture 2019, o.S.; BIPA 2019, o.S.)

Karriere-Blogs

Blogs werden mit einfachen Content-Management-Systemen erstellt, die vorgefertigte Schablonen anbieten und so auch für technisch unerfahrene Personen leicht zu bedienen sind. Neben der Möglichkeit, Texte zu publizieren, können LeserInnen in der Regel die Blog Einträge kommentieren. Es wird ein Dialog zwischen Unternehmen und InteressentInnen ermöglicht (vgl. Robes 2012, S. 35). Weblogs erfahren durch die eingebettete Kommentarfunktion eine höhere Relevanz innerhalb von Suchmaschinen als statische Unternehmenswebsites. Bei einem Blog steht der Mensch und dessen Ansichten im Fokus der Betrachtung (vgl. Bernauer et al. 2011, S. 64). Karriere-Blogs geben einem Unternehmen die

Möglichkeit, MitarbeiterInnen zu Wort kommen zu lassen und sich aus vielen verschiedenen Perspektiven als ArbeitgeberIn darstellen zu lassen. Dadurch kann die Unternehmenskultur nach außen kommuniziert werden und InteressentInnen haben die Möglichkeit, sich ein realistisches Bild des Unternehmens als ArbeitgeberIn zu machen und zu bewerten, inwiefern mögliche Übereinstimmungen existieren (vgl. Schröter-Ünlü 2017, S. 247). Viele Unternehmen haben Blogs bereits für sich entdeckt, um den drohenden Fachkräftemangel entgegen zu wirken und auf sich aufmerksam zu machen. Diese Blogs sind nicht nur der Human Resource Abteilung zuzuordnen, sondern sind im Idealfall auch ein Teil der Unternehmenskommunikation und in die Social-Media-Strategie eingebettet (vgl. Robes 2012, S. 38f.).

Active Sourcing mittels LinkedIn oder XING

Beim Active Sourcing suchen Unternehmen, im Gegensatz zum klassischen Recruiting, aktiv nach potenziellen KandidatInnen, um sie für das Unternehmen zu gewinnen (vgl. Weitzel et al. 2019b, S. 3). Die Mitglieder der Plattformen nutzen Karrierenetzwerke nicht vordergründig, um Jobs zu finden, sondern auch um sich mit anderen Personen aus der Branche zu vernetzen. Auf der anderen Seite bieten XING und LinkedIn Recruitern eine Plattform, um Zugang zu potenziellen MitarbeiterInnen zu erhalten und diese direkt anzusprechen (vgl. Dannäuser/Chikato 2017, S. 42 f.). Beide Plattformen bieten für Unternehmen kostenlose Basisprofile an, die für das Anlegen eines Profils und Einstellen von Stellenanzeigen reichen. Allerdings können diese Plattformen dann nur reaktiv verwendet werden. Für effizientes Active Sourcing werden auf beiden Plattformen kostenpflichtige Profile benötigt (vgl. Brickwedde 2017, S. 149; Dannäuser/Chikato 2017, S. 47). Es macht den Anschein, als hätten viele Unternehmen die Chance von Active Sourcing noch nicht erkannt. So geben lediglich 32,4 Prozent der Top 1000 Unternehmen in Deutschland an, neue MitarbeiterInnen über Karrierenetzwerke anzusprechen (vgl. Weitzel et al. 2019b, S. 3). Im Gegensatz dazu geben 53,5% der KandidatInnen an, die Ansprache via Karrierenetzwerken als vielversprechende Chancen zu sehen, um von einem Unternehmen angesprochen zu werden (vgl. Weitzel et al. 2019b, S. 9).

3.5 Employer Branding für Generation Y und Z

Aufgrund des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte ist es besonders bedeutend die Generationen Y und Z anzusprechen und für sich zu gewinnen (vgl. Dannäuser/Chikato 2017, S. 42 f.). Hinzu kommt, dass beide Generationen Y und Z nach und nach auf den Arbeitsmarkt drängen und folglich einen großen Einfluss auf die Kommunikation in Recruiting Prozessen von Unternehmen haben (vgl. Dannhäuser 2017, S. 26 f.). In Hinblick auf junge Nachwuchskräfte nimmt das Talentmanagement eine zentrale Rolle ein. Der Begriff ‚Talentmanagement‘ bezeichnet den Einsatz zielorientierter Maßnahmen und Handlungen, um einerseits Talente für das Unternehmen zu gewinnen und optimal zu fördern und andererseits langfristig an das Unternehmen zu binden. So stellt das Unternehmen sicher, dass die wichtigsten Positionen im Unternehmen dauerhaft mit kompetenten und hochqualifizierten MitarbeiterInnen besetzt sind (vgl. Gutmann/Gatzke 2015, S 25). Langfristig stellt das Talentmanagement eine strategische Komponente in einem Unternehmen dar. Das Einbinden von jungen Talenten mit hohem Potenzial trägt dazu bei, die Betriebskosten zu minimieren und das Unternehmen Wettbewerbsfähig zu machen (vgl. Mihalcea 2017, S. 290). Dies gelingt am einfachsten, wenn die jeweilige Zielgruppe dort angesprochen wird, wo sie auch außerhalb der Karriereplanung auffindbar ist (vgl. Dannäuser/Chikato 2017, S. 42 f.). Aufgrund der Relevanz der Generationen am zukünftigen Arbeitsmarkt widmet sich der nachfolgende Abschnitt dem Employer Branding für die Generationen Y und Z.

3.5.1 Definition und Abgrenzung der Generationen

Die AutorInnen sind sich generell uneinig über die genaue Abgrenzung der Generationen Y und Z. Parment (2013, S. 3) behauptet sogar, dass es nicht möglich ist eine endgültige Definition zu liefern, da sich die Werte der Generationen in der Regel nicht von einen zum anderen Tag plötzlich ändern. So kann es vorkommen, dass eine Person aufgrund der Definition nach Geburtsjahren nicht mehr in die Generation Y fällt, auf Basis ihrer gelebten Werte aber eher zu dieser Generation

gezählt werden kann als zur vorherigen (vgl. Parment 2013, S. 3). Diese Gruppierung von Generationen verfolgt den Zweck Cluster zu bilden, um Umweltfaktoren, die die Gruppenmitglieder geprägt haben, vergleichen zu können (vgl. Radermacher 2013, S. 6).

Nach Haller (vgl. 2015, S. 33) umfasst die Generation Y Frauen und Männer, die zwischen 1982 und einschließlich 1994 geboren sind, während alle Personen, die ab 1995 geboren sind, der Generation Z zuzuordnen sind. Klaffke (vgl. 2014, S. 59) geht davon aus, dass die Generation Y von 1981 bis 1994 geborene Menschen beinhaltet und ab 1995 die Generation Z geboren wurde. Auch Radermacher (vgl. 2013, S. 6) wählt einen ähnlichen Definitionszeitraum, allerdings zieht er die Jahresgrenzen nicht so strikt wie die beiden anderen Autoren. Der Autor geht davon aus, dass Personen, die in den 80er und 90er Jahren geboren worden sind zur Generation Y zählen und die Generation Z schließlich bei Personen beginnt, die 1995 geboren sind. Dieser Eingrenzung schließt sich Allhin (vgl. 2013, S. 17) an. Die Autorin grenzt die Generation Y ebenfalls von 1980 bis 1995 ein. Eine etwas andere Eingrenzung liefert Appel (vgl. 2013, S. 4), er grenzt die Generation Y auf die Geburtsjahre 1986 bis 2000 ein, während er die Generation Z als Personen bezeichnet, die ab 1995 geboren sind.

In der vorliegenden Arbeit wird für die Definition der Generationen Y und Z auf die Abgrenzung nach Haller (vgl. 2015, S. 33) zurückgegriffen.

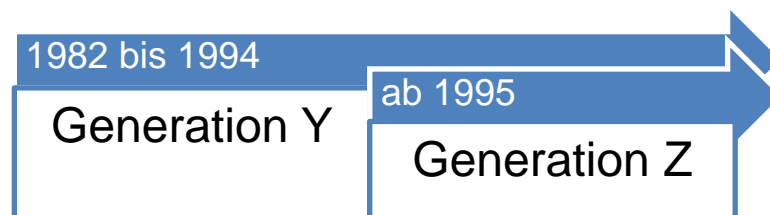


Abbildung 1: Zeitliche Abgrenzung der Generationen Y&Z (eigene Darstellung vgl. Haller 2015, S. 33)

Allgemeiner Konsens liegt insofern vor, da sich AutorInnen einig sind, dass die Generationen Y und Z die Nachfolgegenerationen der Babyboomer und der Generation X darstellen. Allerdings unterscheiden sich hier wiederum die genauen zeitlichen Abgrenzungen der vorhergehenden Generationen (vgl. Dannhäuser 2017, S. 27; Radermacher 2013, S. 6). Grob können die Babyboomer in die 50er

und 60er Jahre eingeordnet werden, während die Mitglieder der Generation X den 60ern und 70ern zugeordnet werden können (vgl. Radermacher 2013, S. 6).

Anhand der unterschiedlichen Eingrenzungen der AutorInnen ist zu erkennen, dass keine klare Grenze zwischen den Generationen gezogen werden kann, sondern vielmehr ein fließender Übergang existiert. Die Zeitspannen weichen jedoch nicht wesentlich voneinander ab. Wichtig zu erwähnen ist, dass die Zugehörigkeit einer Generation nicht ausschließlich an Geburtsjahren gemessen werden kann, sondern auch an die gelebten Werte einer Person gekoppelt ist, die sich in unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen äußern (vgl. Georg 2019, S. 47).

3.5.2 Charakteristika der Generationen Y und Z

Die beiden Generationen unterscheiden sich nicht nur anhand der Geburtsjahre, sondern weisen auch leichte Unterschiede in ihren Werten und Charakteristika auf, die im Folgenden behandelt werden.

3.5.2.1 Generation Y

Die Mitglieder der Generation Y sind grundsätzlich selbstbewusste und anspruchsvolle Menschen. Sie wissen, was sie wollen und können, ihre Situation und Rolle am Arbeitsplatz realistisch einschätzen (vgl. Dannhäuser 2017, S. 27). Hinzu kommt, dass diese Generation einen wesentlich höheren Ausbildungsstand vorzuweisen hat als die Generationen davor. Dies bedeutet, dass der Anteil an hochqualifizierten Personen dieser Altersgruppe verhältnismäßig hoch ist. (vgl. Krause 2015, S. 17 f.). Des Weiteren werden Personen dieser Generation hohe Kreativität, Innovationsbedürfnis und der Drang, etwas zu verändern, zugeschrieben (vgl. Hubschmied-Vierheilig/Thom 2018, S. 166).

Mediennutzung

Die Generation Y ist als erste Generation mit dem Internet und digitalen Medien aufgewachsen und bestens mit aktuellen Technologien vertraut. Dies begründet den technikaffinen Lebensstil der Generation (vgl. Dannhäuser 2017, S. 27). Mitglieder dieser Generation zeigen großes Interesse an neuen Technologien und setzen sich freiwillig damit auseinander, um diese schnellstmöglich nutzen zu

können (vgl. Krause 2015, S. 18). Diese Generation ist im Umgang mit digitalen Medien routiniert und innerhalb von sozialen Netzwerken äußerst aktiv (vgl. Hubschmied-Vierheilig/Thom 2018, S. 166). Dies äußert sich dadurch, dass Angehörige dieser Generation viele Aspekte ihres Lebens online teilen, sich austauschen und sich weltweit mittels sozialer Netzwerke organisieren (vgl. Dannhäuser 2017, S. 27). Dadurch entsteht ein großer Wunsch nach Partizipation und Co-Kreation (vgl. Parment 2013, S. 22). Früher waren soziale Netzwerke lokal geprägt und in der realen Welt vermehrt vertreten. Durch das Aufkommen des Internets entstehen neue Möglichkeiten des professionellen und sozialen Netzwerkes, das den Mitgliedern neue Möglichkeiten eröffnet (vgl. Klaffke/Parment 2011, S. 14). Aufgrund der Auswirkungen des Internets auf alle wesentlichen Bereiche des Lebens, wird dessen Aufkommen oftmals als eine der größten Veränderungen im Informationswesen bezeichnet (vgl. Parment 2013, S. 22). Aufgrund der starken Nutzung von sozialen Netzwerken durch die Generation Y gewinnen diese für Unternehmen an Bedeutung und werden zu einem kritischen Faktor für ihren Erfolg (vgl. Klaffke/Parment 2011, S. 14). Die hohe Nutzung von sozialen Netzwerken geht mit einer erhöhten mobilen Internetnutzung einher. So gaben 62,4% der Generation Y an, mobiles Internet häufig zu nutzen (vgl. VuMa 2017, o.S.).

Die Technologieaffinität der Generation äußert sich in den Wünschen an den/die ArbeitgeberIn. So geben 59% der befragten Frauen und Männer an, dass die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes von großer Bedeutung für die Wahl eines Unternehmens als ArbeitgeberIn ist (vgl. PwC 2011, S. 8).

Lebenswelten

Das Leben der Generation Y ist in vielen Bereichen durch eine Vielzahl an Auswahlmöglichkeiten geprägt. Eine Fülle an Angeboten im Internet aber auch in der realen Welt fördert den Individualismus der Generation. Diese Wahlmöglichkeiten führen dazu, dass Personen Entscheidungen treffen und sich nach der jeweiligen Präferenz verhalten müssen. Dies resultiert darin, dass sie als KonsumentInnen reflektierter und anspruchsvoller werden und sich über das individuelle Kaufverhalten profilieren (vgl. Parment 2013, S. 24). Angehörige dieser Generation drücken sich durch die Nutzung von Marken aus und haben die

Fähigkeit, sich für Alternativen zu entscheiden, die ihre Persönlichkeit am besten widerspiegelt. Diese starke Markenorientierung und die damit verbundenen hohen Ansprüche wirken sich auch auf die Arbeitgeberwahl aus (vgl. Ruthus 2014, S. 15). Diese Fülle an Alternativen macht die Generation entscheidungsbewusster und anspruchsvoller (vgl. Parment 2013, S. 34). Die Vielzahl an Entscheidungsmöglichkeiten führt zu einem Zuwachs an Komplexität. Dies hat zur Folge, dass die Arbeitswelt mehr Aufmerksamkeit, Flexibilität und Erreichbarkeit fordert. Infolge dessen entsteht eine Knappheit von Zeit und Lebensqualität, was den Wunsch nach Zeitautonomie und Lebensqualität der Generation Y fördert (vgl. Signium/Zukunftsinstitut 2013, S. 22)

Zudem ist Globalisierung ein Thema, das die Generation Y prägt. Die Wirtschaft hat sich durch Marktderegulierungen, sinkenden Transportkosten und dem Internet in den vergangenen Jahren stark verändert (vgl. Klaffke/Parment 2011, S. 8). Die Generation verbindet mit dem Begriff der Globalisierung die Möglichkeit, international zu studieren oder zu arbeiten sowie kulturelle Vielfalt zu erleben bzw. Reisen in andere Länder zu unternehmen (vgl. Parment 2013, S. 21 f.). Des Weiteren verschieben sich die klassischen weiblichen Rollenmuster der vorhergehenden Generationen. Für die Generation Y ist weibliche Berufstätigkeit auf hohem Qualifikationsniveau Normalität (vgl. Signium/Zukunftsinstitut 2013, S. 25).

Arbeitswelt

Für Personaler stellte die Generation Y eine besondere Herausforderung dar. Mit strengen Hierarchien können sie nicht umgehen. Autorität muss zuerst verdient werden bevor sie akzeptiert wird. Dies stößt besonders bei älteren Generationen auf Kritik (vgl. Radermacher 2013, S. 12). Da die Generation stark von neuen Technologien und Globalisierung geprägt ist sind die Erwartungen an den/die ArbeitgeberIn diesbezüglich hoch (vgl. Hubschmied-Vierheilig/Thom 2018, S. 171). Sie bevorzugen, zeitlich flexibel in virtuellen Projektteams zu arbeiten (vgl. Dannhäuser 2017, S. 27) und fühlen sich mehr ihrem Team verpflichtet, als dem Unternehmen selbst. Besonderen Wert legt die Generation Y auf eine gute Arbeitsatmosphäre in einem Unternehmen, so geben 91% an, dass dies einen wichtigen Faktor für sie darstellt (vgl. Hubschmied-Vierheilig/Thom 2018, S. 166 f.).

Die Unternehmensgröße des/der ArbeitgeberIn wird als wichtiger Karrieretreiber gesehen, ein Drittel der befragten Frauen und Männer geben diesen Faktor an (vgl. Schmid 2015, S. 26).

Des Weiteren sehen die Mitglieder der Generation Y Auslandserfahrungen als eine Voraussetzung, um in der späteren Arbeitswelt erfolgreich sein zu können (vgl. Signium/Zukunftsinstitut 2013, S. 26). Diese Ansichten drücken sich auch in den Wünschen der Millennials aus, so wollen 71% der Generation Y Arbeitserfahrung im Ausland sammeln (vgl. PwC 2011, S. 5). Lücken im Lebenslauf sind besonders in dieser Generation nicht ausschließlich unfreiwillig. Viele Mitglieder dieser Generation wollen nach einigen Jahren freiwillig für einige Zeit bewusst aus der Arbeitswelt aussteigen, um andere Wege zu gehen. Dies kann sich in Form von längeren Auslandsreisen oder Weiterbildungen äußern (vgl. Signium/Zukunftsinstitut 2013, S. 22). Diese Ansichten spiegeln sich in einer sinkenden Loyalität gegenüber einem Unternehmen wider. Immerhin gehen 52% der Generation davon aus, dass sie im Laufe ihrer Karriere in zwei bis fünf verschiedenen Unternehmen tätig sein werden. Im Gegensatz dazu sehen sich nur 18% der Befragten langfristig im aktuellen Unternehmen (vgl. PwC 2011, S. 7 f.).

Unabhängigkeit und das eigene Leben genießen zu können sind ein wesentliches Charakteristikum der Generation. Arbeitszeit und Lebenszeit sollen nicht getrennt voneinander betrachtet werden müssen, sondern miteinander harmonisieren. Zeit in der Arbeit soll als sinnvoll und erfüllend angesehen werden und nicht als Konkurrenz zur Freizeit empfunden werden (vgl. Signum/Zukunftsinstitut 2013, S. 22). Langfristig erwartet die Generation Y eine ausgewogene Work-Life Balance, während kurzfristig vermehrt Training und Weiterbildungsmöglichkeiten von Bedeutung sind (vgl. Winter/Jackson 2016, S. 2005). Bei der Auswahl des/der ArbeitgeberIn geben 96% der befragten Personen der Generation an, dass die Work-Life-Balance eine große Rolle spielt (vgl. PwC 2011, S. 8). Sie sind eher von einem/einer ArbeitgeberIn überzeugt, die eine dementsprechende Balance anbietet (vgl. Guillot-Soulez/Soulez 2013, S. 13).

Die hohe Bedeutung eines Gleichgewichts zwischen Arbeit und Freizeit drückt sich durch den Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten aus (vgl. Jain/Bhatt 2015, S. 643). Die Möglichkeit ihre Arbeitszeit unter Einhaltung von Terminen flexibel einzuteilen,

durch welche sie dieses Gleichgewicht aufrechterhalten können, empfinden sie als Wertschätzung seitens des Unternehmens. 72% der Generation wünschen sich flexible Arbeitsbedingungen. Zusätzlich zu flexiblen Arbeitszeiten wird der Corporate Social Responsibility eine bedeutende Rolle zugeschrieben. Es besteht ein großer Wunsch nach ethischen Handlungen gegenüber allen Stakeholdern (vgl. Hubschmied-Vierheilig/Thom 2018, S. 166 f.).

3.5.2.2 Generation Z

Im Folgenden werden die wesentlichen Charakteristika der Generation Z in Hinblick auf Mediennutzung, Lebens- und Arbeitswelt zusammengefasst.

Mediennutzung

Keine andere Generation konsumiert Medien in dem Ausmaß, wie die Generation Z. Schon in den ersten Lebensjahren wurden sie mit dem Smartphone und Tablets ihrer Eltern konfrontiert, weshalb der Umgang mit Technologien für sie selbstverständlich ist. Dies hat Auswirkungen auf die Kommunikation der Generation mit ihrem Umfeld, die noch stärker online stattfindet als bei der Generation davor (vgl. Hesse et al. 2015, S. 78). Die Generation wird von Beginn an durch virtuelle Netzwerke und neue Kommunikationsmöglichkeiten geprägt. Firmen wie Google, Facebook und YouTube sind von Grund auf ein Begriff (vgl. Klaffke 2014, S. 70). Die Nutzung digitaler Kommunikationskanäle, welche über SMS und WhatsApp hinausgeht und auch Kanäle wie YouTube und Instagram beinhaltet, spielt eine wesentliche Rolle. Besonders Instagram und YouTube sind Plattformen, auf denen sich die Generation bewegt, infolgedessen werden erfolgreiche UserInnen der Plattformen zu sogenannten InfluencerInnen (vgl. Calmbach et al. 2016, S. 179). Facebook hingegen ist eine Plattform, die für diese Generation nicht relevant ist, da sie vermehrt von den älteren Generationen X und Y genutzt wird und kein Interesse besteht (vgl. Hesse et al. 2015, S. 80).

Das Smartphone hat innerhalb dieser Generation einen hohen Stellenwert und wird täglich mehrmals genutzt. So geben 36,4% der Generation Z an, dass sie ihr Smartphone sofort nach dem Aufstehen verwenden und 38,9% nehmen es sogar mit auf die Toilette (vgl. Marketagent.com 2019, S. 48). In einer Studie der Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA) gaben 73,6% der

befragten Mitglieder der Generation Z an, mobiles Internet häufig zu nutzen (vgl. VuMA 2017, o.S.). Die zentrale Funktion des Smartphones ist neben Navigations- und Unterhaltungsfunktion die Kommunikation mit FreundInnen. So kann mithilfe des Mobiltelefons die Pflege und Aufrechterhaltung von Kontakten gewährleistet werden. Ohne diesem Medium haben Mitglieder der Generation das Gefühl, sozial ausgegrenzt zu sein (vgl. Calmbach et al. 2016, S. 176 ff.). Besonders häufig ist eine simultane Mediennutzung erkennbar. Sie nutzen Medien parallel und in einer sehr hohen Intensität. So nutzen viele Personen das Smartphone simultan zu anderen Medien und sind ständig in Kontakt mit Peers (vgl. Scholz 2014, S. 69). Aufgrund der parallelen Nutzung von Medien wird davon ausgegangen, dass das Gehirn der Generation darauf trainiert ist, viele Informationen in kurzer Zeit zu verarbeiten und kognitive Belastungen leichter zu bewältigen. Jedoch hat dies eine verkürzte Aufmerksamkeitsspanne zur Folge (vgl. Hesse et al. 2015, S. 83).

Lebenswelten

Die Eltern dieser Generation kümmern sich überdurchschnittlich um ihren Nachwuchs. Dies hat zur Folge, dass diese Generation behütet sein möchte und die Eltern einen hohen Stellenwert für sie haben. Die Mitglieder der Generation Z haben das ständige Bedürfnis, umsorgt zu werden. Wird dieses Bedürfnis nicht befriedigt, äußert sich dies in Unverständnis und Unsicherheit. Manche Firmen reagieren bereits auf dieses Charakteristikum der Generation. Die Unternehmen Google und LinkedIn haben zum Beispiel einen Tag im Jahr den Eltern gewidmet, an denen diese zur Arbeit mitgenommen werden können (vgl. Scholz 2014, S. 42 ff.). Die Generation Z strebt zudem vermehrt nach Ordnung und Stabilität (vgl. Mediacom 2019, o.S.; Grow/Yang 2018, s. 19) und Individualismus und Lebenslustmaximierung haben, ähnlich wie bei Generation Y, einen sehr hohen Stellenwert (vgl. Hesse et al. 2015, S. 84).

Ressourcenknappheit und steigende Umweltproblematiken wie der Klimawandel führen zu einem höheren Bewusstsein im Umgang mit der Natur und führen auch zu einer vermehrten Entwicklung von nachhaltigen Lebensweisen und Innovationen (vgl. Fraunhofer IAO 2012, S. 42). Die Generation Z sieht Umweltschutz als ein sehr emotionales und wichtiges Thema, das zu den größten gegenwärtigen Herausforderungen zählt. Es besteht ein Bewusstsein dafür, dass die

Umweltprobleme in der Verantwortung des Menschen liegen. Luftverschmutzung, Naturschutz, Müllproblematik sowie Fleischkonsum werden am häufigsten genannt (vgl. Calmbach et al. 2016, S. 269).

Des Weiteren verschwimmt das Rollenbild von Frauen und Männern zunehmend. Zu den traditionellen Familien kommen vermehrt Alleinerziehende und Patchworkfamilien. Dieses verschwommene Rollenbild wird durch die zunehmende Besetzung von Frauen in Führungspositionen unterstützt, was für die Generation Z selbstverständlich ist. Das Bewusstsein für eine Gleichstellung von Frau und Mann ist so groß wie in keiner Generation davor und gleichwertige Entlohnung von Frauen und Männern ist in ihren Augen eine Selbstverständlichkeit (vgl. Hesse et al. 2015, S. 88).

Auch diese Generation ist, wie Generation Y, von einer Fülle an Optionen geprägt, die besonders am Anfang des Berufslebens als Belastung empfunden wird. Im Rahmen der McDonald's Ausbildungsstudie geben 68% der Befragten an, dass es deshalb schwierig ist sich für einen Ausbildungsweg zu entscheiden (vgl. McDonald's 2015, S. 16).

Arbeitswelt

Ähnlich wie die Generation Y, zeigt die Generation Z seine sinkende Loyalität gegenüber dem/der ArbeitgeberIn und baut nur geringe Bindung zum Unternehmen auf (vgl. Scholz 2014, S. 60). Sie will schnell Karriere machen und dabei ein hohes Einkommen haben. Lange Karrierelaufbahnen kommen nicht in Frage (vgl. Hesse et al. 2015, S. 84). Sie bevorzugt es in großen Teams zu arbeiten, strebt nach Selbstverwirklichung und möchte sich weiterentwickeln (vgl. Iorgulescu 2016, S. 51). Die Generation unterliegt einem großen Leistungsdruck und hat vermehrt mit Problemen zu kämpfen. Aufgrund des Leistungsdrucks und dem Drang nach Selbstverwirklichung, ist die Work-Life Balance auch in dieser Generation von Bedeutung. Auch bei dieser Generation werden längere Unterbrechungen der Karrierelaufbahn in Form von Auslandsaufenthalten immer häufiger. Aufgrund dessen wird die Nachfrage nach Sabbaticals steigen (vgl. Klaffke 2014, S. 76).

Die Generationen Y und Z verbinden viele Gemeinsamkeiten. Obwohl die Generationen zeitlich nah aneinander liegen, sind dennoch feine Unterschiede zu

erkennen. In Tabelle 4 werden die wesentlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Generationen veranschaulicht.

		Generation Y	Generation Z
Gemeinsamkeiten		<ul style="list-style-type: none"> • Technologieaffinität • Soziale Netzwerke haben große Bedeutung • Sinkende Loyalität gegenüber ArbeitgeberIn • Geprägt von Multioptionalität • Individualismus & Lebenslustmaximierung nehmen hohen Stellenwert ein • Work-Life Balance wichtig • Wünschen sich berufliche/private Auslandsaufenthalte • Bevorzugen Arbeit in Teams • Gute Arbeitsatmosphäre wichtig • Klassische Rollenbilder nicht mehr gültig 	
Unterschiede	Social Media-Nutzung	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook & Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> • YouTube & Instagram, kein Facebook
	Technologie-Nutzung	<ul style="list-style-type: none"> • Smartphone wichtig, jedoch geringere mobile Internetnutzung (62,4%) als bei Gen Z 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung des mobilen Internets höher (73,6%) als bei Gen Y • Kommunikation findet stärker Online statt
	Umweltschutz	<ul style="list-style-type: none"> • CSR-Maßnahmen bei Unternehmen wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> • tieferes Bewusstsein der Umweltproblematik als Gen Y

Tabelle 4: Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Generationen Y & Z (eigene Darstellung vgl.

Klaffke/Parment 2011, S. 14; PwC 2011, S. 8; Fraunhofer 2012, S. 42; Guillot-Soulez/Soulez 2013, S. 13; Parment 2013, S. 22; Radermacher 2013, S. 12; Signium/Zukunftsinstitut 2013, S. 22; Klaffke 2014, S. 70; Ruthus 2014, S. 15; Hesse et al. 2015, S. 78; Jain/Bhatt 2015, S. 643; Krause 2015, S. 17 f.; McDonald's 2015, S. 16; Schmid 2015, S. 26; Calmbach et al. 2016, S. 176 ff.; Iorgulescu 2016, S. 51; Dannhäuser 2017, S. 27; VuMA 2017, o.S.; Hubschmied-Vierheilig/Thom 2018, S. 166; Grow/Yang 2018, S. 19; Marketagent.com 2019, S. 48; Mediacom 2019, o.S.)

3.5.3 Implikationen für das Employer Branding

Für viele traditionelle Unternehmen sind Wünsche und Handlungen der Generationen Y und Z immer noch schwer nachvollziehbar. Es fehlt ein generelles Bewusstsein von Unternehmensseite wie mit den Generationen umgegangen werden soll. Einerseits sind sie technologieaffin und zielstrebig, jedoch sehr anspruchsvoll und illoyal gegenüber ihren ArbeitgeberInnen. Immer mehr Unternehmen beschäftigen sich mit dem Thema aber das Erarbeiten und Umsetzen von Maßnahmen findet nur langsam statt (vgl. Allhin 2013, S. 19).

Die meist genutzte Art nach einem Unternehmen als ArbeitgeberIn zu suchen, ist bei den KandidatInnen der Generation Y ein Profil in Karrierenetzwerken wie LinkedIn oder XING zu veröffentlichen, während KandidatInnen aus der Generation Z am häufigsten auf Empfehlungen von Bekannten zurückgreifen (vgl. Weitzel et al. 2019b, S. 9). Auf Print-Stellenanzeigen reagiert die Generation Y kaum, da dieser Form der Kommunikation für sie nicht greifbar ist. Dies ist ein Grund dafür, dass ein deutlicher Rückgang von traditionellen Printanzeigen zu erkennen ist (Immerschitt/Stumpf 2019, S. 112). Es ist nicht nur eine Veränderung der Kommunikationskanäle zu erkennen, sondern auch an der Kommunikationsgeschwindigkeit. Die Generationen Y und Z sind es gewohnt Informationen jederzeit griffbereit zu haben, so erwarten diese auch von einem Unternehmen, dass es sich an ihre Kommunikationsgeschwindigkeit anpasst und Informationen rasch zur Verfügung stellt (vgl. Hesse et al. 2015, S. 82).

Wie oben bereits erwähnt, eignet sich Facebook vermehrt dazu, Personen aus älteren Generationen zu erreichen. Die Generation Z ist auf dieser Plattform kaum bzw. gar nicht vertreten. Infolgedessen hat die Verwendung von YouTube Videos im Employer Branding Prozess große Vorteile. Der Trend zu Videoformaten im Internet ist steigend. YouTube spricht sowohl ältere Generationen als auch die Generationen Y und Z an. Letztere ist mit der Videoplattform aufgewachsen und wird mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft darauf setzen (vgl. Mattmüller et al. 2015, S. 160).

Die Relevanz von mobilen Jobangeboten nimmt zu. Wie bereits erwähnt, verwenden die Generationen Y und Z ihr Smartphone sehr häufig. Besonders für

letztere ist die Smartphone-Nutzung von großer Bedeutung. Für das Recruiting bedeutet dies, dass in Zukunft ein Fokus auf mobile Geräte als Rekrutierungskanal gelegt werden muss. Im Kampf um Nachwuchstalente haben die Unternehmen Vorteile gegenüber der Konkurrenz, die wissen wo sie junge Talente finden und wie sie sich dieser Kanäle bedienen (vgl. Hesse et al. 2015, S. 79). Authentische und realistische Botschaften, deren Inhalte kurz und knackig präsentiert werden, sowie visuell ansprechende Botschaften mit Unterhaltungsfaktor werden von Generation Z als besonders attraktiv empfunden (vgl. Mediacom 2019, o.S.)

Nicht nur soziale Netzwerke sind für das Recruiting von Nachwuchskräften von Bedeutung, auch Karrierenetzwerke wie LinkedIn oder XING und unternehmenseigene Karriereseiten sind wichtige Instrumente, die von den Generationen in Anspruch genommen werden (vgl. Ruthus 2014, S. 15).

Eine zielgruppenspezifische Ansprache über das Internet genügt nicht, um junge Talente für sich zu gewinnen. Zusätzlich ist es bedeutend, potenzielle MitarbeiterInnen für das Unternehmen zu begeistern (vgl. Klaffe 2014, S. 77). Die Generation Y fühlt sich beispielsweise zu einer ‚Employer Brand‘ angezogen, die sie auch als Produktmarke gut finden (vgl. PwC 2011, S. 4). Es ist empfehlenswert, den MitarbeiterInnen der Generationen Y und Z flexible Arbeitszeiten anzubieten. Indem MitarbeiterInnen die Wahlmöglichkeit gegeben wird die Arbeitszeit dem individuellen Rhythmus anzupassen, wird dem Wunsch dieser Generationen nach Individualität entsprochen (vgl. Parment 2013, S. 27).

Besonders Generation Z verspürt das Bedürfnis nach Sicherheit und Ordnung. Eine Studie zur Arbeitgeberattraktivität der Generation Z hat ergeben, dass für 88% der befragten Personen das Betriebsklima ein wichtiges Kriterium am Arbeitsplatz darstellt, der soziale Rückhalt im Team ist für 86% wichtig. Für 83% ist es von Bedeutung, dass Leistungen im Unternehmen anerkannt werden. Zudem stellt die Arbeitsplatzsicherheit einen wesentlichen Aspekt der Arbeitgeberattraktivität dar (vgl. Steckl et al. 2019, S. 5). Aufgrund dessen ist auf eine fürsorgliche, familiäre Arbeitsatmosphäre, sowie auf Arbeitsplatzsicherheit zu achten. Auch die Übertragung von verantwortungsvollen Aufgaben wird von Generation Z geschätzt (vgl. Klaffke 2014, S. 77). Des Weiteren soll seitens des Unternehmens auf Umweltschutz und Corporate Social Responsibility Wert gelegt werden, da sich

beide Generationen mit diesen Aspekten beschäftigen, wobei Generation Z diesen Aktivitäten noch größere Bedeutung beimisst und aufgrund aktueller Umweltkrisen besorgt über die Zukunft ist (vgl. Mediacom 2019, o.S.).

Ein Unternehmen muss den Anforderungen und Wünschen der Generation, die sie ansprechen wollen, entsprechen. Die Wahl des/der ArbeitgeberIn ist sowohl von pragmatischen als auch emotionalen Faktoren abhängig (vgl. Mihalcea 2017, S. 292). Nun stellt sich die Frage, welche Benefits von Unternehmensseite angeboten werden müssen, um die jungen Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen. Eine Studie von Absolventa und Tendence (vgl. 2018, S. 9ff.) hat ergeben, dass 93,6% der Generation Y immaterielle Benefits in Form von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen wünschen, 91,1% sind flexible Arbeitszeiten wichtig, während 85,7% Wert auf eine moderne Arbeitsplatzgestaltung legen. Es ist allerdings kritisch anzumerken, dass keine Angaben über die Anzahl der TeilnehmerInnen der Studie zu finden ist. Wie bereits erwähnt, stellt eine positive Atmosphäre am Arbeitsplatz ein wesentliches Kriterium zur Arbeitgeberwahl für Generation Z dar. Eine Studie von Deloitte (vgl. 2018, S. 18) mit 1800 TeilnehmerInnen zeigt, dass 57% der befragten Mitglieder der Generation dies als besonders wichtig erachten, zudem nennt jede/r Zweite finanzielle Benefits als wichtiges Kriterium.

Es ist zu erkennen, dass der Einsatz von sozialen Netzwerken für die Ansprache der Generationen Y und Z wesentlich ist. Allerdings werden Kanäle wie WhatsApp, SnapChat oder Instagram für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen nur in sehr geringem Ausmaß von Unternehmen genutzt. So veröffentlichten im Jahr 2018 nur 6 % der befragten Top-1000 Unternehmen in Deutschland auf Instagram und nur 1,7% auf SnapChat, während 5,2% Stellenanzeigen via WhatsApp veröffentlichten (vgl. Weitzel et al. 2019b, S. 19). Das Internet eröffnet Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, um die beiden Generationen zu erreichen. Jedoch ist es von Bedeutung, dass zwischenmenschliche Kontakte nicht in den Hintergrund rücken. Für die Generationen ist ein Dialog auf Augenhöhe von größerer Relevanz als eine einseitige Ansprache von Unternehmensseite. Sie wollen eine offene und ehrliche Kommunikation der zukünftigen Arbeitsbedingungen und Unternehmenswerten. Die Generationen Y und Z legen nicht nur Wert auf das Marken-Image des/der

ArbeitgeberIn, sondern zusätzlich auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre und Teamarbeit. Diese Aspekte gehen über die klassischen Aktivitäten des Recruitings hinaus und betreffen die Entwicklung von Rahmenbedingungen, die geeignete Voraussetzungen schaffen sollen, in denen sich die Generationen wohl fühlen (vgl. Allhin 2013, S 32). Vielen Unternehmen ist noch nicht bewusst, dass sie interne Prozesse, die Unternehmenskultur und Werte betreffen, ändern müssen, um für die qualifizierten Arbeitskräfte der Generationen Y und Z attraktiv zu sein und diese als potenzielle MitarbeiterInnen zu gewinnen (vgl. Dannhäuser 2017, S. 27). Gerade hochqualifizierte BerufseinsteigerInnen sind immer weniger bereit, sich Unternehmen anzupassen, die ihren Wünschen und Bedürfnissen nicht gerecht werden (vgl. Signium/Zukunftsinstitut 2013, S. 22).

4 Der Zusammenhang zwischen menschlicher Persönlichkeit und Markenpersönlichkeit

Im folgenden Kapitel wird zu Beginn auf das Konstrukt Persönlichkeit und auf damit verbundene Theorien eingegangen. Anschließend wird das Konstrukt der Markenpersönlichkeit behandelt und dessen Erhebung genauer beleuchtet. Am Ende des Kapitels wird eine Verbindung zwischen diesen beiden Konstrukten geschlagen, da die vorliegende Arbeit die Übereinstimmung zwischen der menschlichen Persönlichkeit von ArbeitnehmerInnen und der Markenpersönlichkeit der Arbeitgebermarke untersucht.

4.1 Persönlichkeit

Das folgende Kapitel widmet sich dem Konstrukt Persönlichkeit. Zu Beginn werden Definitionen diskutiert, gefolgt von Persönlichkeitstheorien und Methoden der Persönlichkeitsforschung.

4.1.1 Definition

In der Alltagssprache bezeichnet die Persönlichkeit, die Art beziehungsweise das Wesen eines Individuums. Der Begriff wird auch verwendet, um zu beschreiben wie eine Person ist oder auch welche Charaktereigenschaften sie mitbringt (vgl. Rotter/Hochreich 1979, S. 1). In der Literatur hingegen gibt es keine standardisierte Definition des Begriffes ‚Persönlichkeit‘. Die verschiedenen Definitionen von ‚Persönlichkeit‘ unterscheiden sich anhand der Breite der Definitionen, zusätzlich legen AutorInnen verschiedene Gewichtungen der Richtung der Kriterien fest und zu guter Letzt sind Unterschiede in der Detailliertheit der Festlegung, was unter dem Konstrukt verstanden wird erkennbar.

Die Breite der Definition hängt davon ab, wie Persönlichkeit abgegrenzt wird. Persönlichkeit im engen Sinne bezieht sich auf den inneren personalen Kern eines Menschen. Damit sind beispielsweise moralisches Engagement oder auch Wertvorstellungen miteinbezogen. Persönlichkeit im weiten Sinne subsumiert alles, was uns ermöglicht, Menschen zu differenzieren. Hier sind auch die Fähigkeiten einer Person inbegriffen (vgl. Sader/Weber 1996, S. 9 f.).

„Die Persönlichkeit eines Individuums ist seine einzigartige Struktur von Persönlichkeitszügen (Traits).“ (Guilford 1974, S. 6)

Der Begriff ‚Traits‘ stammt aus dem Englischen und bedeutet Eigenschaften bzw. Dispositionen. Mit ‚Traits‘ sind alle Merkmale einer Person gemeint, die sie von anderen Personen unterscheiden, zeitlich stabil und in jeder Situation konsistent sind. Im Gegensatz dazu stehen sogenannte ‚States‘, die Zustände von Personen in unterschiedlichen Situationen und zu einem bestimmten Zeitpunkt beschreiben, die sie nur kurzfristig von anderen Individuen unterscheiden (vgl. Herzberg/Roth 2014, S. 20).

McAdams und Pals (vgl. 2006, S. 212) erarbeiten eine weitere Definition von Persönlichkeit, die den oben genannten Aspekt miteinbezieht. Sie sind der Ansicht, dass Persönlichkeit der einzigartige Unterschied von Individuen über die allgemeine evolutionäre Entwicklung der menschlichen Natur ist. Persönlichkeit gilt als ein sich entwickelndes Muster von Dispositionsmerkmalen, charakteristischen Anpassungen und integrativen Lebensgeschichten, die komplex und differenziert in der Kultur verankert sind. Sie weisen auch auf den kulturellen Hintergrund eines Individuums hin. Eine simplere, jedoch sehr klare Definition geben Schütz et al. (2016, S. 19):

„Gesamtheit aller überdauernden individuellen Besonderheiten im Erleben und Verhalten einer Person“

Bei allen oben genannten Definitionen rückt das Individuum und dessen Unterschied zu anderen Individuen in den Fokus der Betrachtung, auch die Einzigartigkeit eines Menschen ist für alle genannten Definitionen von Bedeutung. Allerdings beachtet keine dieser Definitionen den Aspekt der Veränderbarkeit einer Persönlichkeit. Schütz et al. (vgl. 2016, S. 19) sind sogar der Meinung, dass

Persönlichkeit ein überdauerndes Konstrukt darstellt. Im Gegensatz dazu steht die Definition von Stemmler et al. (2018, S. 48):

„Persönlichkeit ist die dynamische Organisation von psychophysischen Systemen innerhalb der Personen, die in gegebenen Kontextbedingungen konsistente Präferenzen in der Produktion von Verhaltens-, Denk und Gefühlsweisen hervorbringen.“

Sie geben in ihrer Definition Raum für die Veränderung von Persönlichkeit und der Entstehung von Unterschieden zwischen Personen. Der Begriff Persönlichkeit kann beschreibend aber auch bewertend verwendet werden. Die Bewertung der Persönlichkeit eines Menschen wird vermehrt im Alltag durchgeführt. In der Wissenschaft wird eine Persönlichkeit im Allgemeinen nicht bewertet, sondern beschrieben (vgl. Sader/Weber 1996, S. 10).

4.1.2 Entwicklung und Stabilität der Persönlichkeit

Die individuelle Entwicklung einer Person ist ein komplexer fortschreitender Prozess, der von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird. Die strukturelle Altersreife, die individuelle genetische Anlagen, die Art und Intensität der individuellen Selbststeuerung und die Umwelteinflüsse, denen ein Individuum ausgesetzt ist, beeinflussen die Entwicklung maßgeblich. Sie bestimmen die Entwicklung jedes einzelnen Menschen und lassen über die Jahre konstante Verhaltensformen und letztendlich die Persönlichkeit eines Menschen entstehen (vgl. Schenk-Danzinger 2002, S. 42).

Beeinflussende Faktoren	Erwerb
genetische Faktoren	Vererbung
Umwelteinflüsse (Soziokulturelle Faktoren)	Lernen von Umwelt und Kultur
Innerseelische dynamische Faktoren	Koordination zwischen Erziehung und Umwelt

Tabelle 5: beeinflussende Faktoren der Persönlichkeitsentwicklung (eigene Darstellung vgl. Schenk-Danzinger 2002, S. 42)

Die Persönlichkeit eines Menschen kann durch die Neigung zur Adaption an bestimmte soziokulturelle Muster aber auch durch die eigene Selbststeuerung gefestigt werden (vgl. Schenk-Danzinger 2002, S. 50). Die menschliche Persönlichkeit kann als zeitunabhängig, stabil und individuell angesehen werden. Es sind jedoch oftmals Übereinstimmungen zwischen einzelnen Personen zu erkennen. Aufgrund dessen können Personengruppen mit Hilfe von verschiedenen Persönlichkeitsvariablen unterschieden werden. Dies ist insbesondere für die Zielgruppenansprache von Unternehmen von besonderer Relevanz (vgl. Trommsdorff/Teichert 2011, S. 176).

4.1.3 Messung der Persönlichkeit

Das Hauptziel der Persönlichkeitspsychologie ist es, die individuellen Unterschiede zwischen Personen zu erfassen und infolge dessen relevante Ableitungen für die Praxis zu treffen. Unter anderem kann Persönlichkeitsmessung in der Personalauswahl eine Rolle spielen und einen Teil des Auswahlverfahrens ausmachen (vgl. Rauthmann 2017, S. 15).

Die Erhebung von Daten mittels Fragebögen zur Selbsteinschätzung stellt die häufigste Methode zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen dar (vgl. Herzberg/Roth 2014, S. 30). Persönlichkeitsmerkmale sind meist nicht direkt beobachtbar, sie können lediglich erschlossen werden. Daher handelt es sich um Konstrukte, die durch Theorien ausgekleidet und messbar gemacht werden müssen (vgl. Rauthmann 2017, S. 15). Im Rahmen der Untersuchung mittels Fragebögen müssen die ProbandInnen festgelegte Items, die Indikatoren für das zu erfassende Zielmerkmal darstellen, beantworten. Dies ermöglicht eine detaillierte Selbstbeschreibung der Persönlichkeit (vgl. Herzberg/Roth 2014, S.31).

Fragebögen zur Messung der Persönlichkeit existieren in unterschiedlicher Breite des Messbereichs. Manche Persönlichkeitsfragebögen sind eindimensional und erfassen lediglich ein Persönlichkeitsmerkmal, während andere die unterschiedlichen Persönlichkeitsdimensionen abbilden. Diese Dimensionen werden allgemein als ‚Big Five‘ bezeichnet. Die sogenannten ‚Big Five‘ sind grundlegende Merkmalsfaktoren, die die Bandbreite der Persönlichkeitsmerkmale erfassen sollen (vgl. De Raad 1998, S. 113).

Die Begriffe Big Five-Modell und Fünf-Faktoren-Modell werden oftmals synonym verwendet. Jedoch ist nur wenigen bewusst, dass die ‚Big Five‘ und das Fünf-Faktoren-Modell aus zwei verschiedenen Forschungssträngen stammen. Den ‚Big Five‘ liegt ein lexikalischer Ansatz zugrunde, während das Fünf-Faktoren-Modell auf dem persönlichkeits-theoretischen Ansatz basiert. Infolgedessen liegen diesen verschiedenen Forschungssträngen auch unterschiedliche Daten zugrunde (vgl. De Raad/Perugini 2002, S. 1; Herzberg/Roth 2014, S. 40). Auf die Unterschiede dieser beiden Ansätze werden in den Kapiteln 4.1.3.1. *Big Five* und 4.1.3.2. *Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit* eingegangen.

Jedoch ist anzumerken, dass sich diese beiden Stränge der Persönlichkeitsmessung im Laufe ihrer Entwicklung Teile der jeweils anderen Messung übernommen und sich einander angenähert haben (vgl. Goldberg/Johnson 2018, o.S.). Aufgrund der Annäherung dieser beiden Forschungsstränge wird in der Literatur kaum noch zwischen dem lexikalischen Big Five Ansatz und dem persönlichkeits-theoretischen Fünf-Faktoren-Modell unterschieden (vgl. Herzberg/Roth 2014, S. 40).

4.1.3.1 Big Five

Um menschliche Persönlichkeit zu messen und Dimensionen zu erarbeiten, wurden zu Beginn der Persönlichkeitsforschung klassische Faktorenmodelle mit kleinen Item-Mengen zur Beurteilung herangezogen. Aufgrund fehlender Ressourcen und der Tatsache, dass Faktorenanalysen per Hand gerechnet werden mussten war es nicht möglich, ein umfassendes Beschreibungssystem für alle Persönlichkeitseigenschaften eines Menschen zu konzipieren. Beispielsweise sind im Englischen circa 18.000 Begriffe vorhanden, die zur Beschreibung von menschlichen Eigenschaften herangezogen werden können. Allerdings unterschieden sich die Items in den Modellen der verschiedenen WissenschaftlerInnen so stark, dass keine einheitlichen, vergleichbaren Faktoren gebildet werden konnten. Das Problem konnte durch die Anwendung des lexikalischen Ansatzes gelöst werden (vgl. Neyer/Asendorpf 2018 S. 107 f.). Mit Hilfe dieses Ansatzes werden Persönlichkeitsmerkmale durch Beschreibungsdimensionen ohne theoretischen Hintergrund erhoben (vgl.

Herzberg/Roth 2014, S. 40). Dieser Ansatz beinhaltet eine systematische Durchsuchung des gesamten Lexikons einer Sprache nach Eigenschaftswörtern und der darauffolgenden schrittweisen Reduzierung auf eine überschaubare Anzahl an Eigenschaftsbezeichnungen (vgl. Neyer/Asendorpf 2018 S. 107 f.).

Die grundlegende Basis der ‚Big Five‘ bildete eine Studie von Tupes und Christal (vgl. org. 1961, re-publiziert 1992, S. 225), in der die Autoren bereits durchgeführte Studien von Cattell re-analysierten. Obwohl die Daten von verschiedenen Stichproben stammten, die sich in der Dauer der Bekanntschaften und der Art der Bekanntschaften unterscheiden, kristallisierten sich in allen Analysen immer wieder fünf gemeinsame Faktoren heraus: Dringlichkeit/Extraversion, Freundlichkeit, Zuverlässigkeit, Emotionale Stabilität und Kultur. Goldberg (1981) und andere VertreterInnen des lexikalischen Ansatzes benannten diese immer wiederkehrenden fünf Dimensionen ‚Big Five‘ (zit. nach Stemmler et al. 2016, S. 294; zit. nach Costa et al. 2002, S. 61). Goldberg (vgl. 1990, S. 1217) führte drei Studien durch bei denen Adjektive analysiert und gruppiert wurden. Er replizierte seine Ergebnisse mit verschiedenen Methoden und Sätzen von Merkmalswörtern und fand immer die gleichen Faktoren, allerdings benannte er den Faktor Kultur in Intellekt um.

4.1.3.2 Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit

Die zweite Forschungshistorie zur Entwicklung eines Ansatzes zur Messung der Persönlichkeit basiert auf der Entwicklung von Persönlichkeitsfragebögen. Das Fünf-Faktoren-Modell basiert auf dem persönlichkeits-theoretischen Ansatz. Es handelt sich um eine faktorenanalytische Untersuchung von Persönlichkeitsfragebögen. Es kann als Systematisierung von Verfahren zur Messung unterschiedlicher Persönlichkeitskonstrukte angesehen werden (vgl. Herzberg/Roth 2014, S. 45).

Auf Basis des 16-Persönlichkeitsfaktoren Test (16PF) von Cattell (1970), der die Persönlichkeit auf 16 sinnverwandte Dimensionen reduzierte, entwickelten Costa und McCrae (1985) das NEO Persönlichkeitsinventar (NEO-PI), das sie auch an Goldbergs (1981) lexikalisch entwickeltem Big Five Modell anpassten (zit. nach Goldberg/Johnson 2018, o.S.; zit. nach Borkenau/Ostendorf 1989, S. 241). Auch

hier werden fünf Dimensionen der Persönlichkeit erhoben, obwohl es nicht rein lexikalisch konstruiert wurde, sondern sich zusätzlich auf Ergebnisse früherer Studien stützt (vgl. Stemmler et al. 2016, S. 295).

Der NEO-PR-I von Costa und McCrae (1992) beziehungsweise die deutsche Fassung von Ostendorf und Angleitner (2004) ermöglicht mit 240 Items eine detaillierte Beschreibung der Persönlichkeit, da es nicht nur die Faktoren misst, sondern auch Ausprägungen bzw. Dimensionen erhebt. Allerdings ist er mit 240 Items für viele Anwendungen zu umfangreich. Aufgrund dessen wird oftmals der NEO-FFI für Persönlichkeitstests verwendet, dieser stellt eine Teilmenge des NEO-PI-R dar. Der Test verzichtet auf die Erfassung von Facetten und misst mit lediglich 60 Items nur die fünf Hauptfaktoren (zit. nach Herzberg/Roth 2014, S. 45). Die 60 Items des NEO-FFI sind im NEO-PI-R enthalten. Ein großer Vorteil ist die dadurch verkürzte Testzeit des NEO-FFI, allerdings ist dessen Persönlichkeitsbeschreibung weniger detailliert (vgl. Neyer/Asendorpf 2018, S. 110).

Die Ergebnisse des NEO-PI-R wurden mit anderen etablierten Tests korreliert und verglichen. Das Fünf-Faktoren-Modell wird als Referenzmodell gesehen, das Erkenntnisse aus verschiedenen Forschungen, unter anderem dem Big Five Modell, integriert und miteinander vergleichbar macht (vgl. Stemmler et al. 2016, S. 301).

4.1.3.3 Unterschiede der beiden Modelle

Die Unterschiede zwischen den Big Five-Faktoren und den Faktoren des FFM sind nicht sehr groß. Die ersten vier Faktoren sind nahezu identisch (Emotionale Stabilität ist einfach das Gegenteil von Neurotizismus). Der größte Unterschied liegt im fünften Faktor, wo Intellekt die Tendenz zur Intelligenz und zu einem intellektuellen Stil misst, während Offenheit für Erfahrung Kreativität, Phantasie und das Interesse am Ausprobieren neuer Dinge misst (vgl. Goldberg/Johnson 2018, o.S.; Costa et al. 2002, S. 61). Einen weiteren Unterschied zwischen dem lexikalischen Ansatz der Big Five und dem Fünf-Faktoren-Modell stellt die Erhebung von Facetten dar. Die meisten Big Five Modelle messen lediglich die fünf Dimensionen der Persönlichkeit, während der NEO-PI-R von Costa und McCrae auch Facetten dieser Dimensionen erhebt (vgl. Costa/McCrae 1995, S. 46). Da eine

sehr hohe Übereinstimmung der beiden Ansätze besteht, werden in der Wissenschaft der lexikalische Ansatz der Big-Five und das Fünf-Faktoren-Modell zusammengeführt und oftmals nicht mehr differenziert angesehen (vgl. Gerlitz/Schupp 2005, S. 3).

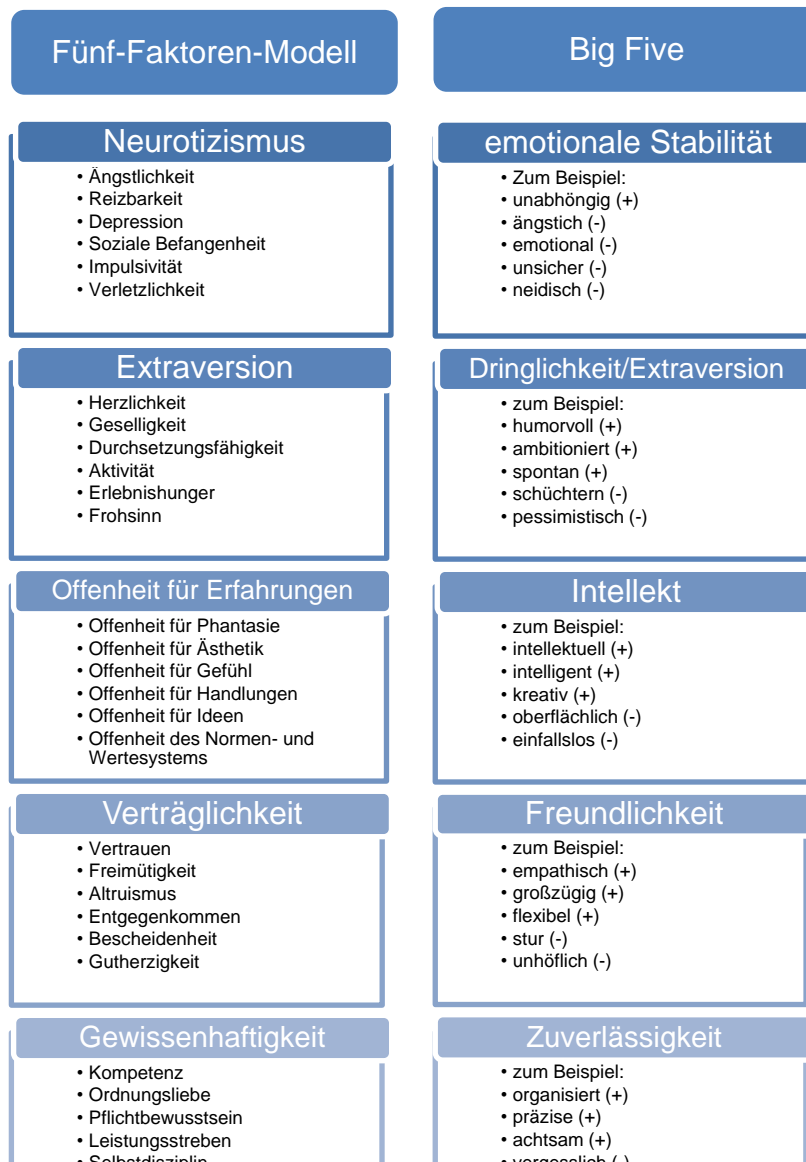


Abbildung 2: Gegenüberstellung Fünf-Faktoren-Modells und Big Five Modell (eigene Darstellung vgl. Herzberg/Roth 2014, S. 43; Goldberg 1990, S. 1224 ff.)

4.1.3.4 Weitere Messmodelle

Es gibt zahlreiche weitere Fragebögen, die auf Basis der lexikalischen Methode oder des Fünf-Faktoren-Modells erstellt wurden, um die Persönlichkeitsmerkmale zu erfassen. Goldbergs ‚Big Five‘, die Modelle nach Costa und McCrae, sowie weitere Modelle werden in Tabelle 6 zusammengefasst und in weiterer Folge kurz beschrieben.

AutorInnen	Jahr	Titel	Land	Items	mittlere Bearbeitungsdauer
Goldberg	1981	Big Five	USA	k. A.	k. A.
Costa McCrae	1985	NEO-PI	USA	k. A.	k. A.
Costa McCrae	1992	NEO-PI-R/NEO-FFI	USA	240/60	k. A.
John et al.	1991	Big Five Inventory BFI	USA	44	k. A.
Rammstedt	1997	Die deutsche Version des Big Five Inventory (BFI)	DEU	k.A.	k.A.
Ostendorf Angleitner	2004	deutschsprachige Version des NEO-PI-R	DEU	240	k. A.
Rammstedt	2004	Kurzskala für die Messung der Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen in Umfragen.	DEU	5	4 Minuten
Rammstedt John	2005	BFI-K	DEU	21	2 Minuten
Gerlitz Schupp	2005	Big Five Inventory Short (BFI-S)	DEU	15	2 Minuten
Rammstedt John	2007	BFI-10	DEU	10	1 Minute
Weller Matiaske	2009	Kurzskala zur Erhebung der Big Five	DEU	40 Adjektive	6 Minuten

Tabelle 6: Instrumente zur Messung der Individualpersönlichkeit (eigene Darstellung vgl. Stemmler et al. 2016, S. 294; Costa et al. 2002, S. 61; Goldberg/Johnson 2018, o.S.; Borkenau/Ostendorf 1989, S. 241; Herzberg/Roth 2014, S. 45; Neyer/Asendorpf 2018, S. 110; John 2007, o.S.; Lang et al. 2001, S. 120; Gerlitz/Schupp 2005, S. 4f.; Weller/Matiaske 2009, S. 261; Rammstedt/John 2005, S. 204 f.; Rammstedt et al. 2004, S. 8 f.; Rammstedt/John 2007, S. 203 ff.)

John et al. (1991) entwickelten auf Basis der ‚Big Five‘ von Goldberg das ‚Big Five Inventory‘ (BFI), um die fünf Persönlichkeitsdimensionen ökonomischer als bisher erheben zu können. Dieses Instrument misst Persönlichkeitsausprägungen anhand von 44 Items. Es liegen Übersetzungen in zehn Sprachen vor (zit. nach John 2007, o.S.). Die deutsche Version des BFI beruht auf einer Übersetzung des englischen Fragebogens von Rammstedt (1997), die von zweisprachigen Psychologen blind rückübersetzt wurde. Die innere Konsistenz der fünf Konstrukte kann als zufriedenstellend angesehen werden. Allerdings erlaubt das BFI lediglich eine grobe Erfassung der fünf Faktoren, wenn keinerlei detaillierte Informationen über die Facetten benötigt werden (zit. nach Lang et al. 2001, S. 120). Die Originalversion von Rammstedt (1997) kann für diese Arbeit nicht herangezogen werden, da es sich um eine unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Bielefeld handelt, zu der kein Zugang gegeben ist.

Allerdings führten Lang et al. (vgl. 2001, S. 112) eine Studie zur Validierung der deutschen Übersetzung des Big-Five-Inventars (BFI) durch. Die deutsche Übersetzung umfasst 42 Items. Hier sind 7-10 Items pro Faktor inbegriffen. In einer Studie mit 480 jungen, mittelalten und alten Erwachsenen wurde eine deutsche Version des „Big Five Inventory (BFI)“ eingesetzt (vgl. Lang et al. 2001, S. 114). In dieser Studie konnte eine hohe Kongruenz des BFI mit dem NEO-FFI und dem IPIP (International Personality Item Pool) von Goldberg (1992) festgestellt werden. Die TeilnehmerInnen bewerteten anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = sehr gut; 5 = überhaupt nicht) ihre eigene Persönlichkeit (vgl. Lang et al. 2001, S. 115).

Eine Kurzfassung dieses Fragebogens (BFI-S) mit lediglich drei Items pro Faktor ist von Gerlitz und Schupp (vgl. 2005, S. 4f.) abgeleitet worden, dieser misst die fünf Dimensionen anhand 15 Items und kann innerhalb von zwei Minuten bearbeitet werden. Die Items der einzelnen Skalen weisen einen starken internen Zusammenhang auf. Dem Kurzinventar liegt die konzeptionalisierte Fünf-Faktoren-Struktur der Big Five zugrunde und erweist sich als sinnvolle Kurzversion des BFI-25 (Anm.: der BFI-25 ist eine englische Kurzform des BFI nach John [1991]) (vgl. Gerlitz/Schupp 2005, S. 14 f.). Um Response-Effekte gering zu halten sind die Indikatoren der jeweiligen Skalen inhaltlich homogen. Des Weiteren enthalten vier von fünf Dimensionen ein gedrehtes Item (vgl. Gerlitz/Schupp, S. 24). Der BFI-S

kann als ein valides Kurzinstrument zur Messung der ‚Big Five‘ gesehen werden (vgl. Gerlitz/Schupp, S. 30).

Eine weitere Kurzsкала zur Erhebung der Big Five wurde von Weller und Matiaske (vgl. 2009, S. 260 f.) entwickelt. Dieser Test soll mithilfe von 40 Adjektiven, die vom Englischen ins Deutsche übersetzt wurden, auf Rückschlüsse auf die Big Five erlauben. Die Grundlage dafür liefern die 40 alleinstehenden Adjektive, auch Big Five Mini Markers genannt, von Saucier (1994). Es wurde ein Pretest mit 128 TeilnehmerInnen durchgeführt, anschließend nahmen 228 StudentInnen an der Hauptstudie teil. Die ProbandInnen mussten sich selbst anhand der Mini Markers von Saucier (1994) und dem NEO-FFI von Costa/McCrae (1992) bewerten. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer beträgt sechs Minuten (vgl. Weller/Matiaske 2009, S. 261). Dieses Instrument stellt eine Kompromisslösung zwischen Kurz- und Langskalen dar und kann für die Personalforschung herangezogen werden (vgl. Weller/Matiaske 2009, S. 264). Allerdings wurden keine Messwiederholungen durchgeführt und das Messinstrument ist nicht von den verwendeten Adjektiven des Fünf-Faktoren Modells abgeleitet. Es bezieht sich auf die Adjektive von Saucier (1994) und ist deshalb für die vorliegende Arbeit nicht geeignet, da es einen anderen Ansatz als die restlichen Messinstrumente verfolgt.

Eine Kurzversion zur Messung der Persönlichkeit (BFI-K) mit mehreren Items wurde von Rammstedt und John (vgl. 2005, S. 195 f.) entwickelt. Die Arbeit wurde im Jahr 2004 durchgeführt aber erst 2005 veröffentlicht. Das BFI-K erfasst die fünf Persönlichkeitsdimensionen mittels 21 Items, die auf 5-stufigen Likert-Skalen von „sehr unzutreffend“ bis „sehr zutreffend“ beantwortet werden und kann mit einer durchschnittlichen Bearbeitungsdauer von zwei Minuten als sehr ökonomisch angesehen werden. Diese Kurzversion erfasst die fünf Persönlichkeitsdimensionen mit je vier bzw. fünf Items pro Dimension (vgl. Rammstedt/John 2005, S. 196). Im Rahmen der Untersuchung wurden einerseits bereits erhobene Daten im Rahmen einer vorhergehenden BFI-Messung von vorherigen Untersuchungen von Rammstedt (1997) herangezogen (Stichprobe 1, N=489), andererseits wurde das Instrument des BFI-K anhand einer separaten Stichprobe (N= 391) erhoben. Die zweite Stichprobe wurde als Validierungsstichprobe angesehen. Für die TeilnehmerInnen der ersten Stichprobe lagen Daten zur Selbsteinschätzung mittels

BFI vor. Eine Teilstichprobe dieser ersten Stichprobe (N = 57) bearbeitete das BFI erneut. Ein weiterer Teil (N = 158) bestand aus Paaren, die sich selbst und ihren Lebensgefährten mittels BFI einschätzten. Zusätzlich bewerteten 185 TeilnehmerInnen der ersten Stichprobe neben dem BFI auch das NEO-PI-R von Costa/McCrae (1992). Die zweite Stichprobe nahm eine Selbsteinschätzung anhand des BFI-K vor (vgl. Rammstedt/John 2005, S. 196). Die Skalen des BFI-K sind über die Zeit hinweg als stabil anzusehen. Des Weiteren ist eine Übereinstimmung des BFI-K mit dem BFI und dem Fünf-Faktoren-Modell zuerkennen. In der gemeinsamen Faktorenanalyse der drei verschiedenen Messmodelle ergab sich eine klare fünf-faktorielle Struktur. Das BFI-K ist im Vergleich zu bewährten Fünf-Faktoren-Modellen wie dem NEO-PI-R von Costa/McCrae (1992) eine geeignete Möglichkeit, die Persönlichkeit von Individuen anhand der fünf Persönlichkeitsdimensionen im Sinne der ‚Big Five‘ zu messen. Aufgrund der kurzen Bearbeitungsdauer von circa zwei Minuten eignet sich dieses Instrument für Untersuchungen mit Gruppenvergleichen und Zusammenhangsanalysen (vgl. Rammstedt/John 2005, S. 204 f.).

Etwa zeitgleich entwickelten Rammstedt et al. (vgl. 2004, S. 8 f.) eine extreme Kurzversion des BFI-K. Ziel der AutorInnen war es, ein Verfahren zu entwickeln, das die Big Five so ökonomisch wie möglich erfasst. Der Fragebogen misst die Big Five mit lediglich einem ‚Single Item‘ pro Dimension. Die Stichprobe der Untersuchung beinhaltete 281 TeilnehmerInnen. Alle befragten Frauen und Männer beantworteten die Single-Item-Skala und das BFI-K. 60 ProbandInnen nahmen zusätzlich eine Selbsteinschätzung mittels NEO-FFI von Costa/McCrae (1992) vor. Nach sechs Wochen wurde diesen 60 Personen die Single Items erneut vorgelegt. Um die Validität der Skala zu überprüfen wurden die drei genannten Skalen miteinander korreliert (vgl. Rammstedt et al. 2004, S. 12 f.). Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer der Single-Items lag bei vier Minuten, somit benötigten die ProbandInnen circa 50 Sekunden für die Beantwortung eines Items. Dies zeigt, dass die Bearbeitungszeit durch die längere Formulierung der Items deutlich höher ist als bei anderen Kurzskalen (vgl. Rammstedt et al. 2004, S. 17). Ein wesentlicher Nachteil dieser Messmethode ist die eindeutige Formulierung der Items (z.B.: ‚Ich bin extrovertiert‘), die leicht durchschaubar sind und durch den Effekt der sozialen

Erwünschtheit beeinflusst werden können. Des Weiteren ist es denkbar, dass die Vorstellung von der Bedeutung der Items einen wesentlichen kognitiven Aufwand der Testpersonen erfordert und die befragten Frauen und Männer nur auf bestimmte Schlüsselwörter Bezug nehmen und die ursprüngliche Bedeutung assoziativ ergänzen (vgl. Rammstedt et al. 2004, S. 23).

Eine weitere Möglichkeit die Persönlichkeit von Individuen zu messen stellt das BFI-10 dar, das von Rammstedt und John (vgl. 2007, S. 203 ff.) anhand einer US-amerikanischen (n=726) und einer deutschen (n=457) Stichprobe entwickelt wurde. Die AutorInnen kürzten den BFI, der ursprünglich aus 44 Items bestand, auf 10 Items (vgl. Rammstedt/John 2007, S. 205). Die BFI-10 Skala erfasst 45% Varianz des NEO-PI-R (vgl. Rammstedt/John 2007, S. 207). Des Weiteren validierten Rammstedt et al. (vgl. 2013, S. 233 ff.) das BFI-10 für den deutschsprachigen Raum mittels einer größeren deutschen Stichprobe (n=1.134), die repräsentativ für die Wohnbevölkerung in Deutschland über 17 Jahren ist. Mit Hilfe des BFI-10 werden die fünf Dimensionen mit insgesamt zehn Fragen und einer durchschnittlichen Bearbeitungsdauer von ungefähr einer Minute erfasst. Die Ergebnisse wurden mittels eines Retests auf Reliabilität getestet. Des Weiteren konnten die Konstrukt- und die Kriteriumsvalidität des Verfahrens empirisch belegt werden (vgl. Rammstedt et al. 2013, S. 233 f.). Eine Limitation der Untersuchung ist, dass keine Fremdurteile zur Validierung der Ergebnisse herangezogen wurden. Des Weiteren wurde das Instrument BFI-10 nicht mit anderen bereits etablierten Messmethoden mittels einer gemeinsamen Faktorenanalyse überprüft (vgl. Rammstedt et al. 2013, S. 244).

4.1.4 Auswahl des Messmodells

Genau in dieser Masse an Erhebungsmöglichkeiten liegt auch die Schwierigkeit ein geeignetes Instrument für die Persönlichkeitserhebung zu finden. Aufgrund der sehr hohen Anzahl der Items ist das NEO-PI-R von Costa und McCrae (1992) nicht einsetzbar, da im Rahmen der vorliegenden Arbeit neben der Persönlichkeit der ProbandInnen auch die Persönlichkeit der Arbeitgebermarke erhoben wird und dies zu viel Zeit in Anspruch nehmen würde (vgl. Gerlitz/Schupp 2005, S. 4). Selbst die verkürzte Version des NEO-FFI mit 60 Items würde zu lange dauern. Es muss ein

Kompromiss zwischen der Zuverlässigkeit der Langskalen und der Ökonomie von Kurzskalen gewählt werden (vgl. Weller/Matiaske 2009, S. 260).

Aufgrund der weitgehend zufriedenstellenden zeitlichen Stabilität der Messungen und der Erforderlichkeit den oben genannten Kompromiss einzugehen, wird für diese Arbeit auf das BFI-10 von Rammstedt und John (vgl. 2007, S. 203 ff.) zurückgegriffen. Diese Kurzsкала wird nach wie vor in aktuellen Studien zur Messung der Persönlichkeit herangezogen (vgl. Madsen/Holmberg 2015, S. 740 ff.; Schult et al. 2019, S. 117 ff.; Blatny et al. 2018, S. 274 ff.).

4.2 Markenpersönlichkeit

Als Markenpersönlichkeit wird ein Set menschlicher Persönlichkeitseigenschaften bezeichnet, das mit einer Marke in Verbindung gebracht wird (vgl. Aaker 1997, S. 347). Basierend auf den Erfahrungen mit einer Marke, sowie den durch Marketing und Kommunikation angeregten Lernprozessen, verbinden KundInnen mit vielen Marken Persönlichkeitseigenschaften. Dazu gehören demografische Merkmale ebenso wie klassische Charakterzüge wie Intelligenz oder Aufrichtigkeit (vgl. Esch 2017, S. 103).

4.2.1 Entstehung der Markenpersönlichkeit

Die Markenpersönlichkeit ist die Menge der mit einer Marke verknüpften menschlichen Eigenschaften. Es ist ein multidimensionales und vielseitiges Konstrukt, welches es den KonsumentInnen ermöglicht, seine Persönlichkeit durch die Marke in mehreren Dimensionen auszudrücken. Das Modell der Markenpersönlichkeit wurde vom „Big Five“ - Modell der menschlichen Persönlichkeit abgeleitet (Aaker 1997, S. 347).

Die Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit entsteht durch direkten bzw. indirekten Kontakt mit der Marke. Zusätzlich entstehen die mit der Marke assoziierten Persönlichkeitsmerkmale durch die Übertragung der Persönlichkeitseigenschaften der MarkennutzerInnen auf die jeweilige Marke (vgl. Aaker 2005, S. 168). Die Persönlichkeit der Menschen, die mit der Marke in Verbindung gebracht werden, hat Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit. So werden beispielsweise die Persönlichkeitseigenschaften von NutzerInnen einer Marke mit den Eigenschaften der Markenpersönlichkeit assoziiert. Auch die Eigenschaften von MitarbeiterInnen und die Persönlichkeitsausprägungen einer Marke beeinflussen sich wechselseitig (vgl. Aaker 1997, S. 348).

Eine positive Einstellung zu einer Marke kann dann entstehen, wenn die Persönlichkeit der Marke die eigene Persönlichkeit eines Individuums widerspiegelt. Ebenso können Präferenzen gegenüber einer bestimmten Marke entstehen, wenn

die Markenpersönlichkeit den Idealvorstellungen einer erstrebenswerten Persönlichkeit entspricht (vgl. Esch 2017, S. 104).

Bei durchgehender und gleichbleibender Markenführung werden die mit einer Marke in Verbindung gebrachten Charaktereigenschaften dauerhaft bei den KundInnen verankert (vgl. Esch 2017, S. 104). Die Charaktereigenschaften, die mit einer Marke in Verbindung gebracht werden, sind als relativ stabil anzusehen. Ebenso ist Persönlichkeit, die mit einem Individuum in Verbindung gebracht wird als andauernd und unverwechselbar zu betrachten (vgl. Aaker 1997, S. 347).

4.2.2 Messung der Markenpersönlichkeit

Aaker (vgl. 1997, S. 350 ff.) entwickelte ein Messinstrument, um die Persönlichkeitsmerkmale einer Marke zu erheben. Auf Basis der menschlichen Persönlichkeitsmerkmale der ‚Big Five‘ und einem Pretest, bei dem Testpersonen Eigenschaften, die ihrer Meinung nach Marken beschreiben, aufschrieben, wurden 114 relevante Merkmale zur Beschreibung einer Marke gesammelt. Diese 114 Merkmale wurden mit Hilfe einer Faktorenanalyse zusammengefasst und, so wie die menschlichen Persönlichkeitsmerkmale, in fünf Kategorien unterteilt. Diese fünf Dimensionen wurden mit den Überbegriffen ‚Sincerity‘, ‚Excitement‘, ‚Competence‘, ‚Sophistication‘ und ‚Ruggedness‘ betitelt. Zusammen erklären diese fünf Faktoren 92 Prozent der durch die Markenpersönlichkeit erklärten Varianz. 42 Persönlichkeitsmerkmale sind in 15 Facetten unterteilt, die wiederum den fünf Dimensionen untergeordnet sind. Die Dimensionen und Items zur Messung der Markenpersönlichkeit sind bereits als deutsche Version publiziert worden (vgl. Aaker 2005, S. 174). Eine im Anschluss an die erste Studie durchgeführte, exploratorische Faktorenanalyse bestätigte die Struktur in der ersten Studie, weshalb das Instrument von Aaker (1997) als valide angesehen werden kann (vgl. Hieronimus 2003, S. 73).

Auf Basis der oben beschriebenen Brand Personality Scale entwickelte Hieronimus (vgl. 2003, S. 143) mittels einer explorativen Faktorenanalyse eine Skala zur Messung der Markenpersönlichkeit für den deutschen Kulturraum, da er davon ausgeht, dass die Brand Personality Scale auch in deutscher Übersetzung nicht für

den deutschen Kulturraum anwendbar sei (vgl. Hieronimus 2003, S. 148). Das von ihm entwickelte Messinstrument enthält lediglich 19 Items bzw. Persönlichkeitsmerkmale, was gleichzeitig auch einen wesentlichen Nachteil der durchgeführten Studie darstellt (vgl. Hieronimus 2003, S. 146; Mäder 2005, S. 20). Es wurden 984 ProbandInnen anhand eines computergestützten, persönlichen Interviews aufgefordert, insgesamt 46 Marken aus acht Produktkategorien zu bewerten. (vgl. Hieronimus 2003, S. 120 ff.). Das Ergebnis ist ein Messinstrument mit einer Zwei-Faktoren-Lösung, die die Dimensionen ‚Sicherheit & Vertrauen‘ und ‚Temperament/Leidenschaft‘ enthält (vgl. Hieronimus 2003, S. 155). Da dieses Instrument lediglich über zwei Dimensionen verfügt, gestaltet sich ein direkter Vergleich der Ergebnisse mit der Brand Personality Scale von Aaker (1997) als schwierig (vgl. Mäder 2005, S. 21). Des Weiteren wird die Vergleichbarkeit der Zwei-Faktoren-Lösung mit den fünf Dimensionen der menschlichen Persönlichkeit angezweifelt und ist deshalb für die vorliegende Arbeit nicht geeignet.

Auch Mäder (vgl. 2005, S. 65ff.) entwickelte im Rahmen seiner Studie zum Thema Markenpersönlichkeit und Testimonials ein Instrument zur Messung der Markenpersönlichkeit für den deutschen Kulturraum. Die lexikalische Grundlage für dieses Instrument lieferte die deutschsprachige Taxonomie Persönlichkeit beschreibender Adjektive von Angleitner und Ostendorf (1994), die mittels Expertenbeurteilung knapp 5000 Adjektive als potenziell-persönlichkeitsrelevant einstufte. Nach mehreren Reduktionsvorgängen die teilweise auf taktischen Überlegungen (wie zum Beispiel Streichung von negativen Adjektiven) sowie auf empirisch gestützten Assoziationsaufgaben mit ProbandInnen basierten, wurde die Merkmalsauswahl auf 144 reduziert (vgl. Mäder 2005, S. 65 ff.). Im Rahmen einer Online-Befragung, mit 4598 ProbandInnen wurden jeweils 100 Markeneinschätzungen pro Marke durchgeführt. Insgesamt wurden 45 Marken untersucht (vgl. Mäder 2005, S. 75 ff.). Mittels einer Faktorenanalyse konnten insgesamt fünf Dimensionen mit 39 Merkmalen ermittelt werden (vgl. Mäder 2005, S. 115). Allerdings wurde das Markenpersönlichkeitsinventar auf Basis von Durchschnittsbildung von individuellen Wahrnehmungen (=aggregierten Wahrnehmungen) gebildet und ließ sich mittels einer weiteren Studie auf Basis von individueller Einzelwahrnehmungen nicht bestätigen. Dies lässt darauf schließen,

dass die Aggregation individueller Wahrnehmungen die Dimensionenlösung bei Faktorenanalysen beeinflusst (vgl. Mäder 2005, S. 191). Auf Basis der individuellen Wahrnehmung ergeben sich aufgrund der Faktorenanalyse drei Dimensionen (Verlässlichkeit, Attraktivität und Kreativität) mit 23 Merkmalen (vgl. Mäder 2005, S. 201). Dies lässt Zweifel an der Stabilität der Messung aufkommen (vgl. Esch 2017, S. 106). Genau wie das Messinstrument von Aaker (1997) enthält das Messinstrument von Mäder (2005) ausschließlich positive Adjektive zur Beurteilung der Persönlichkeit (vgl. Mäder 2005, S. 68).

Eine weitere Möglichkeit die Markenpersönlichkeit zu erheben, stellen die von Bosnjak et al. (vgl. 2007, S. 303 ff.) entwickelten vier Dimensionen der Markenpersönlichkeit dar. Diese vier Dimensionen wurden speziell für den deutschen Kulturraum erhoben. Im Rahmen der Untersuchung wurde eine ähnliche Methode wie jene von Aaker (vgl. 1997, S. 350 ff.) gewählt. 84 Merkmale zur Beschreibung der Markenpersönlichkeit wurden anhand einer Faktorenanalyse in vier Dimensionen unterteilt. Ein wesentlicher Unterschied liegt darin, dass im Rahmen der Forschung positive sowie negative Begriffe miteinbezogen wurden. Die vier Dimensionen wurden ‚Gewissenhaftigkeit‘, ‚Gefühl‘, ‚Antrieb‘ und ‚Oberflächlichkeit‘ benannt. Im Rahmen der Studie wurden die Ergebnisse nicht mittels eines Retests auf Reliabilität getestet. Aufgrund der Tatsache, dass die menschliche Persönlichkeit mittels fünf Dimensionen erhoben wird und die erklärenden Varianzen der Faktoren von Aaker (vgl. 1997, S. 350ff.) höher sind als die erklärenden Varianzen der Faktoren von Bosnjak et al. (vgl. 2007, S. 303 ff.), wird der Ansatz von Aaker (vgl. 1997, S. 350ff.) im Rahmen der vorliegenden Arbeit bevorzugt.

Um einen Überblick über die oben beschriebenen Methoden zur Messung der Persönlichkeit zu bekommen, werden diese in Tabelle 7 chronologisch dargestellt.

AutorInnen	Jahr	Titel	Land	Items
Aaker	1997	Brand Personality Scale	USA	42
Hieronimus	2003	Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement. Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wahrnehmung und Wirkung der Markenpersönlichkeit	DEU	19
Mäder	2005	Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit: Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials	DEU	39
Bosnjak et al.	2007	Dimensions of Brand Personality Attributions: A Person-Centric Approach in the German Cultural Context. In: Social Behavior and Personality	DEU	20

Tabelle 7: Instrumente zur Messung der Markenpersönlichkeit (eigene Darstellung vgl. Aaker 1997, S. 350 ff.; Hieronimus 2003, S. 143; Mäder 2005, S. 65 ff.; Bosnjak et al. 2007, S. 303 ff.)

4.2.3 Auswahl des Messmodells

Das von Aaker (vgl. 1997, S. 350 ff.) entwickelte Instrument zur Erhebung der Markenpersönlichkeit scheint eine geeignete Methode zu sein, um ein Verständnis der Wahrnehmung von Marken durch die VerbraucherInnen zu generieren. Die universelle Einsetzbarkeit der Skala zur Messung der Markenpersönlichkeit konnte bestätigt werden (vgl. Aaker 2005, S. 172). Es wird davon ausgegangen, dass die fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit und die entsprechende Skala, die Aaker (vgl. 1997, S. 350 ff.) ursprünglich für Marken im Allgemeinen entwickelt hat, für die Untersuchung der Persönlichkeit einer Arbeitgebermarke anwendbar ist, da die ‚Employer Brand‘ eine Marke ist, die gemeinsam mit der ‚Consumer Brand‘ unter einem Dach der ‚Corporate Brand‘ steht (vgl. Sponheuer 2010, S. 134). Aufgrund dessen ist es möglich, mit Hilfe dieses Instruments zu bestimmen, wie die Persönlichkeit eines Unternehmens als ArbeitgeberIn aussieht und sie von der Persönlichkeit anderer Unternehmen zu differenzieren (vgl. Baran 2018, S. 45).

Des Weiteren weist das Messinstrument im Gegensatz zu den beiden Messinstrumenten von Hieronimus (2003) und Mäder (2005), genau wie die ‚Big Five‘ der menschlichen Persönlichkeit fünf Dimensionen auf und erleichtert einen Vergleich der beiden Konstrukte.

Trotz der Tatsache, dass das Messinstrument von Aaker (vgl. 1997, S. 350ff.) bereits älter ist, gibt es immer noch zahlreiche aktuelle Studien die die Markenpersönlichkeit auf der Basis von ebendiesem Messmodell erheben (vgl. Emile/Lee 2012, S. 363; Kim et al. 2018, S. 4; George/Anandkumar 2018, S. 3). Aufgrund der immer noch großen Relevanz wird im Rahmen dieser Studie ebenfalls auf die Messmethode von Aaker (vgl. 1997, S. 350 ff.) zurückgegriffen. Ein weiterer wesentlicher Grund ist, dass das Messinstrument dem Konstrukt der menschlichen Persönlichkeit sehr ähnlich ist. Das Instrument differenziert sich auch von den anderen genannten Instrumenten durch die sehr breite empirische Datenbasis, sowie durch die sehr transparente und schlüssige methodische Vorgehensweise (vgl. Hieronimus 2003, S. 70).

Um die Stabilität der Merkmale der Markenpersönlichkeit zu überprüfen, wurde die Gültigkeit der fünf Dimensionen anhand von vier Substichproben (Männer, Frauen, jüngere und ältere Personen) getestet. Die Varianzen innerhalb der fünf Faktoren waren annähernd die gleichen, lediglich in der Dimension ‚Sincerity‘ gab es den größten Unterschied in den Varianzen (in der jüngeren Stichprobe erklärte diese 27% der Varianz, während diese bei der älteren Stichprobe 31% der Varianz erklärte). Des Weiteren wurde zwei Monate nach der ursprünglichen Erhebung die Reliabilität der Ergebnisse in einem Retest überprüft. Die Test-Retest-Korrelation war bei allen fünf Faktoren $> ,74$. Zusätzlich wurde Cronbach's Alpha für jeden einzelnen Faktor berechnet, und ergaben für alle Faktoren Werte $< ,90$, was mit einer hohen Korrelation zu interpretieren ist. (vgl. Aaker 1997, S. 351 f.)

In der folgenden Abbildung 3 sind die fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit sowie die dazugehörenden Facetten nach Aaker (vgl. 1997, S. 352) aufgelistet, um ein grundlegendes Verständnis für das Messinstrument zu schaffen.

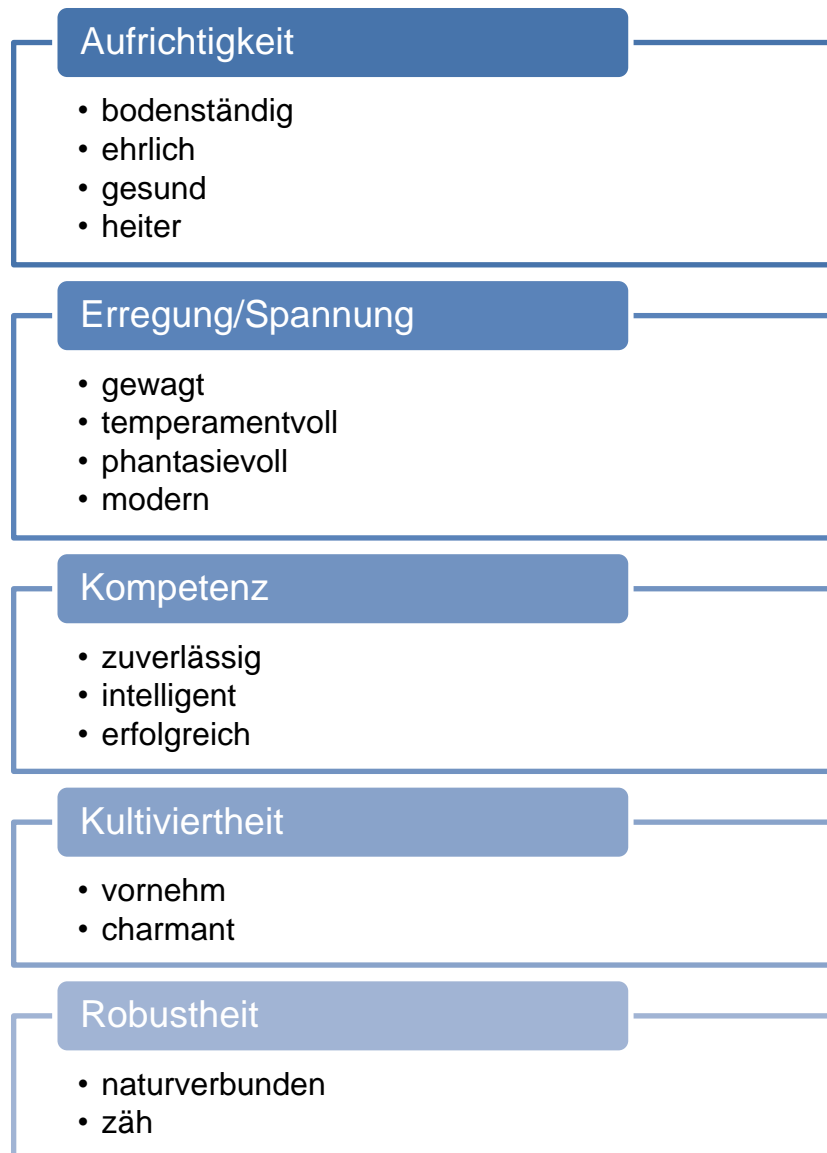


Abbildung 3: Deutsche Übersetzung der Dimensionen und Facetten der Markenpersönlichkeit (eigene Darstellung vgl. Aaker 2005, S. 172)

4.3 Vergleichbarkeit von Individual- und Markenpersönlichkeit

In Hinblick auf Consumer Brands ist es so, dass Menschen Dinge nicht nur aufgrund ihrer Funktionalität, sondern auch aufgrund von Symbolen, die eine persönliche und soziale Bedeutung für die KonsumentInnen haben, kaufen. Ein Symbol ist dann für den Kauf ausschlaggebend, wenn es mit der selbst wahrgenommenen Persönlichkeit der KonsumentInnen übereinstimmt oder diese im positiven Sinne ergänzt. Im weitesten Sinne zielt jede Person darauf ab, die eigene Selbstwahrnehmung zu verbessern, indem das eigene Verhalten mit dem Bild von der Person, die sie ist oder sein will, übereinstimmt. Das bedeutet, dass die Vorliebe für eine Marke steigt, je mehr diese mit Persönlichkeitseigenschaften in Verbindung gebracht wird, die das tatsächliche oder ideale Selbst beschreiben (vgl. Levy 1959, S. 119). Da nicht nur die Produktmarke (Consumer Brand) Teil der Corporate Brand ist, sondern diese auch eine Arbeitgebermarke (Employer Brand) beinhaltet (vgl. Sponheuer 2010, S. 134), wird argumentiert, dass die oben genannte Übereinstimmung zwischen der wahrgenommen Persönlichkeit der KonsumentInnen und der Markenpersönlichkeit der ‚Consumer Brand‘ auch auf die Persönlichkeit der Arbeitgebermarke umgelegt werden kann.

Aaker (vgl. 1997, S. 353) argumentiert, dass drei der erhobenen Persönlichkeitsausprägungen von Marken mit den Dimensionen der menschlichen Persönlichkeit gleichgesetzt werden können. Die Autorin behauptet, dass die Dimensionen ‚Verträglichkeit‘ und ‚Aufrichtigkeit‘ miteinander gleichgesetzt werden können, da beide Dimensionen und deren Facetten die Idee von Wärme, Bodenständigkeit und Akzeptanz vermitteln. Zum Beispiel können der Facette ‚bodenständig‘ (Dimension Aufrichtigkeit) und der Facette ‚Bescheidenheit‘ (Dimension Verträglichkeit) dieselbe Bedeutung zugeschrieben werden. Die Dimensionen ‚Gewissenhaftigkeit‘ und ‚Kompetenz‘ vermitteln unter anderem die Idee von Zuverlässigkeit, Ordnung oder etwa Disziplin. Ein weiteres Argument für die Vergleichbarkeit ist, dass in der Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ die Facette ‚Kompetenz‘ enthalten ist. Des Weiteren enthalten die Dimensionen ‚Extraversion‘ und ‚Erregung/Spannung‘ beide ähnliche Begriffe. So enthält ‚Extraversion‘ Facetten wie Aktivität, Durchsetzungsvermögen, Erlebnishunger, während

‚Erregung/Spannung‘ Facetten wie gewagt, phantasievoll und temperamentvoll enthalten. Da sich diese Begriffe von der Bedeutung ähnlich sind, kann argumentiert werden, dass auch diese beiden Dimensionen miteinander vergleichbar sind. Die beiden Dimensionen ‚Robustheit‘ und ‚Kultiviertheit‘ können allerdings nicht mit den menschlichen Dimensionen ‚Offenheit‘ und ‚Neurotizismus‘ verglichen werden (vgl. Aaker 1997, S. 353).

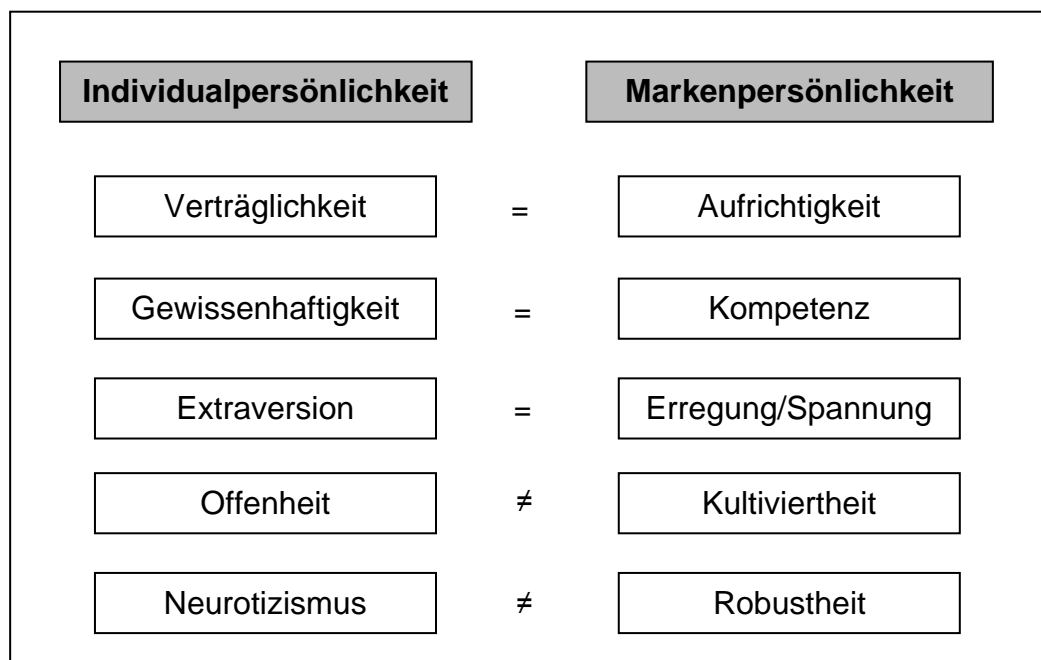


Abbildung 4: Vergleichbarkeit Individualpersönlichkeit und Markenpersönlichkeit (eigene Darstellung vgl. Kilian 2011, S. 42; Aaker 1997, S. 353)

Ein Grund für die beschränkte Vergleichbarkeit zwischen Individualpersönlichkeit und Markenpersönlichkeit kann auf die unterschiedlichen Formungsprozesse der beiden Persönlichkeiten zurückzuführen sein. Die Markenpersönlichkeit entsteht basierend auf Entscheidungen des jeweiligen Managements und untersteht einem Formungsprozess, der schrittweise in eine andere Richtung verändert werden kann. Im Gegensatz dazu basiert die Bildung von menschlicher Persönlichkeit auf einem biologisch einheitlichen Prozess (vgl. Kilian 2011, S. 42).

Ein weiterer Aspekt, der das Modell der Markenpersönlichkeit von dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit unterscheidet, stellt die Gegebenheit dar, dass die Attribute zur Beschreibung der menschlichen Persönlichkeit sowohl negative als auch positive Begriffe beinhalten. Im Gegensatz dazu sind die Begriffe zur

Beschreibung der Markenpersönlichkeit nach Aaker ausschließlich auf positive Aspekte der Persönlichkeit fokussiert (vgl. Bosnjak et al. 2007, S. 306).

Das Modell zur Erhebung von Markenpersönlichkeit wurde anhand einer US-amerikanischen Stichprobe entwickelt (vgl. Aaker 1997, S. 350), wurde aber bereits als deutsche Version publiziert (vgl. Aaker 2005, S. 174). Aaker ermittelte die Dimensionen und Facetten der Brand Personality Scale anhand von Persönlichkeitsskalen aus der Psychologie, Persönlichkeitsskalen aus der Marktforschung und weiterer qualitativer Analysen (vgl. Aaker 1997, S. 349).

Beim BFI-10 handelt es sich um eine Kurzversion des BFI, das anhand einer Stichprobe von deutschen (n=457) und US-amerikanischen (n=726) StudentInnen entwickelt wurde und in englischer und deutscher Sprache verfügbar ist (vgl. Rammstedt/John 2007, S. 203 ff.).

Das bedeutet, dass beide Instrumente zwar für die US-amerikanische (BPS) bzw. US-amerikanische und deutsche (BFI-10) Bevölkerung entwickelt wurden, jedoch beide in deutschen Fassungen vorhanden sind und beide Messmodelle dem lexikalischen Ansatz folgen. Im Rahmen der Recherche konnten keine Studien gefunden werden, die untersuchen inwieweit die beiden Instrumente auf die österreichische Kultur anwendbar sind.

4.3.1 Kongruenztheorie

Die Kongruenztheorie unterstellt den Konsumenten ein grundsätzliches Streben nach Übereinstimmung der Markenpersönlichkeit mit ihrer eigenen Persönlichkeit (vgl. Bauer et al. 2002, S. 688). Somit wählt der/die KonsumentIn Produkte, deren Markenpersönlichkeit seinem/ihren Selbstbild entsprechen, um eine Selbst-Produkt-Kongruenz herzustellen. Vermehrt funktionale bzw. alltägliche Produkte dienen als Ausdruck des realen Selbstbildes, während ausdrucksstarke, soziale Produkte, wie beispielsweise Autos, zum Ausdruck des Ideal-Selbst fungieren und das Selbstwertgefühl steigern (vgl. Trommsdorff/Teichert 2011, S. 180).

Die Kongruenztheorie stellt die Persönlichkeit einer Marke in Zusammenhang mit der Persönlichkeit eines Individuums. Eine Studie von Bauer et al. (vgl. 2002, S. 703 f.) konnte bestätigen, dass in der Automobilbranche ein Zusammenhang

zwischen der Markenpersönlichkeit und der Konsumentenpersönlichkeit besteht. Dies bedeutet, dass eine Markenpersönlichkeit besonders wertvoll für ein Unternehmen ist, wenn sie die Charakteristiken der Persönlichkeit der KonsumentInnen widerspiegelt (vgl. Bauer et al. 2002, S. 703 f.). Eine wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen den Eigenschaften von KonsumentInnen und der Markenpersönlichkeit führt zu erhöhter Markenloyalität, die einen Beziehungscharakter aufweist (vgl. Bauer et al. 2002, S. 704). Aufgrund dessen ist es für Marken erstrebenswert, einen Fit zwischen der Markenpersönlichkeit und der Persönlichkeit der KonsumentInnen herzustellen, welcher mit psychologischen Wechselbarrieren gleichzusetzen ist (vgl. Bauer et al. 2002, S. 704).

Die Selbstkongruenztheorie unterstellt Personen das grundsätzliche Streben nach einer Selbstkongruenz mit Objekten oder Personen (vgl. Bauer et al. 2006, S. 841). Die Selbstkongruenz der Verbraucher spiegelt die Übereinstimmung zwischen dem Selbstverständnis der Verbraucher und der Markenpersönlichkeit oder dem Image der Markenbenutzer wider. Die VerbraucherInnen bevorzugen Marken, die gut zu ihrem Selbstverständnis passen. Inkongruenz mit ihrem Selbstverständnis führt tendenziell zu Dissonanzen und psychologischen Beschwerden, die den Glauben der Person an das Selbst gefährden. (vgl. Sirgy 2018, S. 200). Aufgrund dessen ist die Selbstkongruenzforschung für das Marketing wesentlich. Sie basiert auf der Annahme, dass eine Übereinstimmung der Konsumentenpersönlichkeit mit den Merkmalen einer Markenpersönlichkeit zu einer Präferenz führt. Diese Präferenz führt zu einer Bevorzugung im Kaufverhalten (vgl. Bauer et al. 2006, S. 841).

Die Selbstkongruenztheorie basiert auf zwei Motiven, dem Selbstkonsistenz-Motiv und dem Selbstwertgefühl-Motiv, die wesentlich für das Verständnis von diesem Prozess sind.

Das **Selbstkonsistenz-Motiv** bezeichnet das Streben von Individuen, ein möglichst widerspruchsfreies Bild von sich aufrechtzuerhalten. Ein Individuum möchte Entscheidungen treffen und in Übereinstimmung mit der eigenen persönlichen Identität handeln. Dies ist von Bedeutung, wenn die VerbraucherInnen einen starken Glauben an ihre eigene Identität haben. Sie konsumieren Waren und Dienstleistungen auf eine Weise, die dem Ausdruck der persönlichen Identität dienen (vgl. Sirgy 2018, S. 201). Es geht darum, die eigene Persönlichkeit vor

Veränderungen zu bewahren und das eigene Selbstbild aufrecht zu erhalten. Das Selbstkonsistenz-Motiv erklärt die Vorliebe für Marken deren Persönlichkeit kongruent mit dem tatsächlichen Selbstkonzept ist (vgl. Bauer et al. 2006, S. 841).

Das **Selbstwertgefühl-Motiv** beschreibt das Motiv, das hinter dem Streben nach einem positiven Selbstwertgefühl steht (vgl. Bauer et al. 2000, S. 10).

Um das Selbstwertgefühl-Motiv, zu verstehen, ist es von Bedeutung drei Arten von Selbstkonzepten zu kennen (vgl. Higgins 1987, S. 319):

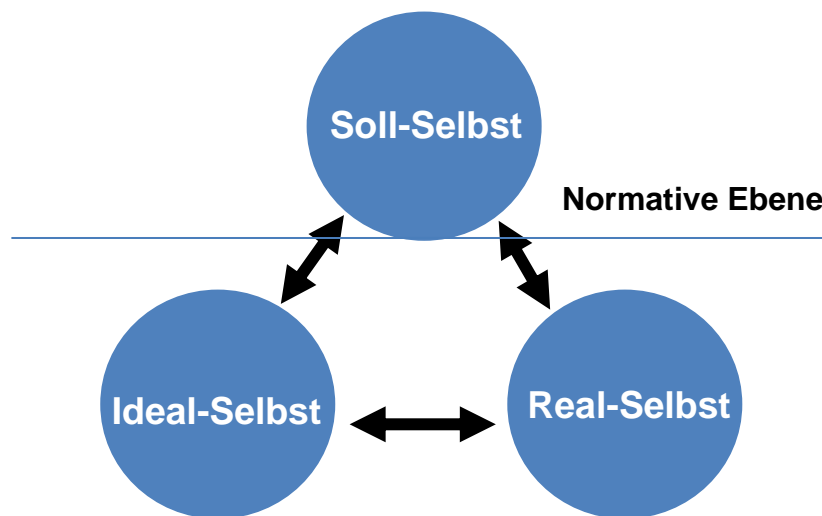


Abbildung 5: Real, Ideal und Soll-Selbst (eigene Darstellung vgl. Higgins 1987, S. 319)

Das reale bzw. tatsächliche Selbst beinhaltet Ansichten über Eigenschaften, die jemand glaubt, tatsächlich zu besitzen, während dem Ideal-Selbst Attribute zugeschrieben werden, die eine Person in seiner/ihrer Idealvorstellung besitzen möchte. Das Ideal-Selbst ist eine Darstellung der eigenen Hoffnungen, Wünsche und Ziele. Die Eigenschaften des Soll-Selbst bewegen sich auf einer normativen Ebene. Das Soll-Selbst beinhaltet Persönlichkeitsmerkmale, die eine Person aufgrund von gesellschaftlichen Gegebenheiten glaubt, besitzen zu müssen, dies können Pflichten oder Verantwortlichkeiten sein (vgl. Higgins 1987, S. 319).

Ein positives Selbstwertgefühl entsteht dann, wenn keine Diskrepanzen zwischen dem Ideal-Selbst (SOLL-Zustand) und dem Real-Selbst (IST-Zustand) erkennbar sind. Weicht die Auffassung des tatsächlichen Selbst stark vom Ideal-Selbst ab, hat dies ein niedriges Selbstwertgefühl zur Folge (vgl. Higgins 1989, S. 94). Eine solche

Diskrepanz motiviert zu einer Annäherung an das Ideal-Selbst, um so das eigene Selbstwertgefühl zu erhöhen (vgl. Bauer et al. 2006, S. 841).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Menschen auf Basis der Selbstkongruenztheorie nach einer Übereinstimmung zwischen dem Ideal-Selbst und den Soll-Selbst streben, um das eigene Selbstwertgefühl positiv zu beeinflussen (vgl. Higgins 1989, S. 94). Dies äußert sich darin, dass VerbraucherInnen Marken bevorzugen, die zu ihrem Selbstverständnis passen (vgl. Sirgy 2018, S. 200). Somit führt die Übereinstimmung der Konsumentenpersönlichkeit zu einer Präferenz im Kaufverhalten (vgl. Bauer et al. 2006, S. 841). Die Kongruenztheorie ist, wie oben bereits beschrieben, als Bindeglied zwischen Individual- und Markenpersönlichkeit bzw. ‚Employer Brand Personality‘ anzusehen.

4.3.2 Kongruenz zwischen ‚Employer Brand Personality‘ und Individualpersönlichkeit

Ambler und Barrow (vgl. 1996, S. 187) gehen davon aus, dass die ‚Employer Brand‘ ebenso wie die ‚Consumer Brand‘, eine eigene Persönlichkeit hat und auch auf dieselbe Art und Weise positioniert werden kann. Die ‚Employer Brand‘ Personality ist die Gesamtheit der menschlichen Eigenschaften, die mit einer/einem ArbeitgeberIn assoziiert werden. Welche Art von Talent ein Unternehmen anzieht hängt von der Art der Persönlichkeit ab, die der/die ArbeitgeberIn ausstrahlt (vgl. Bejoy et al. 2016, S. 63).

Die Kongruenz zwischen Persönlichkeitsausprägungen und dem Image des Unternehmens kann als Hauptdeterminante der Arbeitgeberwahl angesehen werden. Demnach basiert die Wahl eines Unternehmens nicht auf der Abwägung objektiver Faktoren oder der Gewichtung von Rekrutierungsmaßnahmen, sondern auf einer sehr persönlichen und emotionalen Basis (vgl. Tom 1971, S. 575). Menschen sind zufriedener und stabiler, wenn sie in einer Umgebung leben oder arbeiten, die mit ihrem Persönlichkeitstyp übereinstimmt (vgl. Holland 1996, S. 401). Infolge dessen blühen Menschen in ihrem Arbeitsumfeld auf, wenn es eine gute Übereinstimmung zwischen ihrem Persönlichkeitstyp und den Merkmalen der

Organisation gibt. Mangelnde Kongruenz zwischen Persönlichkeit und Umfeld führt zu Unzufriedenheit, sprunghaften Karrierewechsels und verminderter Leistung (vgl. Holland 1996, S. 397).

Tom (vgl. 1971, S. 587) konnte in seiner Studie bestätigen, dass die Ähnlichkeit zwischen der Selbstbeschreibung einer Person und dem Arbeitgeber den er/sie am meisten bevorzugt größer ist als die Ähnlichkeit zwischen der Selbstbeschreibung und der Beschreibung des Unternehmens in dem er/sie am wenigsten tätig sein möchte. Daraus lässt sich schließen, dass eine Person ein Unternehmen als attraktiver wahrnimmt, wenn das Arbeitgeberimage ihren Erwartungen entspricht. Trägt das Image des Unternehmens zu der Vorstellung der eigenen Identität bei, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass das Unternehmen schlussendlich als ArbeitgeberIn gewählt wird (vgl. von Walter/Kremmel 2016, S. 8).

Trotz der Tatsache, dass die Publikationen von Tom (1971) und Holland (1996) schon etwas älter sind, sind sie nach wie vor von grundlegender Relevanz für das Thema Employer Branding und Persönlichkeit, da sie die Basis für weitere Forschung liefern (vgl. Nye et al. 2017, S. 138 ff.; Turner et al. 2019, S. 158 ff.; Langer et al. 2019, S. 135 ff.; Robertson et al. 2019, S. 109 ff.).

Aufgrund der oben genannten Forschungserkenntnissen ist es von Bedeutung, potenziellen BewerberInnen organisatorische Identität zu vermitteln, die die Art von MitarbeiterInnen anzieht, die am besten zu dem Unternehmen und den Aufgaben passt. In Form von Employer Branding sollen Markenbotschaften klar und ehrlich vermittelt werden, um die am besten geeigneten MitarbeiterInnen für das Unternehmen gewinnen zu können (vgl. Backhaus 2016, S. 199).

4.3.3 P-O-Fit

Eine weitere Theorie, die neben der Persönlichkeit auch das Verhältnis von den Werten und Ansichten der MitarbeiterInnen mit Werten, Kultur und Zielen des/der ArbeitgeberIn behandelt, ist die Theorie des Person-Organization Fit (vgl. Kristof 1996, S. 3 f.).

Generell bietet eine Arbeitssituation eine geeignete Basis, um das menschliche Verhalten bestmöglich zu analysieren, da Menschen einen wesentlichen Teil ihrer

Lebenszeit in Organisationen verbringen. Zum einen kann das Verhalten auf die Persönlichkeit einer Person zurückzuführen sein und zum anderen auf das Verhalten einer Person in einer bestimmten Situation (vgl. Chatman 1989, S. 333).

4.3.3.1 Definition und Abgrenzung

Auf Basis dieser Annahme wurde das Modell des P-O-Fit von Chatman entwickelt (vgl. Chatman 1989, S. 335). Ausgehend von der konzeptionellen Unterscheidung zwischen starken und schwachen Situationen behandelt das Person-Organisations-Fit-Modell Organisationswerte und -normen als die situationsbezogene Seite des Modells. Auf der personalen Seite werden individuelle Werte und Persönlichkeitsmerkmale untersucht. Höhere Ebenen der Anpassung von Person und Organisation bestehen, wenn eine Kongruenz zwischen den Normen und Werten von Organisationen und den Werten von Personen erkennbar ist. Auswahl- und Sozialisierungsprozesse im Unternehmen werden als die Vorläufer zur Anpassung der Person an die Organisation angesehen (vgl. Chatman 1989, S. 335). Auf Basis dessen definiert Chatman (vgl. 1989, S. 339) Person-Organization Fit als die Kongruenz zwischen den Normen und Werten einer Organisation mit den Werten einer Person.

Der Autor bewegt sich im Rahmen ihrer Definition auf der normativen Ebene bzw. Werteebene von Person und Organisation und beschäftigt sich mit der wechselseitigen Beeinflussung ebendieser. Die Werte und Anschauungen von Personen und Unternehmen beeinflussen sich wechselseitig. Diese wechselseitige Beeinflussung wird durch Informationen über die MitarbeiterInnen und durch Informationen über das jeweilige Unternehmen vorhergesagt (vgl. Chatman 1989, S. 339). Kristof (vgl. 1996, S. 4) definiert P-O-Fit als die Kompatibilität zwischen Person und Organisation, die auftritt, wenn ein Teil etwas bereitstellt, was der andere Teil benötigt oder wenn beide Einheiten ähnliche grundlegende Merkmale aufweisen. Im Wesentlichen geht es bei der Forschung zu P-O-Fit um die Kompatibilität zwischen Menschen und den Organisationen, in denen sie arbeiten (vgl. Kristof 1996, S. 1).

Zu wissen ob die Werte einer Person mit den Werten einer Organisation übereinstimmen ist deshalb relevant, da es die Fähigkeit erhöht, voraussagen in welchem Ausmaß sich die Werteinstellungen von MitarbeiterInnen im Laufe des Anstellungsverhältnisses in einem Unternehmen ändern und inwieweit sie sich an die Normen des Unternehmens anpassen werden bzw. wie sie die Werte des Unternehmens beeinflussen können (vgl. Chatman 1989, S. 342).

Der Person-Organization Fit ist als ein Teilbereich des Person-Environment-Fit anzusehen. Der P-E-Fit wird als Passung zwischen einer Person und dem Arbeitsumfeld bezeichnet, die dann auftritt, wenn die jeweiligen Merkmale der Person und dem Arbeitsumfeld übereinstimmen (vgl. Kristof-Brown et al. 2005, S. 281).

Neben dem P-O-Fit sind

- der Person-Vocation-Fit,
- der Person-Job-Fit,
- der Person-Group-Fit und
- der Person-Supervisor-Fit Teil der Betrachtung (vgl. Kristof-Brown et al. 2005, S. 283)

Die Forschung um den Person-Vocation-Fit beschäftigt sich mit den Bedürfnissen von MitarbeiterInnen und inwieweit deren Interessen mit den beruflichen Tätigkeiten übereinstimmen. Es wird davon ausgegangen, dass die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen höher ist, wenn hier ein Fit gegeben ist. Diesem Teilbereich sehr nahe ist der Person-Job-Fit, der sich mit den Charakteristika von MitarbeiterInnen und den Charakteristika der jeweiligen Arbeitsaufgaben beschäftigt. Mit der interpersonellen Kompatibilität von Arbeitsgruppen befasst sich der Person-Group-Fit. Zu guter Letzt betrachtet der Person-Supervisor-Fit die Beziehung der Charakteristika von MitarbeiterInnen und Vorgesetzten (vgl. Kristof-Brown et al. 2005, S. 284 ff.). Die Teilbereiche des P-E-Fit sind nicht eindeutig voneinander trennbar und greifen teilweise ineinander.

4.3.3.2 Supplementary-Fit vs. Complementary-Fit

Im Rahmen des P-O-Fits kann zwischen Supplementary- und Complementary-Fit unterschieden werden. Der **Supplementary-Fit** tritt auf, wenn eine Person Persönlichkeitseigenschaften unterstützt oder besitzt, die den Eigenschaften des Unternehmens ähnlich sind. Dies bedeutet, dass die Charakteristika von Person und Organisation deckungsgleich sind. Dieser Fit kann als Kongruenz zwischen den grundlegenden Merkmalen eines Unternehmens und einer Person angesehen werden. Die grundlegenden Merkmale von Unternehmen beinhalten Kultur, Klima, Ziele, Werte und Normen, während die grundlegenden Merkmale von Personen Persönlichkeit, Ziele, Werte und Normen enthält. Wenn eine Ähnlichkeit zwischen einem Unternehmen und einer Person in Bezug auf diese Merkmale vorhanden ist, wird von einem Supplementary-Fit gesprochen (vgl. Kristof 1996, S. 3 f.). Der Supplementary-Fit ist dann von Bedeutung, wenn die Werte und Persönlichkeitsmerkmale einer Person ausschlaggebend für die Rekrutierung sind (vgl. Weinert 2004, S. 161).

Diese Kongruenz kann vom **Complementary-Fit** unterschieden werden, er entsteht, wenn die Persönlichkeitseigenschaften einer Person das jeweilige Unternehmen um die noch fehlenden Eigenschaften ergänzt (vgl. Kristof 1996, S. 3). Dies bedeutet, dass der/die BewerberIn etwas einbringt, das der Organisation noch fehlt. Konkret ist damit das Einbringen von neuem Wissen und/oder Fähigkeiten gemeint (vgl. Weinert 2004, S. 161).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist der Supplementary Fit von besonderer Bedeutung, da er die Kongruenz zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Werten von ArbeitnehmerInnen und Merkmalen der Arbeitgeberpersönlichkeit zugrunde legt.

4.3.3.3 Messung des P-O-Fit

In der Literatur herrscht Uneinigkeit über die Messung des P-O-Fit. Zurückzuführen ist dies auf die Vielzahl an Messmethoden (vgl. Hoffman/Woehr 2006, S. 391). Kristof (vgl. 1996, S. 11) konnte die Unterschiede der Messung des P-O Fits in zwei Kategorien klassifizieren. Es kann zwischen dem subjektiven Fit bzw.

wahrgenommenen Fit und dem objektivem Fit unterschieden werden. Die primäre Gemeinsamkeit zwischen diesen Ansätzen ist, dass die Diskrepanzen zwischen den Merkmalen einer Person und den Merkmalen des Unternehmens gemessen werden. Die Methode, die verwendet wird, um dieses Maß an Diskrepanz zwischen Person und Organisation zu erhalten, variiert jedoch zwischen den Ansätzen (vgl. Hoffman/Woehr 2006, S. 391). Bei der Messung des subjektiven bzw. des wahrgenommenen Fits werden die Personen direkt befragt, wie gut ihre Eigenschaften zu den Eigenschaften ihrer Organisation passen. Sobald die individuellen und organisatorischen Merkmale für die Untersuchung ausgewählt wurden wird der Fit direkt bei den befragten Personen erhoben (vgl. Kristof 1996, S. 10 f.). Der Unterschied zwischen wahrgenommenen und subjektiven Fit besteht darin, dass bei der Messung des wahrgenommenen Fits die Befragten explizit aufgefordert werden, ihre eigenen Merkmale sowie die Merkmale des Unternehmens mittels eines Fragebogen zu beschreiben, während bei der Erhebung des subjektiven P-O-Fits die Befragten direkt bewerten, inwieweit ein Fit zwischen bestimmten Merkmalen der Personen und dem Unternehmen besteht. Der objektive Fit wird gemessen, indem eine Person aufgefordert wird ihre eigenen Merkmale zu beschreiben, während andere MitarbeiterInnen des Unternehmens aufgefordert werden, die Merkmale des Unternehmens zu beschreiben (vgl. Hofmann/Woehr 2006, S. 391).

4.3.3.4 P-O- Fit und dessen Einfluss auf das Recruiting

Im Rahmen der Personalauswahl spielt der Person-Organization-Fit insofern eine wesentliche Rolle, da sich die Frage stellt, inwieweit die Persönlichkeitsmerkmale von BewerberInnen und die Merkmale einer Organisation zusammenpassen und welche Auswirkungen diese Passung haben kann (vgl. Weinert 2004, S. 161).

Einen hohen P-O-Fit zu erzielen wird oftmals als Schlüssel angesehen, um Arbeitskräfte zu halten die die notwendige Flexibilität und Commitment mitbringen, die für ein wettbewerbsfähiges Unternehmen von Bedeutung sind (vgl. Kristof 1996, S. 1). Das Commitment gegenüber der/dem ArbeitgeberIn wird wesentlich von der Stärke des P-O-Fit beeinflusst (vgl. Kristof-Brown et al. 2005, S. 316). Wenn die Werte eines/einer MitarbeiterIn mit der Unternehmenskultur übereinstimmen,

werden seine/ihre Bedürfnisse vom Arbeitsumfeld erfüllt, wobei die Erfüllung zu einer besseren Arbeitsleistung und einer geringeren Fluktuation führt (vgl. Ostroff/Zhan 2012, S. 254).

Allerdings ist relativ wenig darüber bekannt, wie Bewerber während der Dauer des Rekrutierungsprozesses P-O-Fit Wahrnehmungen entwickeln und wie diese Wahrnehmungen die Entscheidung, für ein Unternehmen arbeiten zu wollen, beeinflussen. Die Korrelationen zwischen der Wahrnehmung des P-O-Fit durch die BewerberInnen und der endgültigen Berufswahl sind zu Beginn des Rekrutierungsprozesses geringer und steigen mit dessen Fortschritt und der damit verbundenen Annäherung an die Jobentscheidung an. Je höher und differenzierter die Wahrnehmung des P-O-Fit eines Bewerbers während des gesamten Rekrutierungsprozesses für eine bestimmte Organisation ist, desto stärker beeinflusst diese die spätere Entscheidung für einen Job. Deshalb ist es von Bedeutung, dass Unternehmen Maßnahmen ergreifen, um sicherzustellen, dass die Wahrnehmung des P-O-Fit der BewerberInnen während des Rekrutierungsprozesses ansteigt (vgl. Swider et al. 2014, S. 889).

Rani und Samuel (vgl. 2016, S. 1703) führten eine quantitative Untersuchung zum Thema P-O-Fit der Babyboomer, Generation X und Generation Y in Indien durch. Die 779 ProbandInnen mussten in einem Fragebogen zum einen angeben, wie wichtig ihnen bestimmte Merkmale sind, um einen Job anzunehmen bzw. in einem Job zu bleiben und zum anderen angeben, inwieweit ihre ArbeitgeberInnen diese Merkmale erfüllen. Im Rahmen der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die Generation Y eine signifikant ($p < 0.05$) höhere Diskrepanz im P-O-Fit aufweisen, als die anderen beiden Generationen (vgl. Rani/Samuel 2016, S. 1706).

Aus Unternehmenssicht wird eine gute Passung zwischen Person und Unternehmen für MitarbeiterInnen ohne Entscheidungsrollen als erstrebenswert angesehen. Bei Führungskräften wird oftmals ein anderer Blickwinkel gefordert, um Betriebsblindheit vorzubeugen. Es sollten Personen ausgewählt werden, die unterschiedliche Werte und Kompetenzen mitbringen. Hier wird dem Complementary Fit mehr Beachtung geschenkt. Neben der Position im Unternehmen ist auch der Zeitpunkt für die Art der Passung ausschlaggebend. In der Gründungsphase ist es von Bedeutung, dass die MitarbeiterInnen dieselben

Werte, Visionen und Ziele haben und gut zusammen passen. Die Homogenität des Personals fördert die Zusammenarbeit und die Stoßkraft. In einer späteren Phase des Unternehmens kann dies jedoch zu Betriebsblindheit führen und die Anpassung an Umweltveränderungen erschweren (vgl. Weinert 2004, S. 163). Die Bedeutung des P-O-Fit im Rekrutierungsprozess von Unternehmen hängt auch maßgeblich von den Charakteristika der zu besetzenden Stelle ab. Für unbefristete Stellen ist der P-O-Fit relevanter als für befristete Stellen (vgl. Sekiguchi/Huber 2011, S. 210).

Da der P-O-Fit im Laufe der Zeit als relativ stabil angesehen werden kann, wirkt sich der P-O-Fit auch auf die Arbeitseinstellung und die Mitarbeiterbindung aus. Eine positive Arbeitseinstellung und eine langfristige Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen sind, unabhängig von der Jobposition, wünschenswert (vgl. Sekiguchi/Huber 2011, S. 213 f.). Deshalb verdeutlichen diese Ergebnisse, die Bedeutung der Theorie für die Mitarbeiterrekrutierung eines Unternehmens.

5 Studiendesign

Im folgenden Kapitel wird die empirische Studie dieser Arbeit detailliert beschrieben. Zunächst werden die Forschungsfragen und die daraus resultierenden Hypothesen erläutert. Schlussendlich werden die angewandte Methode und das Erhebungsinstrument detailliert beschrieben.

5.1 Forschungsfrage und Hypothesen

Im Zuge der vorliegenden Masterarbeit wird die Frage beantwortet, inwieweit die Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ die individuellen Persönlichkeitsmerkmale der MitarbeiterInnen der Generationen Y & Z eines Unternehmens widerspiegelt. Diese Hauptforschungsfrage sowie die in Kapitel 2.2 *Forschungslücke und Ableitung der Forschungsfragen* aufgestellten Subforschungsfragen werden mit Hilfe der Hypothesen überprüft, die im Rahmen dieses Unterkapitels aufgestellt werden. Hypothesen testen die theoriegeleiteten Annahmen von Sachverhalten auf deren Gültigkeit. Die Nullhypothese (H0) bezieht sich auf die Ausprägung eines bestimmten Wertes innerhalb der Grundgesamtheit (vgl. Kuhn 2010, S. 350). Die H0 geht stets davon aus, dass es keine Unterschiede bzw. Zusammenhänge zwischen zwei oder mehreren Variablen gibt, während die Alternativhypothese (H1) das Gegenteil annimmt (Erdfelder et al. 2010, S. 358).

Die Kongruenztheorie unterstellt KonsumentInnen ein Streben nach Übereinstimmung der Markenpersönlichkeit von Produkten oder Dienstleistungen mit ihrer eigenen Individualpersönlichkeit (vgl. Bauer et al. 2002, S. 688). Da die ‚Employer Brand‘, genauso wie die ‚Consumer Brand‘ eine eigene Persönlichkeit aufweist (vgl. Ambler/Barrow 1996, S. 187), ist die Kongruenztheorie auch auf die ‚Employer Brand‘ eines Unternehmens anwendbar. Auch die Theorie des P-O-Fits geht von einer Übereinstimmung der Persönlichkeit und der Werte einer Person mit der Persönlichkeit und den Werten einer Organisation aus (vgl. Kristof 1996, S. 3 f.). Auf Basis dieser Annahmen wird folgende erste Subforschungsfrage aufgestellt:

SFF1	<i>Sind Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen zu erkennen?</i>
------	---

Wie bereits im Kapitel 4.3. *Vergleichbarkeit der Persönlichkeit eines Individuums und der Markenpersönlichkeit* beschrieben wurde, können nach Aaker (vgl. 1997, S. 353) nur drei Dimensionen der Individualpersönlichkeit und der Markenpersönlichkeit miteinander verglichen werden. So können die Dimensionen ‚Offenheit‘ und ‚Neurotizismus‘ der Individualpersönlichkeit nicht mit den Dimensionen ‚Kultiviertheit‘ und ‚Robustheit‘ der Markenpersönlichkeit gleichgesetzt werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden diese Dimensionen trotz dessen miteinander verglichen. Im Zug der Recherche konnten einige Studien gefunden werden, die alle fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit mit den ‚Big Five‘ der Individualpersönlichkeit vergleichen (vgl. Fennis et al. 2005, S. 371 ff.; Lin 2010, S. 4 ff; Mann/Rawat 2016, S. 23 ff.; Banerjee 2016, S. 198 ff.). Aufgrund dessen werden folgende Hypothesen überprüft:

H1a	<i>Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Verträglichkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Aufrichtigkeit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘.</i>
H1b	<i>Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kompetenz‘ der Markenpersönlichkeit ‚Employer Brand‘.</i>
H1c	<i>Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Extraversion‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Erregung/Spannung‘ der Markenpersönlichkeit ‚Employer Brand‘.</i>
H1d	<i>Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Offenheit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kultiviertheit‘ der Markenpersönlichkeit ‚Employer Brand‘.</i>

H1e	<i>Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Neurotizismus‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Robustheit‘ der Markenpersönlichkeit ‚Employer Brand‘.</i>
-----	--

Weitzel et al. (vgl. 2018b, S. 3) geben in ihren Studien zum Thema Social Recruiting an, dass sich die IT-Branche im Bereich der Personalbeschaffung besonders innovativ zeigt und diesbezüglich Trends setzt. Aufgrund dieser Vorreiterrolle im Employer Branding wird davon ausgegangen, dass die Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Individualpersönlichkeit und der Markenpersönlichkeit innerhalb der IT-Branche größer sind als innerhalb aller anderen Branchen. Deshalb lassen sich folgende zweite Sub-Forschungsfrage und die dazugehörigen Hypothesen ableiten:

SFF2	<i>Sind branchenspezifische Unterschiede in Hinblick auf die Übereinstimmung der ‚Employer Brand‘ Persönlichkeit und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen zu erkennen?</i>
H2a	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Verträglichkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Aufrichtigkeit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.</i>
H2b	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kompetenz‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.</i>
H2c	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Extraversion‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Erregung/Spannung‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.</i>
H2d	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Offenheit für Neues‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kultiviertheit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.</i>

H2e	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Neurotizismus‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Robustheit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.</i>
-----	--

Im Rahmen der Literaturrecherche wurde eine Studie von Costa et al. (vgl. 2001, S. 327) gefunden, die sich mit den geschlechterspezifischen Unterschieden in der Persönlichkeit von Frauen und Männern beschäftigt. Jedoch wurde in dieser Studie nur auf die Individualpersönlichkeit eingegangen und kein Zusammenhang mit der Markenpersönlichkeit einer ‚Employer Brand‘ untersucht. Diese Forschungslücke soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit anhand der dritten Sub-Forschungsfrage behandelt werden.

SFF3	<i>Sind geschlechterspezifische Unterschiede in Hinblick auf die Übereinstimmung der ‚Employer Brand‘ Persönlichkeit und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen zu erkennen?</i>
------	---

In der Literatur werden Frauen aufgrund kultureller Erwartungen als das im Berufsleben benachteiligte Geschlecht betrachtet (vgl. Karkoulian et al. 2016, S. 4920; Watts 2009, S. 43). Für viele Arbeitnehmerinnen ist die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zunehmend mit Betreuungsaufgaben von Kindern oder älteren Familienmitgliedern verbunden. Von Seiten der Gesellschaft wird großteils erwartet, dass diese Betreuungsaufgaben von Frauen übernommen werden und sie ihre Arbeitsumstände an diese Aufgaben anpassen. Frauen weisen deshalb häufig ein flexibleres Arbeitsmuster auf als Männer (vgl. Watts 2009, S. 38f.). Somit spiegeln die Arbeitszeiten von Frauen in gewissem Maße familiäre Verpflichtungen wider (vgl. Parker et al 2011, S. 261). Dieser kulturelle Druck auf Frauen, Zeit in die Kinderbetreuung zu investieren, bringt sie dazu, sich weniger für ihren Job einzusetzen als Männer (vgl. Watts 2009, S. 43) und sie sind häufig gezwungen ihre Erwartungen an ihren Beruf herunterzuschrauben (vgl. Bönte/Krabel 2014, S. 2478). An dieser Stelle kann argumentiert werden, dass aufgrund der niedrigeren Erwartungen an einen Job, Frauen weniger auf die

Übereinstimmung zwischen der ‚Employer Brand‘ Persönlichkeit eines Unternehmens und der eigenen Individualpersönlichkeit achten können als Männer. Deshalb werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit folgende Hypothesen geprüft:

H3a	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Verträglichkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Aufrichtigkeit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist bei Männern höher als bei Frauen.</i>
H3b	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kompetenz‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist bei Männern höher als bei Frauen.</i>
H3c	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Extraversion‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Erregung/Spannung‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist bei Männern höher als bei Frauen.</i>
H3d	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Offenheit für Neues‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kultiviertheit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist bei Männern höher als bei Frauen.</i>
H3e	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Neurotizismus‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Robustheit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist bei Männern höher als bei Frauen.</i>

Da die Generationen Y und Z zunehmend auf den Arbeitsmarkt drängen, ist es von Bedeutung diese Generationen auch richtig anzusprechen und für sich zu gewinnen (vgl. Dannhäuser/Chikato 2017, S. 42 f.; Dannhäuser 2017, S. 26 f.). Deshalb beschäftigt sich die vierte Sub-Forschungsfrage mit den Kanälen der Jobsuche der Generationen Y und Z.

SFF4	<i>Welche Kanäle bevorzugen die Generationen Y und Z zur Jobsuche?</i>
------	--

Den Generationen Y und Z wird eine hohe Nutzung digitaler Kommunikationskanäle nachgesagt sowie ein starker Austausch mittels sozialer Netzwerke (vgl. Dannhäuser 2017, S. 27). Der Einsatz von Social Media für Recruiting-Zwecke ist besonders relevant, da soziale Medien die Hauptinformationsquelle dieser Generationen darstellen (vgl. Radermacher 2013, S. 9). Im Rahmen der Recherche konnte keine Studie gefunden, die sich explizit mit den Unterschieden der Generationen Y und Z in der Nutzung der Kanäle zur Jobsuche beschäftigt. Um diese Lücke zu schließen, werden folgende Hypothesen überprüft:

H4a	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Social-Media zur Jobsuche.</i>
H4b	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Businessnetzwerken zur Jobsuche.</i>
H4c	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Karriere-Messen zur Jobsuche.</i>
H4d	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Karrierewebsites zur Jobsuche.</i>
H4e	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Online-Jobportalen (z.B. karriere.at, Metajob) zur Jobsuche.</i>
H4f	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Online-Jobportalen von Zeitungen zur Jobsuche.</i>
H4g	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Print-Stellenanzeigen in Zeitungen zur Jobsuche.</i>

In Hinblick auf den demografischen Wandel und den zunehmenden Fachkräftemangel sind ArbeitgeberInnen gezwungen proaktiver in der Personalbeschaffung zu werden (vgl. Brickwedde 2017, S. 144). Dies hat eine

zunehmende Bedeutung von Active Sourcing zur Folge. Aufgrund der steigenden Relevanz der Direktansprache von potenziellen KandidatInnen beschäftigt sich die nächste Forschungsfrage mit den Kanälen, die im Rahmen des Active Sourcing von den Generationen Y und Z bevorzugt werden.

SFF5	<i>Welche Kanäle bevorzugen die befragten Personen der Generationen Y & Z, wenn sie im Rahmen von Active Sourcing angesprochen werden?</i>
------	--

Weitzel et al. (vgl. 2019b, S. 28) fanden in ihrer Studie zum Thema Social Recruiting und Active Sourcing heraus, dass es 56,7% der Generation Y bevorzugen über E-Mail direkt von einem Unternehmen angesprochen zu werden, gefolgt von einer Direktansprache mittels Telefon, welche von 24,4% bevorzugt wird. Immerhin 17,1% der befragten Personen der Generation Y möchten über Karrierenetzwerke angesprochen werden. Lediglich 1% möchte direkt über WhatsApp kontaktiert werden und 0,8% möchten über soziale Netzwerke angeworben werden. Die Generation Z bevorzugt ebenfalls die Ansprache via E-Mail (73,8%). An zweiter Stelle steht die Ansprache über Karrierenetzwerke, welche 16,7% der befragten Personen bevorzugen. Die Ansprache über Telefon ist bei dieser Generation kaum erwünscht (2,4%), während eine Ansprache via WhatsApp von 7,1% bevorzugt wird. Hier ist ein deutlicher Unterschied zur Vorgänger-Generation Y zu erkennen. Aufgrund der oben genannten Ergebnisse lässt sich auf Unterschiede in der bevorzugten Direktansprache schließen, weshalb folgende Hypothese abgeleitet wurde:

H5	<i>Es gibt einen Unterschied in der bevorzugten Direktansprache zwischen den Generationen Y und Z.</i>
----	--

Im Zuge der Recherche konnten lediglich zwei Studien gefunden werden, die sich mit den bevorzugten Unternehmensgröße der Generationen Y und Z auseinandersetzen (vgl. McDonald's 2015, S. 46; Iorgulescu 2016, S. 50). Keine der beiden Studien bezieht sich auf die österreichische Bevölkerung. Aufgrund

dessen beschäftigt sich die sechste Sub-Forschungsfrage mit der bevorzugten Unternehmensgröße der befragten Personen der Generation Y und Z.

SFF6	<i>Welche Unternehmensgröße bevorzugen die befragten Personen der Generation Y und Z bei einer Bewerbung?</i>
------	---

McDonald's (vgl. 2015, S. 46) fand heraus, dass es für 20% der befragten Personen, besonders wichtig ist, für ein Großunternehmen zu arbeiten. Auch Iorgulescu (vgl. 2016, S. 50) fand in ihrer Studie über die Erwartungen der Generation Z gegenüber ihren ArbeitgeberInnen in Rumänien heraus, dass die Unternehmensgröße eine Rolle bei der Entscheidung spielt. So gaben 44,9% der befragten StudentInnen an, in einem großen internationalen Unternehmen tätig sein zu wollen, während 19,2% ein mittleres Unternehmen bevorzugen (vgl. Iorgulescu 2016, S. 50). Auf Basis dessen wird folgende Hypothese abgeleitet:

H6	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der bevorzugten Unternehmensgröße.</i>
----	--

Wie oben bereits beschrieben, sind die Generationen Y und Z für den Arbeitsmarkt besonders relevant (vgl. Dannhäuser/Chikato 2017, S. 42 f.; Dannhäuser 2017, S. 26f.) und immer weniger bereit, sich Unternehmen anzupassen, die ihren Erwartungen nicht entsprechen (vgl. Signium/Zukunftsinstitut 2013, S. 22). Aufgrund dessen ist es von praktischer Bedeutung die Erwartungen der Generationen an Unternehmen zu kennen. Umso überraschender ist es, dass im Zuge der Recherche neben Beiträgen in Fachbüchern (vgl. Parment 2013, S. 27; Steckl et al. 2019, S. 5) und der Praxisstudie von Absolventa und Tendence (vgl. 2018, S. 9ff.) keine aktuellen wissenschaftlichen Studien gefunden wurden, die sich mit den Erwartungen der Generationen Y und Z gegenüber der ArbeitgeberInnen beschäftigen. Deshalb wird folgende siebte Sub-Forschungsfrage aufgestellt:

SFF7	<i>Welche Erwartungen haben die Generationen Y und Z gegenüber ihrem/ihrer ArbeitgeberIn?</i>
------	---

Aufgrund der mangelnden empirischen Untersuchungen zu den Erwartungen der Generationen Y und Z gegenüber ihren ArbeitgeberInnen ist die siebte Sub-Forschungsfrage eine offene Forschungsfrage. Im Rahmen der Beantwortung dieser Forschungsfragen sollen neue Hypothesen generieren werden, um infolgedessen Tendenzen ableiten zu können.

5.2 Methode

Der methodische Steckbrief der vorliegenden Arbeit gibt einen Überblick über die durchgeführte Untersuchung. Danach wird genauer auf die Art der Forschung eingegangen und in weiterer Folge die Stichprobe und die Grundgesamtheit genauer erklärt sowie die Stichprobenauswahl angeführt. Dieses Unterkapitel umfasst zusätzlich die Gütekriterien, sowie die Operationalisierung der Individualpersönlichkeit und der Markenpersönlichkeit. Zum Schluss erfolgt eine Beschreibung des durchgeführten Pre-Tests.

Methodischer Steckbrief	
Forschungsart	Quantitative Forschung
Grundgesamtheit	Personen, die in Österreich leben und arbeiten und den Generationen Y oder Z angehören, also zwischen 15 und 37 Jahre alt sind.
Stichprobe	via ‚Talk Online Panel‘ des Marktforschungsinstitutes ‚MindTake‘, (n=200), repräsentativ für berufstätige österreichische InternetnutzerInnen
Stichprobenauswahl	Quota-Verfahren
Methode der Erhebung	Online-Befragung (CAWI)
Dauer der Feldphase	18.07.2019 bis 29.07.2019
Feldort	Österreich
Auswertungsinstrument	SPSS, Excel

Auswertungsverfahren	Korrelationsanalyse (Spearman's Rho), Chi ² -Test, Mann-Whitney-U Test, Fishers-Z Berechnung für Vergleich von Korrelationen
----------------------	---

Tabelle 8: Methodischer Steckbrief (Eigene Darstellung)

5.2.1 Art der Forschung und Datenerhebung

Um aussagekräftige Forschung durchführen zu können, müssen die Methoden und die Instrumente sorgfältig ausgewählt werden. Im folgenden Unterkapitel werden die Art der Forschung sowie der Ansatz dahinter beschrieben.

In der empirischen Sozial- und Humanforschung wird zwischen Primär- und Sekundäranalyse unterschieden. Im Rahmen von Primäranalysen werden die für die Forschung benötigten Daten selbst erhoben und anschließend analysiert. Im Gegensatz dazu werden im Rahmen der Sekundärforschung bereits vorhandene Datensätze neu ausgewertet und interpretiert. Der Vorteil einer Primäranalyse liegt darin, dass alle Details des Forschungsdesigns, die Art der Stichprobe und die Methode der Datenerhebung selbst festgelegt werden können. Ein Nachteil ist, dass oftmals aus ökonomischen Gründen nur kleine Datensätze erzeugt werden können (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 191). Im Zuge der vorliegenden Arbeit wird eine Primärerhebung und -analyse der Daten durchgeführt.

Des Weiteren wird innerhalb der empirischen Sozialforschung zwischen qualitativer Forschung und quantitativer Forschung unterschieden (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 14). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf ein quantitatives Forschungsdesign zurückgegriffen, das an den bisherigen Forschungsstand anknüpft und ein zu interessierender Sachverhalt untersucht wird. Mit Hilfe des quantitativen Fragebogens können die oben aufgestellten Hypothesen überprüft und die dazugehörigen Forschungsfragen beantwortet werden. Mit Hilfe von quantitativer Forschung kann herausgefunden werden, ob ein Zusammenhang zwischen der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen und der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ besteht. Des Weiteren kann mit einem quantitativen Fragebogen herausgefunden werden, auf welchen Kanälen nach

potenziellen MitarbeiterInnen der Generationen Y und Z gesucht werden soll und wie diese angesprochen werden möchten.

Bei quantitativen Untersuchungen wird zwischen explorativen Studien, die ein noch nicht bzw. wenig erforschtes Merkmal beschreiben wollen, deskriptiven Studien, die die Ausprägung bestimmter Merkmale in einer Population beschreiben sollen und explanativen Studien, die theoretisch begründete Hypothesen testen sollen, unterschieden (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 24). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden alle drei Studienarten behandelt.

Die Daten der vorliegenden Untersuchung wurden im Rahmen einer Online-Befragung, die mit Hilfe des ‚Talk Online Pales‘ des Marktforschungsinstituts ‚MindTake‘ durchgeführt wurde, erhoben. Der Fragebogen wurde im Umfragetool ‚SoSciSurvey‘, das für StudentInnen kostenlos zur Verfügung gestellt wird, eingepflegt und in das Online Panel von ‚MindTake‘ integriert. Im Rahmen der Online-Befragung wurde ein elektronischer Fragebogen per Internet verbreitet und online von den TeilnehmerInnen bearbeitet. Die Antworten wurden automatisch auf einem Server als digitale Datensätze gespeichert. Der Hauptvorteil dieser Methode liegt in der Effizienz der Datensammlung (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 414).

5.2.2 Stichprobe

In diesem Unterkapitel folgt eine Beschreibung der Grundgesamtheit sowie der Art der Stichprobenziehung. Die Stichprobe der vorliegenden Arbeit umfasst 200 berufstätige Frauen und Männer der Generation Y und Z.

5.2.2.1 Grundgesamtheit

Die Grundgesamtheit umfasst Personen, die der Generation Y oder Z zugeordnet werden können, also ab 1982 geboren sind (vgl. Haller 2015, S. 33) und bereits am Arbeitsmarkt tätig sind. Personen der Generation Z, die jünger als 15 Jahre alt sind, werden in der Grundgesamtheit nicht miteingeschlossen, da diese noch nicht für den Arbeitsmarkt relevant sind. Generation Y umfasst Personen im Alter von 25-37 Jahren. Dieser Altersgruppe sind im Jahr 2019 österreichweit 1.535.721 Personen zuzuordnen. Die Mitglieder der Generation Z, die in der Grundgesamtheit beachtet

werden, beinhaltet 920.963 Personen von 15 bis 24 Jahren (vgl. Statistik Austria 2016, o.S). Die genannten Zahlen wurden auf das Jahr der Untersuchung (2019) hochgerechnet. Da die Daten mittels einer Online-Erhebung gesammelt wurden, beschränkt sich die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf InternetnutzerInnen. Insgesamt umfasst die Grundgesamtheit berufstätige Personen zwischen 15 und 37 Jahren, die in Österreich leben und das Internet nutzen (N= 2.456.684).

5.2.2.2 Stichprobenauswahl

Die Stichprobenauswahl erfolgt mittels einer Quotenstichprobe, um gezielt die Verteilung von Geschlecht, Alter und Bundesland der Grundgesamtheit in Österreich nachzubilden und geschlechterspezifische Aussagen treffen zu können. Eine reine Zufallsstichprobe ist aufgrund von zeitlichen und organisatorischen Gründen nicht möglich. Bei einer Quotenstichprobe handelt es sich um eine nicht-probabilistische Stichprobe, bei der gezielt Personen aus der Grundgesamtheit herausgegriffen werden, die bestimmte Merkmalskombinationen aufweisen (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 294). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde ein Quotenplan vorgelegt, der von ‚MindTake‘ aufgrund von finanziellen Limitationen abgeändert wurde. In Tabelle 9 ist der ursprüngliche Quotenplan abgebildet, während in Tabelle 10 der Quotenplan von ‚MindTake‘ zu sehen ist. Aus den Panellisten des Marktforschungsinstituts wurde, mit Einhaltung der Quote, das Sample per geschichteter Zufallsauswahl gezogen.

Bundesland	<i>Alter 15-24 (1995-2004)</i>				<i>Alter 25-37 (1982-1994)</i>			
	N	Fallzahl	M	W	N	Fallzahl	M	W
Österreich	920.963	100	50	50	1.535.721	100	50	50
Wien	189.003	21	10	11	396.036	26	13	13
Burgenland	28.177	3	2	1	41.361	3	1	2
NÖ	177.305	19	10	9	253.718	17	9	8
Salzburg	59.528	6	3	3	95.272	6	3	3
Steiermark	125.498	14	7	7	211.364	14	7	7
Kärnten	56.048	6	3	3	85.204	6	3	3
Tirol	81.356	9	4	5	136.559	9	4	5
Vorarlberg	44.416	5	2	3	66.626	4	2	2
OÖ	159.632	17	9	8	249.581	16	8	8

Tabelle 9: ursprünglicher Quotenplan (Eigene Darstellung vgl. Statistik Austria 2016, o.S.)

männlich	50%	100
weiblich	50%	100
15-24 Jahre	50%	100
25-37 Jahre	50%	100
Wien	23,50%	46
Niederösterreich	18%	36
Burgenland	3%	6
Steiermark	14%	28
Kärnten	6%	12
Oberösterreich	16,50%	33
Salzburg	6%	12
Tirol	9%	18
Vorarlberg	5%	9

Tabelle 10: Quotenplan MindTake (eigene Darstellung)

5.2.3 Aufbau des Fragebogens

Zu Beginn des Fragebogens wurde eine Startseite abgebildet, auf der der Zweck der Umfrage erläutert wurde. Im weiteren Schritt wurde eine Filterfrage bezüglich Berufstätigkeit gesetzt. Wurde diese Frage mit ‚Nein‘ beantwortet, kamen die TeilnehmerInnen automatisch auf die Startseite von ‚MindTake‘ zurück. Auf die Filterfrage folgten demografische Fragen zu Geschlecht, Geburtsjahr und Bundesland. Im Anschluss wurden den TeilnehmerInnen Fragen zu der Branche des Unternehmens und dem Bereich, in dem die zentralen Aufgaben liegen, gestellt. Die Auswahlmöglichkeiten im Fragebogen wurden anhand der Auswahlmöglichkeiten der Online-Jobbörse karriere.at (vgl. karriere.at 2019, o.S.) erstellt.

Das nächste Item beschäftigte sich mit der Frage der bevorzugten Kanäle zur Jobsuche. Die Auswahlmöglichkeiten dieser Frage wurden anhand der Literaturrecherche erstellt und durch weitere Auswahlmöglichkeiten aus der Praxis ergänzt. Im weiteren Verlauf wurden die TeilnehmerInnen befragt, inwieweit diese über einen Jobwechsel nachdenken. Die neunte Frage beschäftigte sich mit der Akzeptanz von verschiedenen Kanälen zur Direktansprache von potenziellen KandidatInnen von Unternehmensseite. Dieses Item wurde auf Basis der Studie von Weitzel et al. (vgl. 2019, S. 28) zum Thema Active Sourcing erstellt.

Das darauffolgende Item hatte die Anforderungen der Generationen Y und Z gegenüber ihren ArbeitgeberInnen zum Thema. Die Auswahlmöglichkeiten wurden anhand der Erkenntnisse aus Kapitel 3.5.2. *Charakteristika der Generationen Y und Z* sowie anhand der Auswahlmöglichkeiten der Online-Jobbörse karriere.at erstellt (vgl. karriere.at 2019, o.S.). Darauf folgte eine Frage zur persönlichen Präferenz der Unternehmensgröße. Die Auswahlmöglichkeiten wurden anhand der offiziellen Gliederung der Unternehmensgröße nach § 221 UGB erstellt (vgl. compass.at 2019, o.S.).

Mit Hilfe des vorletzten Items wurde die Individualpersönlichkeit der ProbandInnen erhoben. Hierfür wurde die Originalversion des BFI-10 nach Rammstedt und John (vgl. 2007, S. 211) herangezogen. Um die Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ zu messen, wurde auf die deutsche Übersetzung der Brand Personality

Scale von Aaker (vgl. 2005, S. 174) zurückgegriffen. Die ursprüngliche Liste mit 42 Adjektiven wurde aufgrund von zeitlichen Limitationen auf 28 Adjektive gekürzt. Die übrigen 14 Items wurden aufgrund von ähnlichen Bedeutungen bzw. mangelnder Fähigkeit eine Arbeitgebermarke zu beschreiben, gekürzt (siehe Anhang).

5.3 Gütekriterien

Um die Qualität des Messinstruments zu gewährleisten, muss die Einhaltung der Kriterien Objektivität, Validität und Reliabilität sichergestellt werden. Das Ziel einer empirischen Erhebung ist es, Daten zu generieren mit deren Hilfe nachvollziehbare Aussagen über die Realität gemacht werden können (vgl. Häder 2015, S. 103).

5.3.1 Objektivität

Die Objektivität eines Messinstruments ist dann gewährleistet, wenn die Person, die die Messung ausführt, keinen Einfluss auf das Ergebnis der getesteten Person hat. Die Untersuchung muss sowohl bei der Durchführung als auch bei der Auswertung unabhängig von der befragenden/auswertenden Person sein (vgl. Häder 2015, S. 104). Ein Test ist objektiv, wenn unterschiedliche LeiterInnen, bei der gleichen/dem gleichen TeilnehmerIn stets das gleiche Ergebnis erhalten bzw. alle LeiterInnen den Test gleich auswerten (vgl. Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 80). Da es sich im Rahmen der Umfrage um einen Online-Fragebogen handelt und kein Kontakt mit durchführenden Personen besteht, kann dieses Gütekriterium angenommen werden.

5.3.2 Reliabilität

Unter Reliabilität wird die Zuverlässigkeit eines Messinstruments verstanden. Bei Messwiederholungen soll stets dasselbe Ergebnis erzielt werden. Die Reliabilität wird mithilfe des Korrelationskoeffizienten „r“ angegeben, der ein Zusammenhangsmaß von 0 bis +1 darstellt, wobei der Wert 1 bedeutet, dass der Messwert fehlerfrei ist (vgl. Häder 2015, S. 104f.). Um die Reliabilität eines

Messinstrumentes zu bestimmen, ist es notwendig, für alle ProbandInnen einen zweiten Messwert zu ermitteln. Erzielen beide Messungen dieselben Werte, ist das Instrument reliabel. Die Reliabilität kann durch die Retest-Methode, Paralleltest-Methode und Testhalbierungs-Methode erhoben werden. (vgl. Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 83 f.). Aufgrund von zeitlichen Einschränkungen ist es im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich, Messwiederholungen, Paralleltests oder Testhalbierungen durchzuführen. Jedoch wird im Rahmen der Datenauswertung der Reliabilitätskoeffizient Cronbachs Alpha für das BFI-10, sowie die Brand Personality Scale berechnet.

5.3.3 Validität

Gegenstand der Validität eines Messinstruments ist die Güte der Operationalisierungen der zu erhebenden Merkmale. Es wird die Frage gestellt, ob das Instrument das misst, was gemessen werden soll (vgl. Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 85). Validität stellt das letzte Gütekriterium dar, das nur durch die Erfüllung von Objektivität und Reliabilität gegeben ist (vgl. Häder 2015, S. 109). Bei den beiden gewählten Instrumenten zur Messung der Markenpersönlichkeit und der Individualpersönlichkeit handelt es sich bereits um getestete und bewährte Instrumente, weshalb von deren Validität ausgegangen werden kann.

5.4 Pre-Test

Der Fragebogen wurde fünf Personen zum Pre-Test vorgelegt, um sicherzustellen, dass Personen ohne Vorkenntnisse die Fragen ohne Probleme verstehen. Da alle TeilnehmerInnen länger als 10 Minuten zur Beantwortung der Fragen brauchten, wurde der ursprüngliche Fragebogen gekürzt. Die gewählten Branchen wurden aufgrund der Rückmeldungen um die Branche ‚Medizin/Gesundheit‘ und ‚Bildungssektor‘ erweitert. Im Zuge des Pre-Tests konnte herausgefunden werden, dass die Bezeichnung ‚Position im Unternehmen‘ nicht allen TeilnehmerInnen klar war. Aufgrund dessen wurde die fünfte Frage von: ‚In welcher Position sind Sie beruflich tätig?‘ in: ‚In welchem Bereich liegen Ihre zentralen Aufgaben im

Unternehmen?' geändert. Des Weiteren wurde die Antwortmöglichkeit ‚Technik‘ in ‚Technik/Facility Management‘ umbenannt, um sich klarer von der Abteilung ‚IT/EDV‘ abzugrenzen. Im Zuge des Pre-Tests konnten keine weiteren Unklarheiten den Fragebogen betreffend aufgedeckt werden.

6 Auswertung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Studie dargestellt. Zu Beginn wird die Stichprobe beschrieben, gefolgt von der Überprüfung der Hypothesen und der Beantwortung der Forschungsfragen.

6.1 Beschreibung der Stichprobe

Während der Feldphase wurden 217 Online-Fragebögen ausgefüllt. Aufgrund unvollständiger Angaben, der Filterfrage (Berufstätigkeit) sowie der Einhaltung des Quotenplans (Geschlecht, Bundesland) konnten nur 200 Fragebögen für die Datenauswertung herangezogen werden. Der Fragebogen wurde von dem durchführenden Marktforschungsinstitut ‚MindTake‘ geschlossen, sobald die Quoten für Geschlecht und Bundesland erfüllt wurden. In Tabelle 11 ist eine Gegenüberstellung des Quotenplans des Instituts und der tatsächlichen Stichprobe zu sehen. Es ist lediglich eine Abweichung in der Anzahl der Personen aus den beiden Gruppen nach Jahren zwischen dem Quotenplan und der tatsächlichen Stichprobe gegeben. Dies ist auf die mangelnde Bereitschaft der jüngeren TeilnehmerInnen für das Ausfüllen des Fragebogens zurückzuführen. Aufgrund zeitlicher Limitationen war es nicht möglich, den Fragebogen länger im Feld zu lassen. Die Quoten für das Geschlecht und das Bundesland konnten jedoch nach Plan erhoben werden.

<i>Aufteilung</i>	<i>Quotenplan</i>	<i>Tatsächliche Stichprobe</i>
männlich	100	100
weiblich	100	100
15-24 Jahre	100	95
25-37 Jahre	100	105
Wien	46	46
Niederösterreich	36	36
Burgenland	6	6
Steiermark	28	28
Kärnten	12	12
Oberösterreich	33	33
Salzburg	12	12
Tirol	18	18
Vorarlberg	9	9

Tabelle 11: Quotenplan vs. Tatsächliche Stichprobe (eigene Darstellung)

Im Rahmen der Umfrage waren 50% der TeilnehmerInnen weiblich und 50% der TeilnehmerInnen männlich (siehe Abbildung 6).

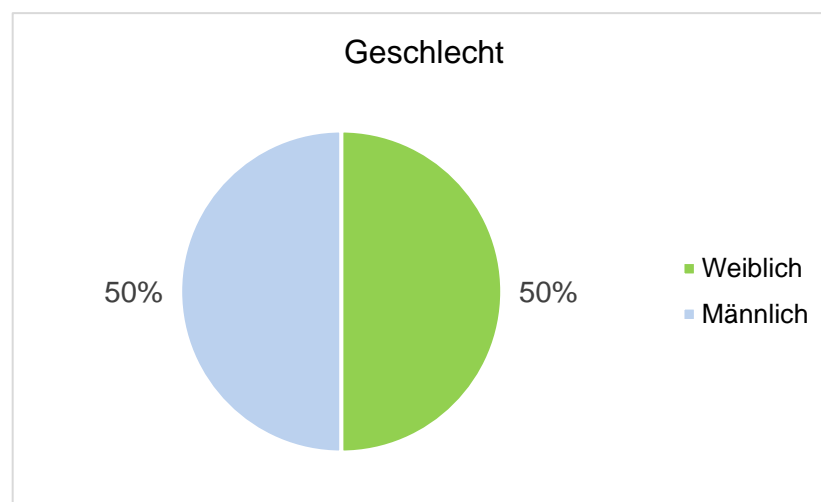


Abbildung 6: Geschlecht (eigene Darstellung)

Wie oben bereits beschrieben gehören 48% der befragten Frauen und Männer der Generation Z an, während 52% der Generation Y zuzurechnen sind (siehe Abbildung 7). Das Durchschnittsalter der befragten Frauen und Männer beträgt 26,49 Jahre.

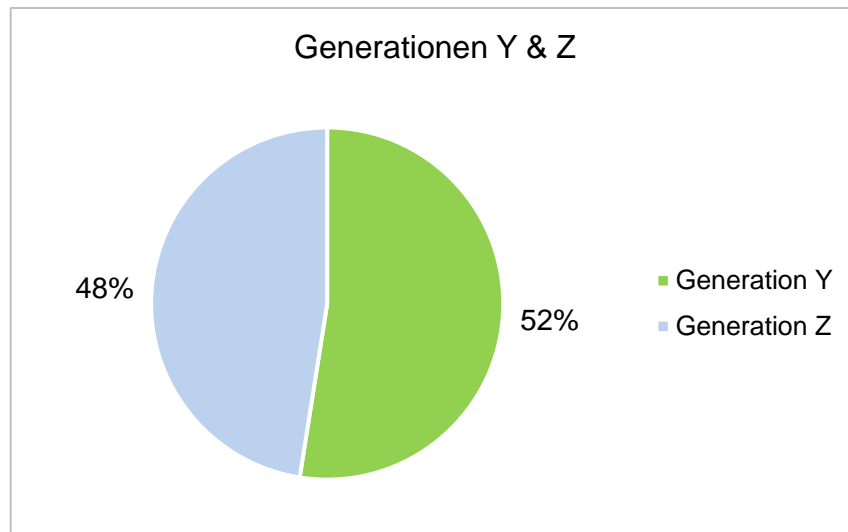


Abbildung 7: Generationenzugehörigkeit (eigene Darstellung)

Der größte Teil der ProbandInnen kommt mit 23% aus der Landeshauptstadt Wien, gefolgt von dem Bundesland Niederösterreich, aus dem 18% der befragten Personen stammen. 17% kommen aus Oberösterreich, 14% aus der Steiermark und 9% aus Tirol. Aus den Bundesländern Salzburg und Kärnten stammen jeweils 6% der befragten Frauen und Männer. 4,5% leben in Vorarlberg, während schlussendlich 3% aus dem Burgenland kommen. Ein Überblick über die Herkunft der ProbandInnen ist in Abbildung 8 dargestellt.

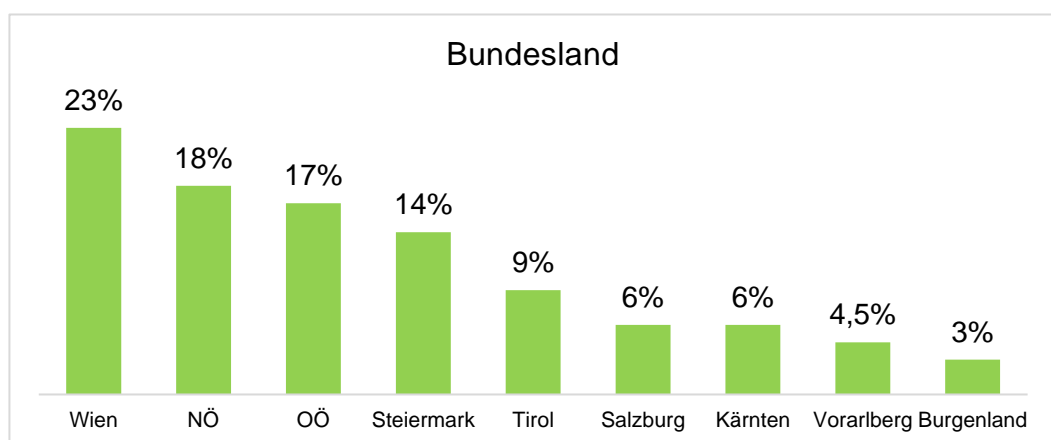


Abbildung 8: Bundesland (eigene Darstellung)

6.2 Darstellung der Ergebnisse des Fragebogens

In der vorliegenden Studie sind jeweils 14% der befragten Personen im medizinischen Bereich bzw. im Handel tätig, gefolgt von der IT-Branche, in der 12% der TeilnehmerInnen arbeiten. 10,5% der teilnehmenden Frauen und Männer sind im Bildungssektor tätig. In der Branche Gewebe und Handwerk sind 10% beschäftigt. Das Bank- und Versicherungswesen ist mit 9,5% der TeilnehmerInnen vertreten. In den beiden Branchen Industrie und Unternehmensberatung sind 8% der ProbandInnen tätig, gefolgt von der Tourismusbranche mit 6,5% der Befragten. 4,5% der Frauen und Männer kommen aus der Transport- und Verkehrsbranche. Die Media- und Kommunikationsbranche ist mit 3% am geringsten vertreten. Ein Überblick über die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, in denen die befragten Frauen und Männer tätig sind, ist Abbildung 9 zu entnehmen.

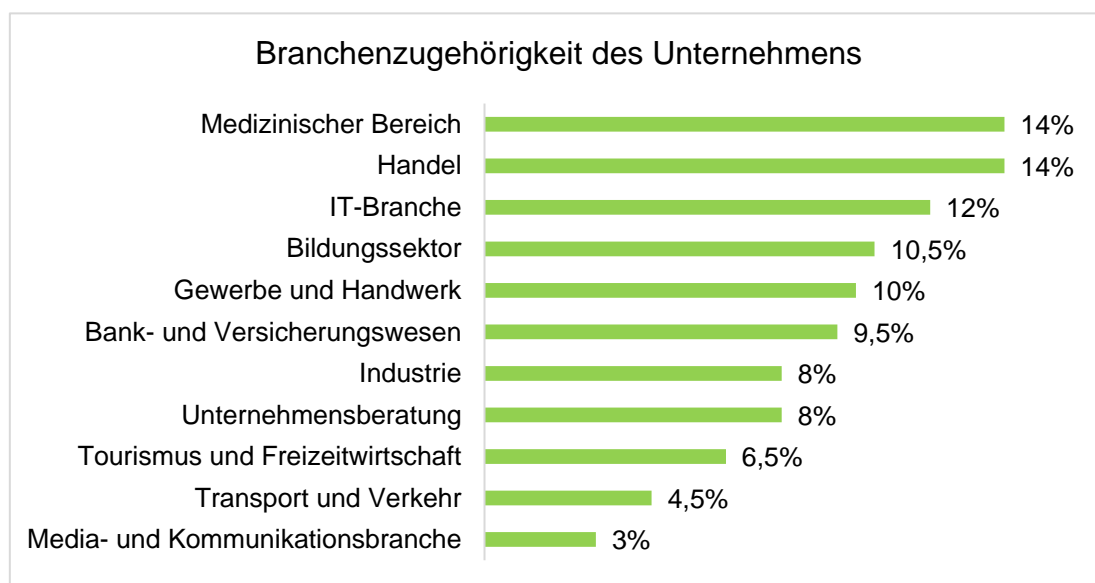


Abbildung 9: Branchenzugehörigkeit des Unternehmens (eigene Darstellung)

Die darauffolgende Frage beschäftigt sich mit der Abteilung, in der die ProbandInnen in ihrem aktuellen Unternehmen tätig sind (siehe Abbildung 10). Der Tätigkeitsbereich der meisten Personen liegt in der Assistenz bzw. Verwaltung, in welcher 15% der Befragten tätig sind, gefolgt von der Abteilung Verkauf, in der 13% der befragten Frauen und Männer arbeiten. 12,5% der TeilnehmerInnen ordnen ihre Tätigkeit im Unternehmen dem Bereich Pharma/Soziales/Gesundes zu. Im

Rechnungswesen, der IT-Abteilung sowie im Management sind jeweils 7% der ProbandInnen tätig. Die Haupttätigkeit von 6% der Personen liegt in der Abteilung Technik/Facility Management. In der Abteilung Wissenschaft/Forschung sind 4,5% der befragten Personen beschäftigt. Jeweils 4% der befragten Männer und Frauen arbeiten in den Abteilungen Gastronomie/Tourismus, Einkauf/Logistik und Consulting. 2,5% der Befragten sind in der Rechtsabteilung tätig, während die Hauptaufgaben von 2% der Befragten im Bereich Marketing liegen. Jeweils 1% der befragten Frauen und Männer sind in der Personalabteilung bzw. im Grafik/Design-Department angesiedelt. 9,5% der TeilnehmerInnen (19 Personen) können sich keiner der vorgegebenen Abteilungen zuordnen. Unter anderem wurden Begriffe wie Selbständigkeit, Spezialaufgaben, Möbel, Lager, Angestellte oder Dienstleistungen angegeben.

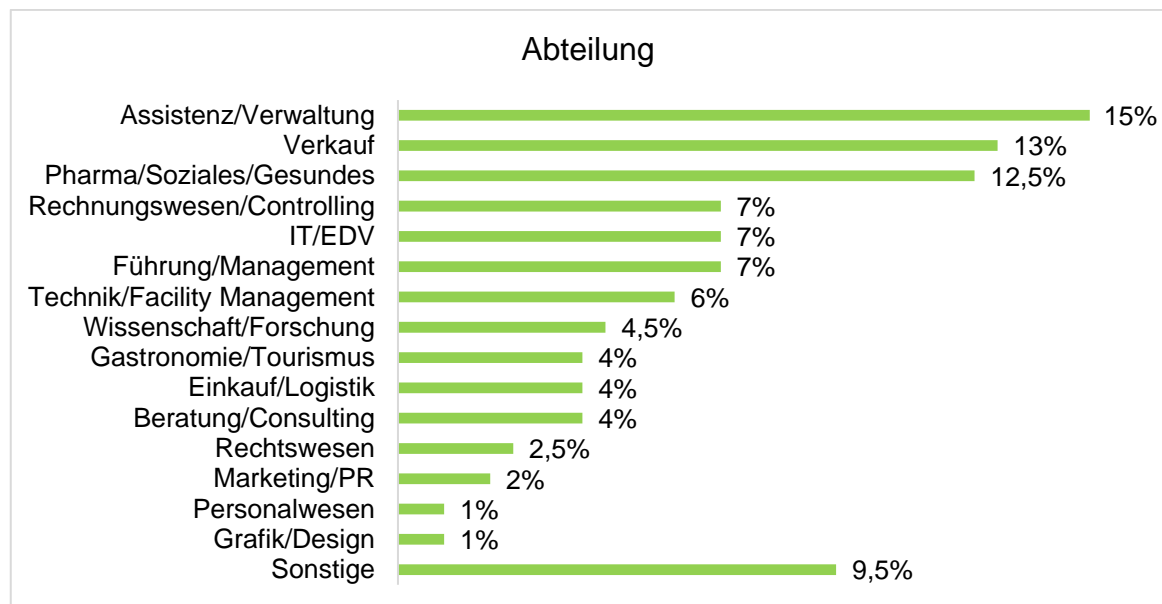


Abbildung 10: Abteilung (eigene Darstellung)

Die sechste Frage des Fragebogens hat die bevorzugten Kanäle zur Jobsuche zum Thema (siehe Abbildung 11). Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Online-Jobportale die beliebtesten Kanäle zur Jobsuche der Generationen Y und Z darstellen. 77,5% der Personen geben an, diese bei der Jobsuche zu bevorzugen. Immerhin 40,5% der TeilnehmerInnen geben an, dass sie direkt auf der Karrierewebsite des Unternehmens nach einem Job suchen, gefolgt von 40% der Personen, die Online-Jobportale von Zeitungen, wie z.B. Standard.at in Anspruch nehmen. 39,5% der Befragten geben an, Stellenanzeigen in Zeitungen zu nutzen.

Auf Businessnetzwerke wie LinkedIn und XING greifen 23,5% der TeilnehmerInnen zurück, während 15,5% die Social Media Kanäle Facebook oder Instagram nutzen. Schlussendlich geben 13% der Befragten an, auf Karriere-Messen zur Jobsuche zurückzugreifen. 2,5% nutzen das Feld ‚Sonstiges‘, wobei hier das ‚AMS‘ und persönliche Netzwerke genannt wurden.

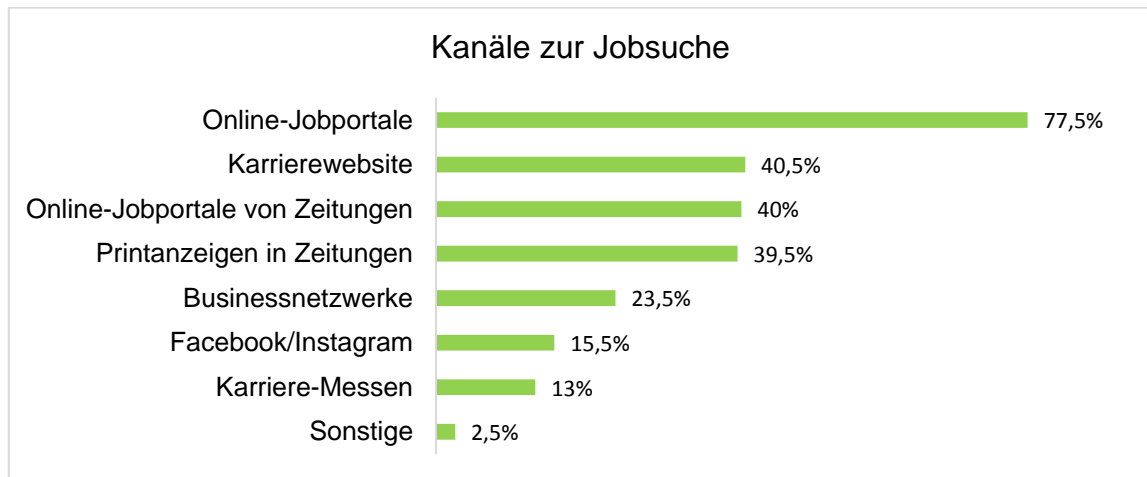


Abbildung 11: Kanäle zur Jobsuche (eigene Darstellung)

Um Rückschlüsse auf die Zusammenhänge zwischen der Individualpersönlichkeit und der Persönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ziehen zu können, wurden die teilnehmenden Personen befragt inwieweit sie über einen Jobwechsel nachdenken (siehe Abbildung 12). 41,5% der Befragten sind glücklich in ihrem Job und denken nicht über einen Jobwechsel nach, während 41% der TeilnehmerInnen prinzipiell wechselbereit wären, jedoch nicht aktiv auf der Suche sind. 15,5% geben an, aktuell auf der Suche nach einem neuen Job zu sein. Die übrigen 2% der Frauen und Männer, die das Feld ‚Sonstiges‘ wählen, geben an, dass erst nach einem Jahr der Job gewechselt werden möchte, der Job aufgrund eines neuen Studiums aufgeben bzw. der Job aufgrund eines Umzugs gewechselt wird. Abbildung 12 gibt einen Überblick über die Wechselbereitschaft der befragten Frauen und Männer.

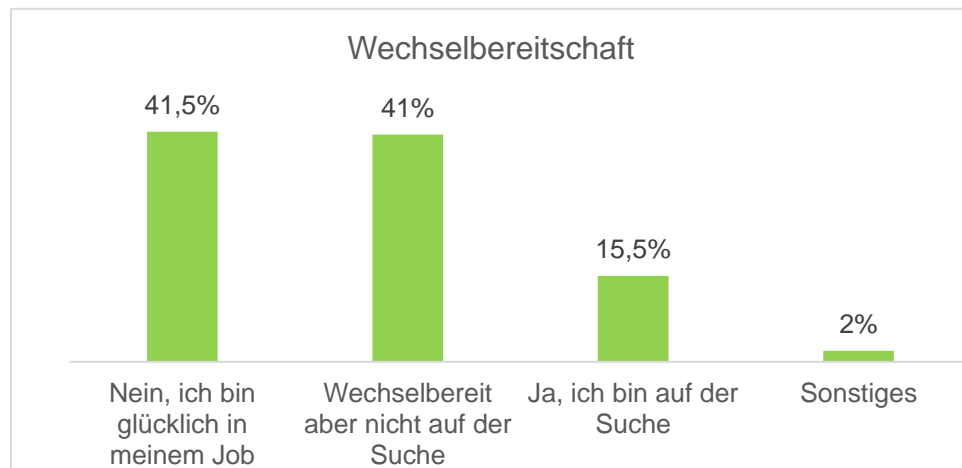


Abbildung 12: Wechselbereitschaft (eigene Darstellung)

Die achte Frage des Fragebogens beschäftigt sich mit der Direktansprache der TeilnehmerInnen durch Unternehmen. Die ProbandInnen bewerten anhand einer 5-stufigen Likert-Skala, inwieweit sie von einem Unternehmen über die jeweiligen Kanäle direkt kontaktiert werden möchten (1=trifft gar nicht zu; 5=trifft völlig zu). Anhand der Ergebnisse ist zu erkennen, dass die TeilnehmerInnen am liebsten über E-Mail ($\bar{x}=3,75$; $s=1,129$) angesprochen werden möchten, gefolgt von Karrierenetzwerken ($\bar{x}=3,25$; $s=1,247$) und Anrufen ($\bar{x}=2,96$; $s=1,293$). Am wenigsten gewünscht ist die direkte Ansprache via WhatsApp/SMS ($\bar{x}=2,67$; $s=1,280$). Das arithmetische Mittel, oder der Mittelwert (\bar{x}), ist als der Durchschnittswert anzusehen (vgl. Kuchartz et al. 2010, S. 60). Die Standardabweichung (s) stellt das am häufigsten verwendete Streuungsmaß dar. Der Wert ergibt sich aus der Wurzel der Varianz (s^2) und gibt Auskunft darüber, wie weit die Werte um das arithmetische Mittel gestreut sind (vgl. Kuckartz et al. 2010, S. 67). In Abbildung 13 werden die Mittelwerte der Kanäle grafisch aufbereitet.

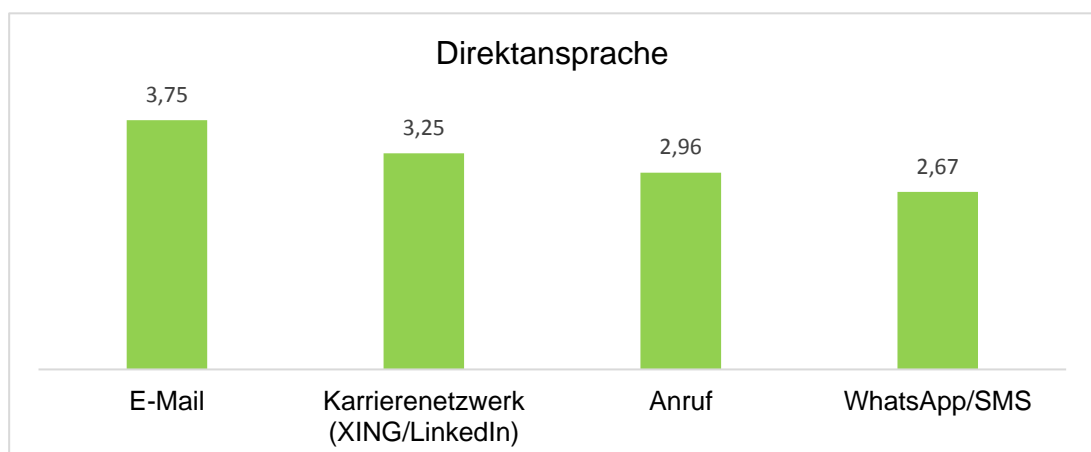


Abbildung 13: Bevorzugte Kanäle der Direktansprache (eigene Darstellung)

Die darauffolgende Frage beschäftigt sich mit den Erwartungen der Generationen Y und Z an die ArbeitgeberInnen. Da diese Frage gestellt wurde, um Hypothesen zu generieren, werden die Ergebnisse der Frage im Abschnitt 6.5. *Beantwortung der Forschungsfrage* detailliert beschrieben und infolge dessen Hypothesen abgeleitet.

Der zehnten Frage liegt die Unternehmensgröße zu Grunde (siehe Abbildung 14). Die Ergebnisse zeigen, dass 37,5% der Personen die Arbeit in einem mittleren Unternehmen von 50 bis 249 MitarbeiterInnen bevorzugen. Auf Platz 2 liegt das kleine Unternehmen mit bis zu 49 MitarbeiterInnen, welches 30% der TeilnehmerInnen präferieren. Am wenigsten beliebt ist das große Unternehmen ab 250 MitarbeiterInnen, in welchem 29,5% der befragten Frauen und Männer am liebsten tätig sein möchten. Für die Personen, die ‚Sonstige‘ angeben, ist die Unternehmensgröße nicht von Relevanz.

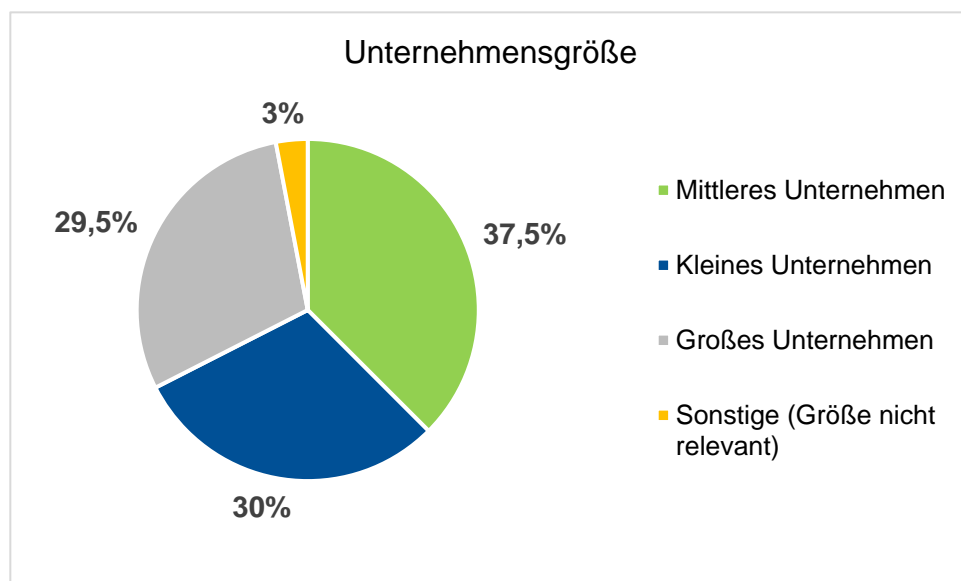


Abbildung 14: Bevorzugte Unternehmensgröße (eigene Darstellung)

Im Anschluss dessen wird die Individualpersönlichkeit der ProbandInnen erhoben. Abbildung 15 soll einen Überblick über die Ausprägungen der Dimensionen der Individualpersönlichkeit der TeilnehmerInnen zeigen. Die Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ ist bei den TeilnehmerInnen am höchsten ausgeprägt ($\bar{x}=3,873$; $s=0,7435$), gefolgt von ‚Offenheit für Neues‘ ($\bar{x}=3,365$; $s=0,952$) und

‚Extraversion‘ ($\bar{x}=3,33$; $s=0,918$). Die Dimensionen ‚Verträglichkeit‘ ($\bar{x}=3,255$; $s=0,7367$) und ‚Neurotizismus‘ ($\bar{x}=2,582$; $s=0,9019$) sind innerhalb der befragten Personen am geringsten ausgeprägt.

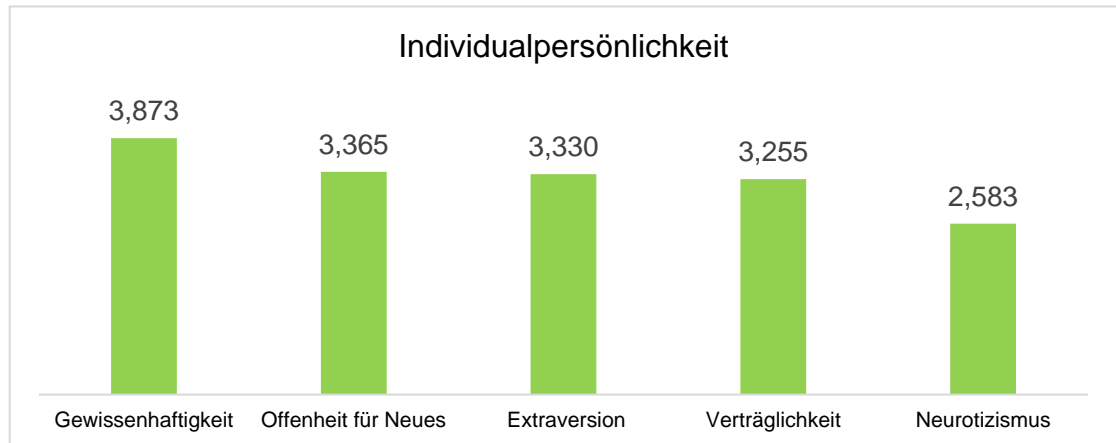


Abbildung 15: Ausprägungen der Individualpersönlichkeit (eigene Darstellung)

Schlussendlich wird die Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ des Unternehmens, in dem die TeilnehmerInnen aktuell tätig sind, erhoben. In Abbildung 16 werden die Mittelwerte der jeweiligen Dimensionen der Markenpersönlichkeit dargestellt. Die Dimension ‚Kompetenz‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist bei den ArbeitgeberInnen der befragten Personen am höchsten ausgeprägt ($\bar{x}=3,862$; $s=0,0662$), gefolgt von ‚Aufrichtigkeit‘ ($\bar{x}=3,653$; $s=0,0797$) und ‚Erregung/Spannung‘ ($\bar{x}=3,418$; $s=0,822$). Die beiden Dimensionen ‚Robustheit‘ ($\bar{x}=3,193$; $s=0,768$) und ‚Kultiviertheit‘ ($\bar{x}=2,959$; $s=0,905$) sind am geringsten ausgeprägt. In Abbildung 16 werden die Mittelwerte der jeweiligen Dimensionen grafisch dargestellt.

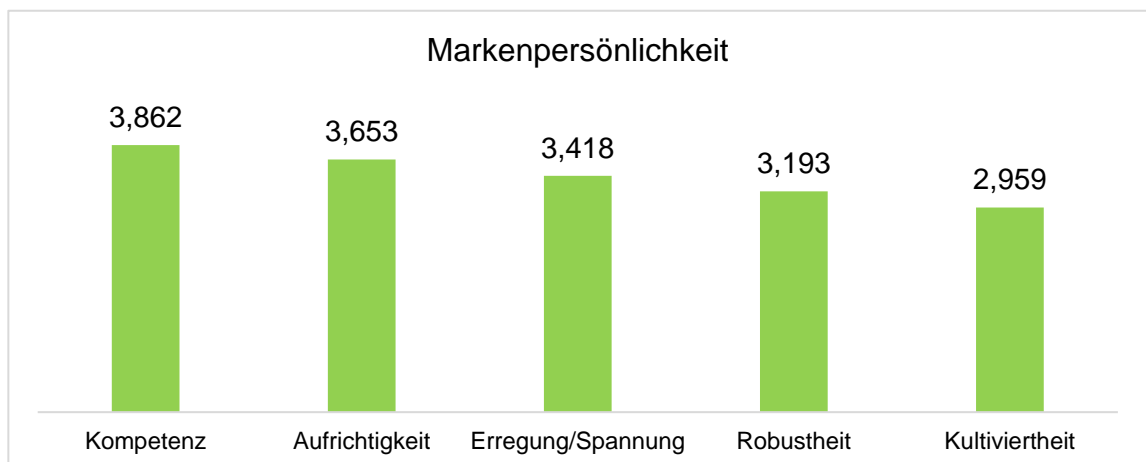


Abbildung 16: Ausprägung der Markenpersönlichkeit (eigene Darstellung)

6.3 Überprüfung der Reliabilität der Skalen

Um die Reliabilität der Messinstrumente zu überprüfen wurde Cronbachs Alpha jeweils für die Dimensionen der Individualpersönlichkeit (siehe Tabelle 12) und die Dimensionen der Markenpersönlichkeit (siehe Tabelle 13) erhoben. Cronbachs Alpha gibt einen Hinweis auf die interne Konsistenz der Skalen und ist ein Indikator für Reliabilität. Der Reliabilitätskoeffizient stellt die inhaltliche durchschnittliche Korrelation der Items dar. Bei einer eindimensionalen und reliablen Skala wird eine hohe positive Korrelation der Items erwartet, da sie dasselbe Konstrukt messen sollen (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 271). Eine zufriedenstellende Reliabilität kann ab einem Wert von 0,7 erreicht werden (vgl. Cortina 1993, S. 101).

6.3.1 Reliabilität des BFI-10 zur Messung der Individualpersönlichkeit

<i>Dimension</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>
Extraversion	0,624
Neurotizismus	0,568
Offenheit für Neues	0,537
Gewissenhaftigkeit	0,230
Verträglichkeit	0,103

Tabelle 12: Reliabilität BFI-10 (eigene Darstellung)

Der Reliabilitätskoeffizient kann Werte zwischen 0 (völlig unzuverlässige Messung) bis 1 (perfekt zuverlässige Messung) erreichen: $0 \leq \alpha \leq 1$ (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 443). Die Reliabilitätsanalyse der Dimensionen der Individualpersönlichkeit zeigt lediglich mittlere bis niedrige interne Korrelationen der jeweiligen Dimensionen. Die höchste Korrelation weist die Dimension Extraversion ($\alpha = 0,624$) auf. Verträglichkeit ($\alpha = 0,103$) und Gewissenhaftigkeit ($\alpha = 0,23$) zeigen sehr niedrige interne Korrelationen.

Ein Grund für die geringe interne Konsistenz der Dimensionen kann darauf zurückzuführen sein, dass im Rahmen der Studie nur eine Messung erfolgt ist, da mit korrelierten Fehleranteilen zu rechnen ist, wenn Cronbachs Alpha nur anhand einer einmaligen Messung von Testpersonen erfolgt. Beispielsweise könnten Messfehler auf unkonzentrierte Beantwortung der Items zurückzuführen sein (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 468). Des Weiteren geben Rammstedt et al. (vgl. 2013, S. 240) in einer Publikation zur weiteren Untersuchung des BFI-10 an, dass aufgrund der geringen Itemzahl pro Dimension die interne Konsistenz nicht als geeignetes Maß zur Überprüfung der Reliabilität angesehen werden kann. Die Anzahl der Items hat einen wesentlichen Effekt auf Cronbachs Alpha (vgl. Cortina 1993, S. 102).

Rammstedt und John (vgl. 2007, S. 206) berechneten in ihrer Publikation kein Cronbachs Alpha, um die Reliabilität zu überprüfen. Allerdings überprüften Sie die Reliabilität des BFI-10, indem sie die Werte mit dem Ergebnis des zeitgleich durchgeführten ursprünglichen BFI, der aus 44 Items besteht, korrelierten. Es konnten durchwegs hohe Korrelationen erreicht werden: Extraversion ($r=0,89$), Verträglichkeit ($r=0,74$), Gewissenhaftigkeit ($r=0,82$), Neurotizismus ($r=0,86$), Offenheit ($r=0,79$). Des Weiteren wurde die Reliabilität der Messung mit einem Re-Test überprüft. Allerdings wurden bei diesem Test geringere Korrelationen erzielt: Extraversion ($r=0,83$), Verträglichkeit ($r=0,68$), Gewissenhaftigkeit ($r=0,77$), Neurotizismus ($r=0,74$), Offenheit ($r=0,72$).

6.3.2 Reliabilität der Brand Personality Scale zur Messung der Markenpersönlichkeit

Die Dimensionen der Brand Personality Scale wurden ebenfalls auf interne Konsistenz überprüft. Die Ergebnisse sind bei den Dimensionen der Markenpersönlichkeit zufriedenstellender als bei BFI-10. Die vier Dimensionen Aufrichtigkeit ($\alpha= 0,863$), Erregung/Spannung ($\alpha= 0,882$), Kompetenz ($\alpha= 0,624$) und Kultiviertheit ($\alpha= 0,755$) erreichen akzeptable Werte. Lediglich Robustheit ($\alpha= 0,496$) erreicht einen niedrigeren Wert als 0,7. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass diese Dimension im Zuge der Fragebogenentwicklung um zwei Items gekürzt wurde.

<i>Dimension</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>
Aufrichtigkeit	0,863
Erregung/Spannung	0,882
Kultiviertheit	0,821
Kompetenz	0,755
Robustheit	0,496

Tabelle 13: Reliabilität Brand Personality Scale (eigene Darstellung)

Aaker (vgl. 1997, S. 352) errechnete im Zuge der Entwicklung der Brand Personality Scale ebenfalls Cronbachs Alpha: Aufrichtigkeit ($\alpha = 0,93$), Erregung/Spannung ($\alpha = 0,95$), Kompetenz ($\alpha = 0,93$), Kultiviertheit ($\alpha = 0,91$) und Robustheit ($\alpha = 0,90$). Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit errechneten Werte sind im Vergleich zu Aaker (vgl. 1997, S. 352) niedriger, was auf die Kürzung der Skala zurückzuführen sein kann.

6.4 Überprüfung der Hypothesen

In diesem Unterkapitel werden die in Kapitel 5.1. *Forschungsfragen und Hypothesen* aufgestellten Hypothesen überprüft. Zu diesem Zweck werden Korrelationsanalysen, Chi2-Tests und der Mann-Whitney-U herangezogen. Des Weiteren findet ein Korrelationsvergleich mittels Fishers-Z Transformation statt.

Zu Beginn werden die Hypothesen H1a bis H1e getestet, die zur Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 1 beitragen sollen.

H1a	<i>Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Verträglichkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Aufrichtigkeit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘.</i>
-----	---

H1b	<i>Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kompetenz‘ der Markenpersönlichkeit ‚Employer Brand‘.</i>
H1c	<i>Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Extraversion‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Erregung/Spannung‘ der Markenpersönlichkeit ‚Employer Brand‘.</i>
H1d	<i>Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Offenheit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kultiviertheit‘ der Markenpersönlichkeit ‚Employer Brand‘.</i>
H1e	<i>Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Neurotizismus‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Robustheit‘ der Markenpersönlichkeit ‚Employer Brand‘.</i>

Um die oben angeführten Hypothesen testen zu können, müssen die einzelnen Items des BFI-10 zur Messung der Individualpersönlichkeit und der Brand Personality Scale zur Messung der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ zu den jeweiligen fünf Dimensionen zusammengefasst werden. Im Rahmen des BFI-10 müssen fünf Items umcodiert werden, um die einzelnen Items zu den Dimensionen zusammenfassen zu können. Die Items sind mittels einer fünfstufigen Likert-Skala von ‚trifft gar nicht zu‘ (1) bis ‚trifft völlig zu‘ (5) zu beantworten. Die fünf Items müssen dahingehend umgedreht werden, dass trifft völlig zu (1) und trifft gar nicht zu (5) bedeutet. Nachdem die fünf Items umcodiert worden sind, können die Dimensionen gebildet werden. Dies geschieht mit einer Berechnung von fünf neuen Variablen, wobei die neuen Variablen die fünf Dimensionen abbilden. Die neuen Variablen (Dimensionen) werden gebildet, indem die Mittelwerte von jeweils zwei Items berechnet werden. So wird beispielsweise der Mittelwert der Items ‚Ich bin eher zurückhaltend, reserviert‘ und ‚Ich gehe aus mir heraus, bin gesellig‘ berechnet, der schlussendlich die Dimension ‚Extraversion‘ abbildet. Nach demselben Schema wurden die fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit berechnet. So wurden beispielsweise die Items ‚abenteuerlich‘, ‚zäh‘ und ‚robust‘

mit Hilfe einer Mittelwertberechnung zu der Dimension ‚Robustheit‘ zusammengefasst. Eine Auflistung der einzelnen Items und den dazugehörenden Dimensionen ist dem Anhang zu entnehmen. Da alle Facetten der Dimensionen mittels einer 5-stufigen Likert-Skala erhoben wurden, können alle Dimensionen als intervallskaliert betrachtet werden (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 234), welche auch als ‚metrisch‘ bezeichnet werden können (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 237).

Um zu entscheiden, ob die Alternativhypothese zulasten der Nullhypothese angenommen werden kann, muss festgelegt werden, ab welchem Wert der Teststatistik die Wahrscheinlichkeit groß genug ist damit die Alternativhypothese angenommen werden kann. Diese Wahrscheinlichkeit für den Wertebereich, ab dem die Alternativhypothese angenommen werden kann, wird als Signifikanzniveau bezeichnet (vgl. Kuhn 2010, S. 353). Der p-Wert gibt die Wahrscheinlichkeit an, dass bei Gültigkeit der Nullhypothese ein Ergebnis erzielt wird, das gegen die Nullhypothese spricht (vgl. Eid et al. 2013, S. 197). Der p-Wert wird allgemein als Irrtumswahrscheinlichkeit bezeichnet (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 665). Mit einem Signifikanztest kann festgestellt werden, ob die Nullhypothese oder die Alternativhypothese gilt (vgl. Häder 2015, S. 435). In der Forschung besteht die Konvention, für das Testen von Hypothesen ein Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ oder $\alpha = 0,01$ festzulegen (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 50). In Tabelle 14 wird ein Überblick über die verschiedenen Signifikanzniveaus gegeben.

Signifikanzniveau	Interpretation
0,001	hoch signifikant
0,01	sehr signifikant
0,05	signifikant
>0,05	nicht signifikant

Tabelle 14: Interpretation der Signifikanzniveaus (eigene Darstellung vgl. Kuckartz et al. 2010, S. 140; Eid et al. 2013, S. 193; Bortz/Döring 2016, S. 666)

Alle Dimensionen der Markenpersönlichkeit sowie der Individualpersönlichkeit wurden mit Hilfe des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest auf Normalverteilung getestet. Mit Hilfe dieses Tests wird die Nullhypothese getestet, die behauptet, dass

eine Normalerteilung der Variablen besteht (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 476). Der Test kam zu dem Ergebnis, dass keine der zehn Dimensionen eine Normalverteilung aufweist ($p=0,000$ bzw. $p=0,002$). Somit besteht eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung (siehe Tabelle 15).

<i>Dimensionen der Individualpersönlichkeit</i>	<i>Signifikanz</i>	<i>Dimensionen der Markenpersönlichkeit</i>	<i>Signifikanz</i>
Extraversion	$p=0,000$	Erregung/Spannung	$p=0,000$
Verträglichkeit	$p=0,000$	Aufrichtigkeit	$p=0,000$
Gewissenhaftigkeit	$p=0,000$	Kompetenz	$p=0,002$
Neurotizismus	$p=0,000$	Robustheit	$p=0,000$
Offenheit für Neues	$p=0,000$	Kultiviertheit	$p=0,000$

Tabelle 15: Test auf Normalverteilung der Dimensionen (eigene Darstellung)

Aufgrund der mangelnden Normalverteilung wird bei der Berechnung des Zusammenhangs auf die Korrelation nach Spearman (nicht-parametrische Korrelation) zurückgegriffen, da der Korrelationskoeffizient r nach Bravais-Pearson nicht anwendbar ist (vgl. Mittag 2017, S. 132; Quatember 2017, S. 188). Die Korrelationskoeffizienten lassen sich folgendermaßen interpretieren:

<i>Korrelationskoeffizient</i>	<i>Interpretation</i>
0 bis 0,005	zu vernachlässigen
0,005 bis 0,20	geringer Zusammenhang
0,20 bis 0,50	mittlerer Zusammenhang
0,50 bis 0,70	starker Zusammenhang
über 0,70	sehr starker Zusammenhang

Tabelle 16: Interpretation der Korrelationskoeffizienten (eigene Darstellung vgl. Häder 2015, S. 433)

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass ein geringer ($r=0,123$), nicht signifikanter ($p=0,083$) Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Verträglichkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Aufrichtigkeit‘ der Markenpersönlichkeit zu erkennen ist. *Deshalb muss die H1a verworfen werden.* Des Weiteren besteht eine signifikante ($p= 0,009$), geringe ($r= 0,185$) Korrelation zwischen den Dimensionen ‚Gewissenhaftigkeit‘ und ‚Aufrichtigkeit‘. Es besteht ein tendenzieller Zusammenhang zwischen diesen beiden Dimensionen, weshalb die *Hypothese H1b angenommen werden kann.* Zusätzlich zeigt die Analyse, dass ein signifikanter ($p=0,025$), jedoch geringer ($r=0,158$) Zusammenhang zwischen den Dimensionen ‚Extraversion‘ und ‚Erregung/Spannung‘ besteht. *Aufgrund dessen kann H1c angenommen werden.* Zusätzlich zeigt die Korrelationsanalyse, dass kein signifikanter ($p=0,142$) Zusammenhang ($r= 0,142$) zwischen den Dimensionen ‚Offenheit für Neues‘ und ‚Kultiviertheit‘ zu erkennen ist. *Die Hypothese H1d muss daher verworfen werden.* Schlussendlich zeigen die Ergebnisse der Überprüfung der H1e, dass auch zwischen den beiden Dimensionen ‚Neurotizismus‘ und ‚Robustheit‘ keine signifikante ($p=0,424$) Korrelation ($r= -0,057$) besteht, *weshalb auch H1e verworfen werden muss.* In Tabelle 17 werden die überprüften H1a bis H1e überblicksmäßig dargestellt.

Im Zuge der Analyse wurden alle Dimensionen der Individualpersönlichkeit mit allen Dimensionen der Markenpersönlichkeit korreliert. Der höchste ($r=0,257$), signifikante ($p=0,000$) Zusammenhang konnte zwischen der Dimension ‚Extraversion‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kompetenz‘ der Markenpersönlichkeit festgestellt werden. Die Stärke dieses Zusammenhangs ist als ‚mittel‘ zu bewerten.

Nr.	Inhalt der Hypothese	Korrelationskoeffizient	Sig. (2-seitig)
H1a	Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension „Verträglichkeit“ der Individualpersönlichkeit und der Dimension „Aufrichtigkeit“ der Markenpersönlichkeit „Employer Brand“.	$r = 0,123$	$p = 0,083$
H1b	Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension „Gewissenhaftigkeit“ der Individualpersönlichkeit und der Dimension „Kompetenz“ der Markenpersönlichkeit „Employer Brand“.	$r = 0,185$	$p = 0,009$
H1c	Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension „Extraversion“ der Individualpersönlichkeit und der Dimension „Erregung/Spannung“ der Markenpersönlichkeit „Employer Brand“.	$r = 0,158$	$p = 0,025$
H1d	Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension „Offenheit“ der Individualpersönlichkeit und der Dimension „Kultiviertheit“ der Markenpersönlichkeit „Employer Brand“.	$r = 0,104$	$p = 0,142$
H1e	Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension „Neurotizismus“ der Individualpersönlichkeit und der Dimension „Robustheit“ der Markenpersönlichkeit „Employer Brand“.	$r = -0,057$	$p = 0,424$

Tabelle 17: Überprüfung der Hypothesen H1a bis H1e (eigene Darstellung)

Mit Hilfe der Hypothesen H2a bis H2e wird der branchenspezifische Unterschied des Zusammenhangs zwischen der „Employer Brand“ und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen getestet. Im Rahmen der Hypothesenüberprüfung werden die Korrelationskoeffizienten zwischen den Dimensionen der Individual- bzw. Markenpersönlichkeit für die IT-Branche, als auch für alle anderen Branchen berechnet und miteinander verglichen. Um Korrelationskoeffizienten miteinander vergleichen zu können, müssen die beiden Korrelationskoeffizienten in Fisher-Z-Werte transformiert und deren Streuung berechnet werden. Die Differenz der beiden Fisher-Z-transformierten Korrelationskoeffizienten wird durch die Streuung geteilt (vgl. Eid et al. 2013, S. 548). Diese Berechnung kann nicht mit SPSS durchgeführt werden. Es gibt jedoch ein Online-Tool (vgl. Lenhard/Lenhard 2014, o.S.) mit dessen Hilfe Korrelationskoeffizienten auf signifikante Unterschiede getestet werden können.

H2a	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Verträglichkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Aufrichtigkeit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.</i>
H2b	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kompetenz‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.</i>
H2c	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Extraversion‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Erregung/Spannung‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.</i>
H2d	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Offenheit für Neues‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kultiviertheit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.</i>

H2e	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Neurotizismus‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Robustheit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.</i>
-----	--

Die Ergebnisse der Korrelationsvergleiche zwischen der IT-Branche und allen anderen Branchen (siehe Tabelle 18) zeigen, dass lediglich ein hoch signifikanter Unterschied ($z = -2,661$; $p = 0,004$) zwischen der IT-Branche und allen anderen Branchen im Zusammenhang zwischen den Dimensionen ‚Verträglichkeit‘ und ‚Aufrichtigkeit‘ besteht. Innerhalb der IT-Branche besteht ein signifikanter ($p = 0,049$), negativer ($r = -0,406$) Zusammenhang zwischen den Dimensionen ‚Verträglichkeit‘ und ‚Aufrichtigkeit‘, während innerhalb aller anderen Branchen ein signifikanter ($p = 0,016$), geringer Zusammenhang ($r = 0,182$) zwischen den Dimensionen besteht. Die IT-Branche unterscheidet sich im Zusammenhang der beiden Dimensionen zwar signifikant von allen anderen Branchen, jedoch besteht ein geringerer Zusammenhang ($r = -0,406$) zwischen den Dimensionen ‚Verträglichkeit‘ und ‚Aufrichtigkeit‘ als innerhalb aller anderen Branchen ($r = 0,182$), weshalb H2a verworfen werden muss.

Es ist kein signifikanter ($z = -0,763$; $p = 0,223$) Unterschied zwischen den Zusammenhängen der Dimensionen ‚Gewissenhaftigkeit‘ und ‚Kompetenz‘ innerhalb der IT-Branche und allen anderen Branchen zu erkennen. Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten ($p = 0,004$) mittleren Zusammenhang ($r = 0,216$) innerhalb aller anderen Branchen, welcher stärker ist als innerhalb der IT-Branche, in der kein signifikanter ($p = 0,821$) Zusammenhang ($r = 0,043$) zu erkennen ist. Daher muss H2b verworfen werden.

Die Auswertung der H2c zeigt, dass kein signifikanter ($z = -0,809$; $p = 0,209$) Unterschied in den Zusammenhängen der Dimensionen ‚Extraversion‘ und ‚Erregung/Spannung‘ zwischen der IT-Branche und allen anderen Branchen zu erkennen ist. Der signifikante ($p = 0,019$) Zusammenhang ($r = 0,177$) der Dimensionen innerhalb aller anderen Branchen ist höher als der nicht signifikante ($p = 0,970$) Zusammenhang ($r = -0,008$) zwischen den beiden Dimensionen innerhalb der IT-Branche. Somit muss H2c verworfen werden.

Im Rahmen der Auswertung konnte kein signifikanter ($z = -1,586$; $p = 0,056$) Unterschied im Zusammenhang der Dimensionen ‚Offenheit für Neues‘ und ‚Kultiviertheit‘ zwischen der IT-Branche und allen anderen Branchen festgestellt werden. Die Ergebnisse in Tabelle 18 zeigen, dass ein signifikanter ($p = 0,047$) geringer Zusammenhang ($r = 0,150$) zwischen den Dimensionen innerhalb aller anderen Branchen besteht. Dieser Zusammenhang ist innerhalb der IT-Branche negativ ($r = -0,212$) und nicht signifikant ($p = 0,321$). *Aufgrund der Ergebnisse muss H2d verworfen werden.* Schlussendlich ist kein signifikanter ($z = 0,969$; $p = 0,166$) Unterschied zwischen den Zusammenhängen der Dimensionen ‚Neurotizismus‘ und ‚Robustheit‘ zwischen den Branchen zu erkennen. Es besteht weder eine signifikante ($p = 0,563$) Korrelation ($r = 0,124$) der Dimensionen innerhalb der IT-Branche noch innerhalb aller anderen Branchen ($p = 0,189$; $r = -0,099$). *Auf Basis dessen muss H2e verworfen werden.*

Nr.	Zusammenhang zwischen:	IT-Branche (n=24)		alle anderen Branchen (n=176)		Fishers Z	
		r=	p =	r=	p=	z	Sign.
H2a	‚ Verträglichkeit ‘ Individualpersönlichkeit und ‚ Aufrichtigkeit ‘ Markenpersönlichkeit.	-0,406	0,049	0,182	0,016	-2,661	0,004
H2b	‚ Gewissenhaftigkeit ‘ Individualpersönlichkeit und ‚ Kompetenz ‘ Markenpersönlichkeit.	0,043	0,841	0,216	0,004	-0,763	0,223
H2c	‚ Extraversion ‘ Individualpersönlichkeit und ‚ Erregung/Spannung ‘ Markenpersönlichkeit	-0,008	0,970	0,177	0,019	-0,809	0,209
H2d	‚ Offenheit für Neues ‘ Individualpersönlichkeit und ‚ Kultiviertheit ‘ Markenpersönlichkeit.	-0,212	0,321	0,150	0,047	-1,586	0,056
H2e	‚ Neurotizismus ‘ Individualpersönlichkeit und ‚ Robustheit ‘ Markenpersönlichkeit.	0,124	0,563	-0,099	0,189	0,969	0,166

Tabelle 18: Überprüfung der Hypothesen H2a bis H2e (eigene Darstellung)

Die Hypothesen H3a bis H3e wurden aufgestellt, um den geschlechterspezifischen Unterschied in der Übereinstimmung zwischen der ‚Employer Brand‘ und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen des Unternehmens zu überprüfen. Auch im Rahmen der folgenden Hypothesentestung wurde ein Korrelationsvergleich durchgeführt.

H3a	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Verträglichkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Aufrichtigkeit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist bei Männern höher als bei Frauen.</i>
H3b	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kompetenz‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist bei Männern höher als bei Frauen.</i>
H3c	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Extraversion‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Erregung/Spannung‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist bei Männern höher als bei Frauen.</i>
H3d	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Offenheit für Neues‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kultiviertheit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist bei Männern höher als bei Frauen.</i>
H3e	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Neurotizismus‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Robustheit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist bei Männern höher als bei Frauen.</i>

Die Ergebnisse der geschlechterspezifischen Korrelationsvergleiche der Dimensionen ‚Verträglichkeit‘ und ‚Aufrichtigkeit‘ zeigen, dass ein signifikanter ($z=1,88$; $p=0,03$) geschlechterspezifischer Unterschied zwischen den beiden Dimensionen besteht. Es ist lediglich ein signifikanter ($p=0,015$), mittlerer ($r=0,243$)

Zusammenhang zwischen den Dimensionen innerhalb der Frauen zu erkennen, während innerhalb der Männer kein signifikanter ($p = 0,825$) Zusammenhang ($r = -0,022$) besteht. *Aufgrund dessen muss H3a verworfen werden.* Die Ergebnisse der Auswertung sind Tabelle 19 zu entnehmen.

Im Rahmen der Auswertung konnte des Weiteren ein signifikanter ($z = -2,428$; $p = 0,008$) Unterschied zwischen den geschlechterspezifischen Korrelationskoeffizienten der Dimensionen ‚Gewissenhaftigkeit‘ und ‚Kompetenz‘ gefunden werden. Innerhalb der Frauen konnte kein signifikanter ($p = 0,984$) Zusammenhang ($r = 0,002$) gefunden werden. Bei den Männern ergab die Korrelationsanalyse allerdings einen höchst signifikanten ($p = 0,001$), mittleren Zusammenhang ($r = 0,337$) zwischen den beiden Dimensionen. *Aufgrund dessen kann H3b angenommen werden.*

Des Weiteren zeigt die Analyse keinen signifikanten ($z = 0,043$; $p = 0,483$) Unterschied zwischen den Korrelationskoeffizienten der Dimensionen ‚Extraversion‘ und ‚Erregung/Spannung‘ zwischen den Geschlechtern. Es ist kein signifikanter ($p = 0,127$) Zusammenhang ($r = 0,154$) der beiden Dimensionen innerhalb der weiblichen Gruppe zu erkennen. Ebenso ist kein signifikanter ($p = 0,143$) Zusammenhang ($r = 0,148$) der Dimensionen innerhalb der Männer zu erkennen. *Deshalb muss H3c verworfen werden.*

Es konnte kein signifikanter ($z = -1,489$; $p = 0,068$) Unterschied zwischen der Korrelation der Dimensionen ‚Offenheit für Neues‘ und ‚Kultiviertheit‘ aufgedeckt werden. Innerhalb der Frauen konnte kein signifikanter ($p = 0,909$) Zusammenhang ($r = 0,012$) zwischen den Dimensionen gefunden werden, während sich innerhalb der Gruppe der Männer ein signifikanter ($p = 0,027$), mittlerer ($r = 0,222$) Zusammenhang zeigt. Es kann festgestellt werden, dass ein größerer Zusammenhang zwischen den Dimensionen ‚Offenheit für Neues‘ und ‚Kultiviertheit‘ innerhalb der Männer besteht. Jedoch zeigt Fishers Z keinen signifikanten ($z = -1,489$; $p = 0,068$) Unterschied zwischen den geschlechterspezifischen Korrelationskoeffizienten, *weshalb die Hypothese H3d verworfen werden muss.*

Schlussendlich konnte kein signifikanter ($z = -1,042$; $p = 0,149$) Unterschied zwischen den Korrelationskoeffizienten der Dimensionen ‚Neurotizismus‘ und ‚Robustheit‘ festgestellt werden. Weder innerhalb der Frauen ist der Zusammenhang ($r = -0,119$) signifikant ($p = 0,236$) noch bei den Männern konnte ein signifikanter ($p = 0,769$) Zusammenhang ($r = 0,030$) festgestellt werden. *Deshalb muss H3e verworfen werden.*

Tabelle 19 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der Auswertungen:

Nr.	Zusammenhang zwischen:	Frauen (n=100)		Männer (n=100)		Fishers Z	
		r=	p =	r=	p=	z	Sign.
H3a	‚ Verträglichkeit ‘ Individualpersönlichkeit und ‚ Aufrichtigkeit ‘ Markenpersönlichkeit.	0,243	0,015	-0,022	0,825	1,88	0,03
H3b	‚ Gewissenhaftigkeit ‘ Individualpersönlichkeit und ‚ Kompetenz ‘ Markenpersönlichkeit.	0,002	0,984	0,337	0,001	-2,428	0,008
H3c	‚ Extraversion ‘ Individualpersönlichkeit und ‚ Erregung/Spannung ‘ Markenpersönlichkeit	0,154	0,127	0,148	0,143	0,043	0,483
H3d	‚ Offenheit für Neues ‘ Individualpersönlichkeit und ‚ Kultiviertheit ‘ Markenpersönlichkeit.	0,012	0,909	0,222	0,027	-1,489	0,068
H3e	‚ Neurotizismus ‘ Individualpersönlichkeit und ‚ Robustheit ‘ Markenpersönlichkeit.	-0,119	0,237	0,030	0,769	-1,042	0,149

Tabelle 19: Überprüfung der Hypothesen H3a bis H3e (eigene Darstellung)

Die folgenden Hypothesen H4a bis H4e beschäftigen sich mit dem Unterschied der Nutzung der Kanäle zur Jobsuche zwischen den Generationen Y und Z. Zur Beantwortung dieser Hypothesen wurde ein Chi²-Test durchgeführt. Dieser Test wird für nominalskalierte Daten verwendet, um Unterschiede zwischen zwei Gruppen feststellen zu können. Der Chi²-Test gibt Auskunft darüber, ob Häufigkeitsunterschiede zwischen zwei Gruppen zufällig erhoben wurden oder tatsächlich bestehen (vgl. Häder 2015, S. 428).

Die Ergebnisse zeigen, dass keine signifikanten Unterschiede in der Nutzung der Kanäle zur Jobsuche zwischen den Generationen Y und Z bestehen. Die jeweiligen Häufigkeiten und Signifikanzniveaus sind in Tabelle 20 dargestellt. *Es konnte im Rahmen der Untersuchung keine der unten genannten Hypothesen angenommen werden.*

Nr.	Inhalt der Hypothese	Häufigkeit Generation Y	Häufigkeit Generation Z	Signifikanz des Chi ² - Tests
H4a	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Social-Media zur Jobsuche.</i>	15	16	p= 0,618
H4b	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Businessnetzwerken zur Jobsuche.</i>	29	18	p= 0,149
H4c	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Karriere-Messen zur Jobsuche.</i>	13	13	p= 0,784
H4d	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Karrierewebsites zur Jobsuche.</i>	43	38	p= 0,891

H4e	Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Online-Jobportalen (zB. karriere.at , Metajob) zur Jobsuche.	77	78	p= 0,138
H4f	Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Online-Jobportalen von Zeitungen zur Jobsuche.	48	32	p= 0,083
H4g	Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Print-Stellenanzeigen in Zeitungen zur Jobsuche.	42	37	p= 0,879

Tabelle 20: Überprüfung der Hypothesen H4a bis H4e (eigene Darstellung)

Im Rahmen der fünften Hypothese H5 werden die Unterschiede in den bevorzugten Kanälen zur Direktansprache der Generationen Y und Z überprüft

H5	Es gibt einen Unterschied in der bevorzugten Direktansprache zwischen den Generationen Y und Z.
----	---

Zu Beginn muss die Variable der bevorzugten Direktansprache auf Normalverteilung getestet werden (siehe Tabelle 21). Der Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest zeigt, dass bei allen Variablen eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung besteht ($p= 0,000$). Sind die Daten nicht normalverteilt, muss eine nicht-parametrische Alternative zum t -Test angewandt werden (vgl. Bertling 2010, S. 403). Der Mann-Whitney-U Test stellt einen nicht-parametrischen Test für unabhängige Stichproben dar (vgl. Hauben 2018, S. 60) und wird für die Überprüfung der H5 herangezogen.

<i>Direktansprache</i>	<i>Signifikanz</i>
E-Mail	p= 0,000
Anruf	p= 0,000
WhatsApp/SMS	p= 0,000
Karrierenetzwerk (XING/LinkedIn)	p= 0,000

Tabelle 21: Test auf Normalverteilung der Variable ‚Direktansprache‘ (eigene Darstellung)

Die Mittelwertvergleiche zeigen, dass lediglich ein signifikanter Unterschied ($p=0,019$) zwischen den Generationen in der Akzeptanz über Karrierenetzwerke direkt kontaktiert zu werden, besteht (siehe Tabelle 22). Es ist zu erkennen, dass die Akzeptanz der Generation Y direkt über Karrierenetzwerke angesprochen zu werden signifikant ($p=0,019$) höher ist als bei Generation Z. Es sind jedoch keine signifikanten Unterschiede bei der Direktansprache via E-Mail ($p=0,884$), Anruf ($p=0,435$) und WhatsApp/SMS ($p=0,088$) zu erkennen.

<i>Direktansprache</i>	<i>Mittelwert Generation Y</i>	<i>Mittelwert Generation Z</i>	<i>Signifikanz</i>
E-Mail	3,79	3,71	p= 0,884
Anruf	3,02	2,88	p= 0,435
WhatsApp/SMS	2,52	2,83	p= 0,088
Karrierenetzwerk (XING/LinkedIn)	3,46	3,02	p= 0,019

Tabelle 22: Überprüfung der Hypothese H5 (eigene Darstellung)

Die sechste und letzte zu überprüfende Hypothese beschäftigt sich mit der bevorzugten Unternehmensgröße der Generationen Y und Z.

H6	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der bevorzugten Unternehmensgröße.</i>
----	--

Um die Generationen Y und Z im Hinblick auf die Präferenz der Unternehmensgröße zu vergleichen wurde zu Beginn ein Mann-Whitney-U Test über alle Generationen und Unternehmensgrößen gerechnet, da Generationenzugehörigkeit (=unabhängige Variable) nominalskaliert und die Unternehmensgröße (=abhängige Variable) ordinalskaliert ist (Field, 2015, S.217; Janssen & Laatz, 2007, S. 571). Die Ergebnisse zeigen, dass ein signifikanter Unterschied ($p = 0,022$) zwischen den Generationen Y und Z in Hinblick auf die präferierte Unternehmensgröße besteht (siehe Tabelle 23). Jedoch können auf Basis dieses Omnibustests keine Rückschlüsse über die Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmensgrößen gezogen werden. Aufgrund dessen wurden post hoc für jede Unternehmensgröße ein Chi2-Test durchgeführt. Werden die jeweiligen Unterschiede post hoc betrachtet, so zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen im Vergleich ‚kleine und mittelgroße Unternehmen‘ und im Vergleich ‚kleine und große Unternehmen‘ ($\chi^2 > 4,17$, $p < 0,041$). Der Unterschied der beiden Generationen zwischen der Präferenz von mittleren und großen Unternehmen ist nicht signifikant ($\chi^2 = 0,149$, $p = 0,699$).

Größe	Mann-Whitney-U Test	Chi ² Test
Alle Größen	$p = 0,022$	-
Kleine vs. Große Unternehmen	-	$p = 0,022$
Mittel vs. Große Unternehmen	-	$p = 0,699$
Kleine vs. Mittlere Unternehmen	-	$p = 0,041$

Tabelle 23: Überprüfung der Hypothese H6 (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse zeigen, dass 60,3% der Generation Y große Unternehmen im Vergleich zu kleinen Unternehmen (39,7%) präferieren. Die Generation Z hingegen präferiert kleine Unternehmen (60,7%) im Vergleich zu großen Unternehmen (39,3%) ($\chi^2 = 5.25$, $p = .022$). Die Ergebnisse sind in Abbildung 17 grafisch dargestellt.

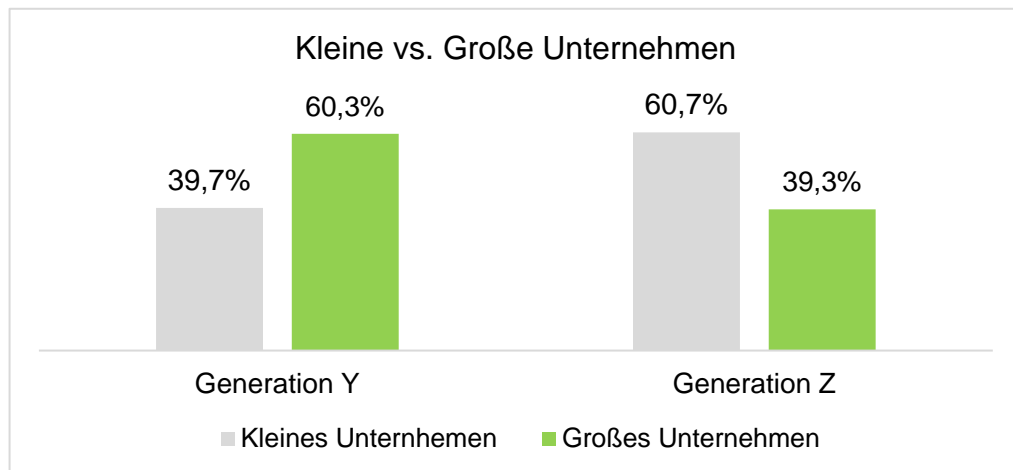


Abbildung 17: Kleine vs. Große Unternehmen (eigene Darstellung)

Sieht man sich die Präferenz gegenüber mittleren und kleinen Unternehmen an, so zeigt sich, dass die Generation Y mittlere Unternehmen (64,6%) gegenüber kleinen Unternehmen (35,4%) bevorzugt ($\chi^2 = 4.17$, $p = .041$), während die Generation Z keine eindeutigen Präferenzen zwischen den kleinen (52,9%) und mittleren Unternehmen (47,1%) aufweisen. Die grafische Darstellung erfolgt in Abbildung 18. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Generation Y große und mittelgroße Unternehmen präferiert, wohingegen Generation Z zu kleinen Unternehmen tendiert.

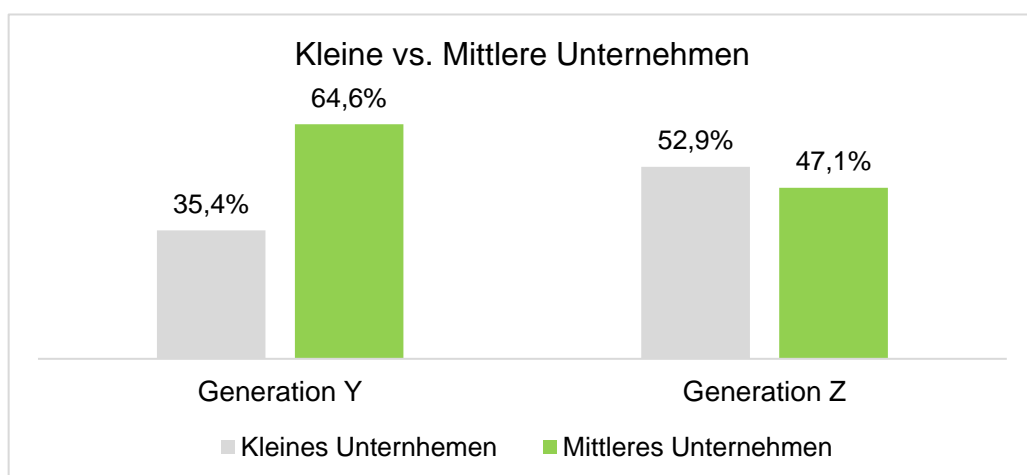


Abbildung 18: Kleine vs. Mittlere Unternehmen (eigene Darstellung)

6.5 Übersicht der Ergebnisse der Hypothesen

Im Rahmen der Überprüfung der Hypothesen konnten lediglich H1b, H1c, H3b, H5 und H6 angenommen werden. In Tabelle 24 werden die Ergebnisse aller überprüften Hypothesen zusammengefasst.

Nr.	Hypothese	Status
H1a	Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension „Verträglichkeit“ der Individualpersönlichkeit und der Dimension „Aufrichtigkeit“ der Markenpersönlichkeit der <i>„Employer Brand“</i> .	X
H1b	Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension „Gewissenhaftigkeit“ der Individualpersönlichkeit und der Dimension „Kompetenz“ der Markenpersönlichkeit <i>„Employer Brand“</i> .	✓
H1c	Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension „Extraversion“ der Individualpersönlichkeit und der Dimension „Erregung/Spannung“ der Markenpersönlichkeit <i>„Employer Brand“</i> .	✓
H1d	Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension „Offenheit“ der Individualpersönlichkeit und der Dimension „Kultiviertheit“ der Markenpersönlichkeit <i>„Employer Brand“</i> .	X
H1e	Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dimension „Neurotizismus“ der Individualpersönlichkeit und der Dimension „Robustheit“ der Markenpersönlichkeit <i>„Employer Brand“</i> .	X
H2a	Der Zusammenhang zwischen der Dimension „Verträglichkeit“ der Individualpersönlichkeit und der Dimension „Aufrichtigkeit“ der Markenpersönlichkeit der <i>„Employer Brand“</i> ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.	X

H2b	Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kompetenz‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.	X
H2c	Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Extraversion‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Erregung/Spannung‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.	X
H2d	Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Offenheit für Neues‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kultiviertheit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.	X
H2e	Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Neurotizismus‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Robustheit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist innerhalb der IT-Branche größer als innerhalb aller anderen Branchen.	X
H3a	Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Verträglichkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Aufrichtigkeit‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist bei Männern höher als bei Frauen.	X
H3b	Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kompetenz‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ ist bei Männern höher als bei Frauen.	✓
H3c	Der Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Extraversion‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension	X

	<i>„Erregung/Spannung“ der Markenpersönlichkeit der „Employer Brand“ ist bei Männern höher als bei Frauen.</i>	
H3d	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension „Offenheit für Neues“ der Individualpersönlichkeit und der Dimension „Kultiviertheit“ der Markenpersönlichkeit der „Employer Brand“ ist bei Männern höher als bei Frauen.</i>	X
H3e	<i>Der Zusammenhang zwischen der Dimension „Neurotizismus“ der Individualpersönlichkeit und der Dimension „Robustheit“ der Markenpersönlichkeit der „Employer Brand“ ist bei Männern höher als bei Frauen.</i>	X
H4a	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Social-Media zur Jobsuche.</i>	X
H4b	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Businessnetzwerken zur Jobsuche.</i>	X
H4c	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Karriere-Messen zur Jobsuche.</i>	X
H4d	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Karrierewebsites zur Jobsuche.</i>	X
H4e	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Online-Jobportalen (z.B. karriere.at, Metajob) zur Jobsuche.</i>	X
H4f	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Online-Jobportalen von Zeitungen zur Jobsuche.</i>	X

H4g	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der Nutzung von Print-Stellenanzeigen in Zeitungen zur Jobsuche.</i>	X
H5	<i>Es gibt einen Unterschied in der bevorzugten Direktansprache zwischen den Generationen Y und Z.</i>	✓
H6	<i>Es gibt einen Unterschied zwischen der Generationenzugehörigkeit und der bevorzugten Unternehmensgröße.</i>	✓

Tabelle 24: Übersicht der Ergebnisse aller Hypothesen (eigene Darstellung)

6.6 Beantwortung der Forschungsfragen

Im folgenden Unterkapitel werden die im Kapitel 2.2 *Forschungslücke & Ableitung der Forschungsfragen* aufgestellten Forschungsfragen beantwortet.

SFF1	<i>Sind Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen zu erkennen?</i>
------	---

Im Rahmen der Auswertung konnte festgestellt werden, dass lediglich zwischen zwei Dimensionen der Individualpersönlichkeit und zwei Dimensionen der Markenpersönlichkeit ein Zusammenhang besteht. Es gibt einen Zusammenhang zwischen den Dimensionen ‚Gewissenhaftigkeit‘ und ‚Kompetenz‘, welcher aber als sehr gering ($p = 0,009$; $r = 0,185$) interpretiert werden kann. Zusätzlich zeigt die Analyse einen sehr schwachen Zusammenhang ($p = 0,025$; $r = 0,158$) zwischen den Dimensionen ‚Extraversion‘ und ‚Erregung/Spannung‘. Zwischen den anderen drei Dimensionen ist, wie oben bereits beschrieben, kein signifikanter Zusammenhang zu erkennen.

Die zweite Subforschungsfrage lautet folgendermaßen:

SFF2	<i>Sind branchenspezifische Unterschiede in Hinblick auf die Übereinstimmung der ‚Employer Brand‘ Persönlichkeit und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen zu erkennen?</i>
------	---

Im Rahmen der Hypothesenprüfung konnten branchenspezifische Unterschiede in Hinblick auf die Übereinstimmung der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen aufgedeckt werden. Die Ergebnisse der Korrelationsvergleiche zwischen der IT-Branche und allen anderen Branchen zeigen, dass lediglich ein sehr signifikanter Unterschied ($z = -2,661$; $p = 0,004$) zwischen den Korrelationskoeffizienten der Dimensionen ‚Verträglichkeit‘ und ‚Aufrichtigkeit‘ besteht. Der Zusammenhang zwischen den oben genannten Dimensionen ist innerhalb aller anderen Branchen ($r = 0,182$; $p = 0,016$) höher als innerhalb der IT-Branche ($r = -0,406$; $p = 0,049$). Zwischen den Korrelationskoeffizienten der IT-Branche und aller anderen Branchen sind keine weiteren signifikanten Zusammenhänge zu erkennen.

Die dritte Subforschungsfrage hat geschlechterspezifische Unterschiede in Hinblick auf die Übereinstimmung der ‚Employer Brand‘ Persönlichkeit und der Individualpersönlichkeit zum Thema:

SFF3	<i>Sind geschlechterspezifische Unterschiede in Hinblick auf die Übereinstimmung der ‚Employer Brand‘ Persönlichkeit und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen zu erkennen?</i>
------	---

Im Zuge der Überprüfung der Hypothesen konnte festgestellt werden, dass ein signifikanter ($z = 1,88$; $p = 0,03$) geschlechterspezifischer Unterschied zwischen den Dimensionen ‚Verträglichkeit‘ und ‚Aufrichtigkeit‘ besteht. Die Ergebnisse zeigen, dass der Zusammenhang dieser Dimensionen innerhalb der Frauen ($r = 0,243$; $p = 0,015$) signifikant ($z = 1,88$; $p = 0,03$) größer ist als innerhalb der männlichen Teilnehmer ($r = -0,022$; $p = 0,825$). Die Ergebnisse der Auswertung sind in Tabelle 19 dargestellt. Des Weiteren konnte ein sehr signifikanter ($z = -2,428$; $p = 0,008$)

Unterschied zwischen den geschlechterspezifischen Korrelationskoeffizienten der Dimensionen ‚Gewissenhaftigkeit‘ und ‚Kompetenz‘ gefunden werden. Bei den Männern ergab die Korrelationsanalyse einen höchst signifikanten ($p= 0,001$), mittleren Zusammenhang ($r= 0,337$) zwischen den beiden Dimensionen, während innerhalb der Frauen **kein** signifikanter ($p= 0,984$) Zusammenhang ($r=0,002$) gefunden werden konnte.

Es konnte **kein** signifikanter ($p= 0,068$) Unterschied zwischen der Korrelation der Dimensionen ‚Offenheit für Neues‘ und ‚Kultiviertheit‘ aufgedeckt werden. Jedoch zeigt sich ein tendenzieller Unterschied zwischen den Geschlechtern. Innerhalb der Frauen konnte **kein** signifikanter ($p= 0,909$) Zusammenhang ($r= 0,012$) zwischen den Dimensionen gefunden werden, während sich innerhalb der Gruppe der Männer ein signifikanter ($p= 0,027$) mittlerer ($r= 0,222$) Zusammenhang zeigt.

Die vierte Subforschungsfrage beschäftigt sich mit den bevorzugten Kanälen der Generationen Y und Z zur Jobsuche:

SFF4	<i>Welche Kanäle bevorzugen die Generationen Y und Z zur Jobsuche?</i>
------	--

Wie bereits in Abbildung 11 dargestellt, zeigen die Ergebnisse der Studie, dass Online-Jobportale die beliebtesten Kanäle zur Jobsuche der Generationen Y und Z sind. 77,5% der Personen geben an, diese bei der Jobsuche zu bevorzugen. Der zweitbeliebteste Kanal zur Jobsuche ist die Karrierewebsite des jeweiligen Unternehmens. So geben 40,5% der TeilnehmerInnen an, dass sie auf diesem Kanal nach einem Job suchen. Knapp danach kommen Online-Jobportale von Zeitungen mit 40%. Am wenigsten beliebt sind Businessnetzwerke mit 23,5% und Facebook bzw. Instagram mit 15,5%. Zwischen den Generationen Y und Z sind keine signifikanten Unterschiede in den bevorzugten Kanälen in der Jobsuche zu erkennen.

Die fünfte Subforschungsfrage thematisiert die bevorzugten Kanäle der Direktansprache durch Unternehmen:

SFF5	<i>Welche Kanäle bevorzugen die befragten Personen der Generationen Y & Z wenn sie im Rahmen von Active Sourcing angesprochen werden?</i>
------	---

Die Auswertung der Daten zeigt, dass es die TeilnehmerInnen bevorzugen über E-Mail angesprochen zu werden, gefolgt von Karrierenetzwerken ($\bar{x}=3,25$) und Anrufen ($\bar{x}=2,96$). Am wenigsten erwünscht ist die direkte Ansprache via WhatsApp/SMS ($\bar{x}=2,67$). In Abbildung 13 sind die Ergebnisse grafisch aufbereitet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Akzeptanz der Generation Y direkt über Karrierenetzwerke angesprochen zu werden signifikant ($p=0,019$) höher ist als bei Generation Z.

Die sechste Subforschungsfrage beschäftigt sich mit der bevorzugten Unternehmensgröße der Generationen:

SFF6	<i>Welche Unternehmensgröße bevorzugen die befragten Personen der Generation Y und Z bei einer Bewerbung?</i>
------	---

Generell betrachtet konnte festgestellt werden, dass 37,5% der Personen die Arbeit in einem mittleren Unternehmen von 50 bis 249 MitarbeiterInnen bevorzugen. Gefolgt von kleinen Unternehmen mit bis zu 49 MitarbeiterInnen, welche 30% der TeilnehmerInnen präferieren. Am wenigsten beliebt ist das große Unternehmen ab 250 MitarbeiterInnen, in welchem 29,5% der befragten Frauen und Männer am liebsten tätig sein möchten. Werden die einzelnen Unternehmensgrößen mit der Generationenzugehörigkeit verglichen, zeigt sich, dass 60,3% der Generation Y große Unternehmen im Vergleich zu kleinen Unternehmen (39,7%) präferieren. Die Generation Z hingegen präferiert kleine Unternehmen (60,7%) im Vergleich zu großen (39,3%). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Generation Y große und mittelgroße Unternehmen präferiert, wohingegen Generation Z zu kleinen Unternehmen tendiert.

SFF7	Welche Erwartungen haben die Generationen Y und Z gegenüber ihrem/ihrer ArbeitgeberIn?
------	--

Wie bereits in Kapitel 5.1 *Forschungsfragen und Hypothesen* beschrieben, handelt es sich aufgrund mangelnder wissenschaftlicher Literatur bei Subforschungsfrage 7 um eine offene Forschungsfrage, die Hypothesen generieren soll. Im Rahmen der Befragung mussten die TeilnehmerInnen unter 24 verschiedenen Leistungen drei Leistungen auswählen, die ihnen bei ArbeitgeberInnen am wichtigsten sind. Die Ergebnisse der explorativen Datenanalyse sind in Abbildung 19 zusammengefasst.

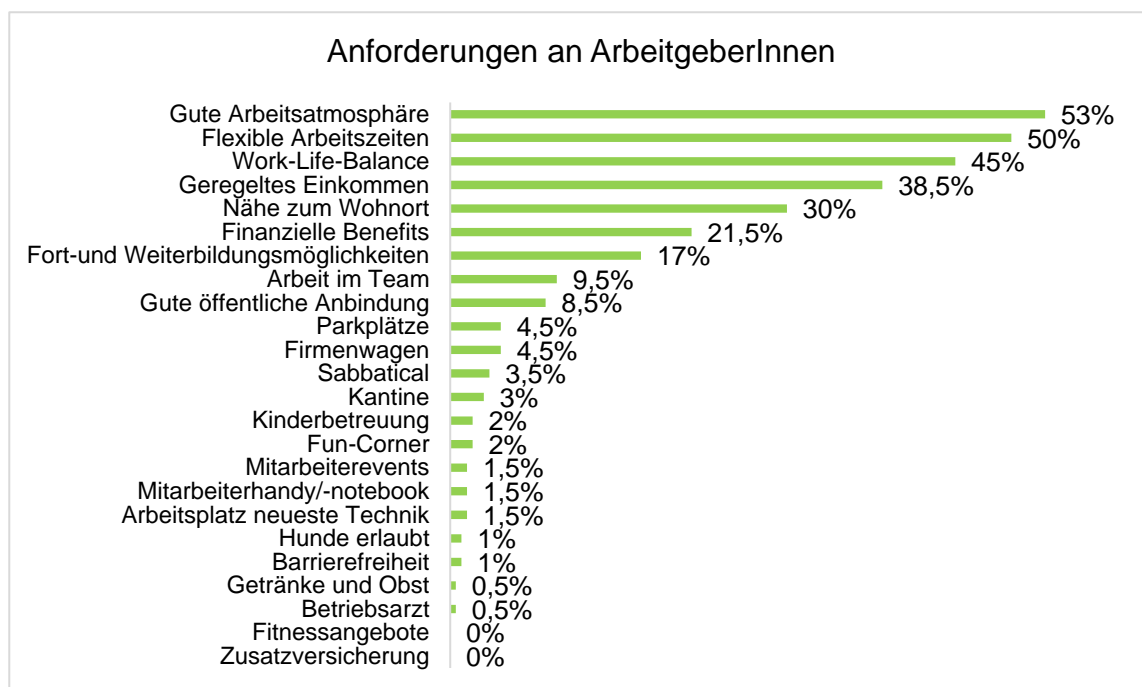


Abbildung 19: Anforderungen der Generationen an die ArbeitgeberInnen (eigene Darstellung)

Mehr als die Hälfte (53%) der befragten Frauen und Männer geben an, dass eine gute Arbeitsatmosphäre für sie von Bedeutung ist. Gefolgt von flexiblen Arbeitszeiten (50%) und Work-Life-Balance (45%). Somit stellen die drei bedeutendsten Faktoren nicht-finanzielle Leistungen dar. Jedoch ist ein geregeltes Einkommen für die beiden Generationen von Bedeutung; diese Anforderung geben 38,5% der TeilnehmerInnen an. Im Gegensatz dazu scheinen finanzielle Benefits weniger bedeutend für die Generationen zu sein; für lediglich 21,5% der Befragten

ist diese Leistung von Bedeutung. Auf Basis dieser Erkenntnisse lassen sich folgende Hypothesen aufstellen, die im Rahmen zukünftiger Forschung überprüft werden können:

H7a	<i>Die Generationen Y und Z bevorzugen eine gute Arbeitsatmosphäre gegenüber finanziellen Benefits.</i>
H7b	<i>Die Generationen Y und Z bevorzugen flexible Arbeitszeiten gegenüber finanziellen Benefits.</i>
H7c	<i>Die Generationen Y und Z bevorzugen Work-Life-Balance gegenüber finanziellen Benefits.</i>

Die zentrale Forschungsfrage, inwiefern die Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ die individuellen Persönlichkeitsmerkmale der MitarbeiterInnen der Generationen Y & Z eines Unternehmens widerspiegelt, kann folgendermaßen beantwortet werden: Es ist ein signifikanter ($p=0,009$) Zusammenhang ($r=0,185$) zwischen den Dimensionen ‚Gewissenhaftigkeit‘ der Individualpersönlichkeit und ‚Kompetenz‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ zu erkennen. Jedoch ist dieser als gering einzustufen. Des Weiteren ist ein signifikanter ($p=0,025$) Zusammenhang ($r=0,158$) zwischen der Dimension ‚Extraversion‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Erregung/Spannung‘ der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ zu erkennen, welcher auch als gering interpretiert werden kann.

Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Personen mit einer hohen Ausprägung in der Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ tendenziell bei Unternehmen tätig sind, die eine hohe Ausprägung in der Dimension ‚Kompetenz‘ aufweisen. Zusätzlich zeigt die vorliegende Arbeit, dass MitarbeiterInnen mit hoher Ausprägung der Dimension ‚Extraversion‘ tendenziell eher bei einem Unternehmen arbeiten, dessen Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ eine hohe Ausprägung der Dimension ‚Erregung/Spannung‘ aufweist.

7 Fazit

Im folgenden Kapitel werden die Forschungsergebnisse diskutiert und Limitationen der Studie aufgezeigt. Schlussendlich wird ein Ausblick für zukünftige Forschung gegeben.

7.1 Diskussion der Ergebnisse

Im folgenden Unterkapitel werden die Ergebnisse der Forschungsfragen und der dazugehörenden Hypothesen diskutiert.

Hauptforschungsfrage & Subforschungsfrage 1

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Ergebnisse der Auswertungen der Hypothesen H1a bis H1e lediglich einen hochsignifikanten bzw. signifikanten, schwachen Zusammenhang zwischen den Dimensionen ‚Gewissenhaftigkeit‘ und ‚Kompetenz‘ ($r = 0,185$; $p = 0,009$) und zwischen den Dimensionen ‚Extraversion‘ und ‚Erregung/Spannung‘ ($r = 0,158$; $p = 0,025$) besteht. Zusätzlich konnte im Rahmen der Korrelationsanalyse zwischen allen zehn Dimensionen ein höchst signifikanter ($p = 0,000$), mittlerer ($r = 0,257$) Zusammenhang zwischen der Dimension ‚Extraversion‘ der Individualpersönlichkeit und der Dimension ‚Kompetenz‘ der Markenpersönlichkeit festgestellt werden. Somit stimmen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nur bedingt mit der Annahme von Aaker (vgl. 1997, S. 353) überein, in der die Autorin die Vergleichbarkeit der Dimensionen ‚Verträglichkeit‘ und ‚Aufrichtigkeit‘, ‚Gewissenhaftigkeit‘ und ‚Kompetenz‘, sowie zwischen ‚Extraversion‘ und ‚Erregung/Spannung‘ unterstellt. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass die Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ nur bedingt die Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen eines Unternehmens widerspiegelt. Auf Basis der Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit kann nicht belegt werden, dass die Kongruenztheorie, die Individuen das Streben nach Übereinstimmung der Markenpersönlichkeit von Produkten oder Dienstleistungen mit ihrer eigenen Individualpersönlichkeit unterstellt (vgl. Bauer et al. 2002, S. 688), für eine ‚Employer Brand‘ gültig ist. Auch die Theorie des P-O-Fits, die eine

Übereinstimmung der Persönlichkeit und der Werte einer Person mit der Persönlichkeit und den Werten einer Organisation annimmt (vgl. Kristof 1996, S. 3 f.), kann nach Erkenntnissen der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigt werden.

Subforschungsfrage 2

Die Subforschungsfrage 2 bzw. H2a bis H2e beschäftigen sich mit dem branchenspezifischen Unterschied des Zusammenhangs zwischen der „Employer Brand“ und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen. Die Ergebnisse zeigen, dass lediglich ein hochsignifikanter Unterschied ($p = 0,004$) zwischen der IT-Branche und allen anderen Branchen im Zusammenhang zwischen den Dimensionen ‚Verträglichkeit‘ und ‚Aufrichtigkeit‘ besteht. Es besteht ein signifikanter ($p = 0,049$), negativer ($r = -0,406$) Zusammenhang zwischen den Dimensionen ‚Verträglichkeit‘ und ‚Aufrichtigkeit‘ innerhalb der IT-Branche, während innerhalb aller anderen Branchen ein signifikanter ($p = 0,016$), geringer Zusammenhang ($r = 0,182$) zwischen den Dimensionen besteht. Die Ergebnisse zeigen, dass der Zusammenhang der Individualpersönlichkeit und der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ innerhalb der IT-Branche, anders als angenommen, nicht größer ist. Weitzel et al. (vgl. 2018b, S. 3) heben zwar die IT-Branche in ihrem Bericht über Employer Branding im Speziellen hervor, da diese Branche als besonders innovativ gilt. Jedoch lässt sich dies in Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Individual- und Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ nicht bestätigen.

Subforschungsfrage 3

Subforschungsfrage 3 liegt der geschlechterspezifische Unterschied im Zusammenhang der Individual- und Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ zugrunde. Die Daten der vorliegenden Arbeit zeigen, dass ein signifikanter ($p = 0,03$) geschlechterspezifischer Unterschied zwischen den Dimensionen ‚Verträglichkeit‘ und ‚Aufrichtigkeit‘ besteht. Es zeigt sich, dass Frauen innerhalb dieser Dimensionen einen höheren Zusammenhang aufweisen als Männer. Das bedeutet, dass Frauen mit einer hohen Ausprägung innerhalb der Dimension ‚Verträglichkeit‘ eher bei einem Unternehmen arbeiten, das eine hohe Ausprägung in der Dimension ‚Aufrichtigkeit‘ besitzt und umgekehrt. Innerhalb der Männer konnte diese Annahme nicht bestätigt werden; es zeigt sich kein signifikanter ($p = 0,825$) Zusammenhang

($r = -0,022$) zwischen diesen beiden Dimensionen. Im Gegensatz dazu zeigen Männer einen signifikant höheren Zusammenhang ($p = 0,008$) zwischen den Dimensionen ‚Gewissenhaftigkeit‘ und ‚Kompetenz‘ als Frauen. Es lässt sich darauf schließen, dass Männer mit hoher Ausprägung in der Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ eher ein Unternehmen bevorzugen, das eine hohe Ausprägung der Dimension ‚Kompetenz‘ zeigt. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit können die Erkenntnisse der Literaturrecherche nicht bestätigen. Es lässt sich nicht bestreiten, dass Frauen aufgrund verschiedener Gegebenheiten ein flexibleres Arbeitsmuster als Männer vorweisen müssen und oftmals unter einem kulturell indizierten Druck stehen, familiären Verpflichtungen nachzugehen und aufgrund dessen geringere Anforderungen an ihren Beruf haben (vgl. Watts 2009, S. 38f.; Parker et al 2011, S. 261; Bönte/Krabel 2014, S. 2478). Jedoch scheint dies nur geringe geschlechterspezifische Unterschiede im Zusammenhang der Individual- und Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ zur Folge zu haben.

Subforschungsfrage 4

Die Subforschungsfrage 4 beschäftigt sich mit dem Unterschied der Nutzung der Kanäle zur Jobsuche zwischen den Generationen Y und Z. Die Analyse der Daten hat ergeben, dass keine signifikanten Unterschiede in der Nutzung der Kanäle zur Jobsuche zwischen den Generationen Y und Z bestehen. Dies lässt darauf schließen, dass sich die Generationen Y und Z in ihrem Suchverhalten nicht unterscheiden und von Unternehmen über die gleichen Kanäle angesprochen werden können.

Betrachtet man die Häufigkeiten der gewählten Kanäle zur Jobsuche, zeigen die Ergebnisse, dass Online-Jobportale die beliebtesten Kanäle zur Jobsuche der Generationen Y und Z darstellen. 77,5% gaben an, diese bei der Jobsuche zu bevorzugen. Immerhin 40,5% der TeilnehmerInnen gaben an, dass Sie direkt auf der Karrierewebsite des Unternehmens nach einem Job suchen, gefolgt von 40% der Befragten, die Online-Jobportale von Zeitungen, wie z.B. Standard.at, in Anspruch nehmen. Überraschend ist, dass 39,5% der Befragten angeben, Stellenanzeigen in Zeitungen und Zeitschriften zu nutzen. Somit ist dieser Kanal beliebter als Facebook und Instagram mit lediglich 15,5%, die diesen Kanal zu Jobsuche nutzen. Dieses letzte Ergebnis stimmt mit den Erkenntnissen von Weitzel

et al. (vgl. 2019b, S. 15) überein. Die AutorInnen fanden in ihrer Studie heraus, dass 12% der ProbandInnen Social-Media Kanäle zur Jobsuche heranziehen. Überraschend ist, dass die Zahl an Personen, die soziale Netzwerke zur Jobsuche heranziehen, vergleichsweise gering ist, da in der Literatur häufig auf die Bedeutung von Social-Media für Recruiting-Zwecke hingewiesen wird (vgl. Radermacher 2013, S. 9; Sivertzen et al. 2013, S. 480; Bürge 2016, S. 46).

Subforschungsfrage 5

Die Subforschungsfrage 5 sowie die dazugehörige Hypothese H5 untersuchen die bevorzugten Kanäle der Direktansprache durch Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitglieder der Generationen Y und Z bezüglich offener Stellen am liebsten via E-Mail direkt kontaktiert werden möchten ($\bar{x}=3,75$), knapp gefolgt von Karrierenetzwerken ($\bar{x}=3,25$). Die unbeliebteste Art der Direktansprache von Unternehmen stellt eine Direktansprache mittels WhatsApp bzw. SMS dar ($\bar{x}=2,67$). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, stimmen mit der Praxisstudie von Weitzel et al. (vgl. 2019b, S. 28) überein. Die AutorInnen kommen ebenfalls zu der Erkenntnis, dass KandidatInnen am liebsten über E-Mail (Gen Y: 56,7%/Gen. Z: 73,8%), gefolgt von Karrierenetzwerken (Gen Y: 17,1%/Gen. Z: 16,7%) kontaktiert werden möchten. Besonders spannend ist, dass die Generationen Y und Z trotz ihrer starken Affinität zu neuen Technologien (vgl. Dannhäuser 2017, S. 27) und vermehrter Nutzung digitaler Kommunikationskanäle wie WhatsApp (vgl. Calmbach et al. 2016, S. 179) es nicht bevorzugen über diese von Unternehmen angesprochen zu werden.

Des Weiteren zeigen die Analysen, dass die Akzeptanz der Generation Y direkt über Karrierenetzwerke angesprochen zu werden signifikant ($p= 0,019$) höher ist als bei Generation Z. Möchte ein Unternehmen speziell die Generation Y für sich gewinnen, ist eine Ansprache über Karrierenetzwerke zu empfehlen.

Subforschungsfrage 6

Die vorletzte Subforschungsfrage und die dazugehörigen H6 untersucht die bevorzugte Unternehmensgröße der Generationen Y und Z bzw. den Unterschied der Präferenz zwischen den Generationen. Aufgrund der Ergebnisse ist ersichtlich, dass 37,5% der Personen die Arbeit in einem mittleren Unternehmen von 50 bis 249 MitarbeiterInnen bevorzugen. Auf Platz 2 liegt das kleine Unternehmen mit bis

zu 49 MitarbeiterInnen, das 30% der TeilnehmerInnen präferieren. Am wenigsten beliebt ist das große Unternehmen ab 250 MitarbeiterInnen, welches 29,5% der Personen am liebsten als ArbeitgeberIn hätten. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sind in Einklang mit der Studie von McDonald's (vgl. 2015, S. 46), in welcher herausgefunden wurde, dass es für 20% der befragten TeilnehmerInnen wichtig bzw. besonders wichtig ist, in einem großen Unternehmen zu arbeiten. Eine Abweichung der Ergebnisse der vorliegenden Studie ist mit den Erkenntnissen von Iorgulescu (vgl. 2016, S. 50) zu erkennen. Die Autorin fand in ihrer Studie heraus, dass 44,9% der befragten Personen in einem großen Unternehmen tätig sein wollen und lediglich 19,2% ein mittleres Unternehmen bevorzugen (vgl. Iorgulescu 2016, S. 50). Diese Abweichung kann auch auf etwaige Kulturunterschiede der befragten TeilnehmerInnen zurückzuführen sein. Des Weiteren ist unklar, wie Iorgulescu (vgl. 2016, S. 50) die Unternehmensgrößen in ihrer Studie unterteilt.

Werden die Generationen getrennt voneinander betrachtet zeigt sich, dass 60,3% der Generation Y große Unternehmen im Vergleich zu kleinen Unternehmen (39,7%) präferieren. Dies bedeutet, dass es Mitgliedern der Generation Y wichtig ist in einem großen Unternehmen tätig zu sein. Im Gegensatz dazu präferieren 60,7% der Generation Z kleine Unternehmen gegenüber großen Unternehmen. Die Präferenz der Generation Z für kleine Unternehmen zu arbeiten, steht in Einklang mit dem ständigen Bedürfnis der Generation, umsorgt zu werden (vgl. Scholz 2014, S. 42 ff.) und dem Streben nach Stabilität und Ordnung (vgl. Mediacom 2019, o.S.; Grow/Yang 2018, s. 19). Es kann der Schluss gezogen werden, dass kleine Unternehmen den MitarbeiterInnen eher ein familiäreres, stabiles Arbeitsumfeld bieten als mittlere bzw. große Unternehmen.

Subforschungsfrage 7

Die Subforschungsfrage 7 beschäftigt sich mit den Anforderungen der Generationen Y und Z an ihren/ihre ArbeitgeberIn. Die drei bedeutendsten Faktoren sind eine gute Arbeitsatmosphäre (53%), flexible Arbeitszeiten (50%) und Work-Life-Balance (45%). Dieses Ergebnis ist nicht überraschend, da im Rahmen der Literaturrecherche ähnliche Anforderungen an Unternehmen gefunden wurden. Besonders wird die Relevanz einer guten Arbeitsatmosphäre für die Generationen hervorgehoben (vgl. Deloitte 2018, S. 18; Hubschmied-Vierheilig/Thom 2018, S.

166 f.; Steckl et al. 2019, S. 5). Des Weiteren wird in der Literatur bzw. den Praxisstudien die Bedeutung der Work-Life-Balance hervorgehoben (vgl. Winter/Jackson 2016, S. 2005; PwC 2011, S. 8).

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, dass finanzielle Benefits wie ein hohes Gehalt oder Bonuszahlungen für die Generationen Y und Z weniger bedeutend (21,5%) sind, als die Stimmung am Arbeitsplatz, die Möglichkeit die Arbeitszeit flexibel zu gestalten und eine Work-Life-Balance zu erreichen. Jedoch ist zu erkennen, dass den Generationen Y und Z trotz dessen ein geregeltes Einkommen wichtig ist. Immerhin 38,5% gaben dies im Rahmen der durchgeführten Studie an. Überraschend ist, dass Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für lediglich 17% der befragten Frauen und Männern von Bedeutung sind. Die Ergebnisse der Praxisstudie von Absoluta und Tendence (vgl. 2018, S. 9ff.) zeigen, dass für 93,6% der Generation Y Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig oder sehr wichtig sind. Lediglich drei Personen (1,5%) der befragten TeilnehmerInnen geben an, dass eine Arbeitsplatzausstattung mit neuester Technik für sie von Bedeutung ist. Dies ist insofern überraschend, da Beiträge in Fachbüchern zeigen, dass die Generationen Y und Z besonders technologieaffin sind (Hesse et al. 2015, S. 78; vgl. Dannhäuser 2017, S. 27). Auch die Ergebnisse einer Praxisstudie von PwC (vgl. 2011, S. 8) zeigen, dass für 59% der befragten Frauen und Männer die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes von großer Bedeutung für die Wahl eines Unternehmens als ArbeitgeberIn ist. Ebenso ist es unerwartet, dass nur 3,5% der TeilnehmerInnen Sabbaticals als bedeutendes Kriterium sehen, da Klaffke (vgl. 2014, S. 76) in einem Beitrag in einem Fachbuch prognostiziert, dass die Nachfrage nach Sabbaticals innerhalb der Generationen Y und Z steigen wird.

7.2 Limitationen

Im Rahmen der Literaturrecherche wurde festgestellt, dass keine Literatur über die Messung der ‚Employer Brand Personality‘ vorhanden ist. Aufgrund dessen musste auf die Brand Personality Scale nach Aaker (1997) zurückgegriffen werden, die ein allgemeines Messinstrument zur Messung der Markenpersönlichkeit darstellt. Es

lässt sich somit nicht garantieren, dass die Markenpersönlichkeit einer ‚Employer Brand‘ vollständig durch das verwendete Instrument erheben lässt. Bei den beiden verwendeten Instrumenten zur Messung der Individualpersönlichkeit nach Rammstedt und John (2007) bzw. Markenpersönlichkeit nach Aaker (1997) handelt es sich um Instrumente, die vor 12 bzw. 22 Jahren entwickelt wurden. Es stellt sich insbesondere bei der Brand Personality Scale nach Aaker (1997) die Frage, inwiefern diese noch Gültigkeit besitzt oder ob diese auf die heutige Zeit adaptiert werden muss.

Eine weitere Limitation der Untersuchung stellt die geringe Fallzahl ($n=200$) der durchgeführten Studie dar. Bei einer größeren Fallzahl hätten möglicherweise häufiger signifikante Ergebnisse erzielt werden können. Aufgrund der geringen Fallzahl, kann nicht auf eine allgemeine Gültigkeit der Ergebnisse geschlossen werden.

Im Rahmen der Umfrage wurde im Fragebogen daraufhin gewiesen, dass bei der Beurteilung der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ seitens der TeilnehmerInnen an die Arbeitgebermarke gedacht werden soll. Jedoch lässt sich nicht ausschließen, dass die ProbandInnen nicht auch die ‚Consumer Brand‘ bei der Beurteilung in Betracht gezogen haben. Des Weiteren ist der Fragebogen umfangreich und insbesondere die Beurteilung der Markenpersönlichkeit der ArbeitgeberInnen stellt ein langes Item dar. Aufgrund dessen kann nicht ausgeschlossen werden, dass manche TeilnehmerInnen ihrer/ihrer Arbeitgeber alle Adjektive nach bestem Gewissen zugeordnet haben. Dies könnte zu einer Verzerrung der Ergebnisse geführt haben und stellt eine weitere Limitation der vorliegenden Arbeit dar.

Seitens des Forschungsinstituts ‚MindTake‘, welches die Online-Umfrage durchführte, konnte aufgrund finanzieller Limitationen der ursprünglich geplante Quotenplan nicht umgesetzt werden, weshalb dieser in eine einfacher zu erreichende Quote abgeändert werden musste. Zusätzlich durfte die Beantwortung des Fragebogens lediglich 5 Minuten in Anspruch nehmen. Aufgrund dieser zeitlichen Limitation mussten Fragen gestrichen werden. Des Weiteren konnte wegen der zeitlichen Einschränkung kein ausführlicheres Instrument zur menschlichen Persönlichkeitsmessung herangezogen werden. Das lediglich 10

Items umfassende BFI-10 zeigt innerhalb aller fünf Dimensionen der Individualpersönlichkeit unzufriedenstellende Cronbachs Alpha Werte, was auf mangelnde Reliabilität der Messung zurückgeführt werden kann. Ausführlichere Instrumente wie das BFI-K oder das NEO-FFI hätten möglicherweise höhere Cronbachs Alpha Werte innerhalb der Dimensionen aufgewiesen.

Die Cronbachs Alpha Werte für die Dimensionen der Brand Personality Scale nach Aaker (1997) sind durchwegs zufriedenstellend. Lediglich innerhalb der Dimension ‚Robustheit‘ ist ein wenig zufriedenstellendes Cronbachs Alpha zu erkennen. Dies kann auf die Kürzung des Instruments zurückgeführt werden. Die Dimension ‚Robustheit‘ enthält ursprünglich fünf Items, davon mussten zwei Items aufgrund zeitlicher Limitationen gekürzt werden, was zu einem geringeren Cronbachs Alpha geführt haben könnte.

7.3 Ausblick

Wie in den Theoriekapiteln bereits beschrieben, ist keine Literatur oder Forschung über die Messung der Persönlichkeit von Arbeitgebermarken vorhanden. Des Weiteren wurde im Rahmen der Recherchen keine Literatur bzw. wissenschaftliche Forschung gefunden, die sich mit dem Zusammenhang der Individualpersönlichkeit und der Persönlichkeit der ArbeitgeberInnen beschäftigt. Zu diesem Thema besteht noch ausführlicher weiterer Forschungsbedarf. Es ist sinnvoll, eine weitere Studie zu diesem Thema durchzuführen, die eine größere Stichprobe untersucht, um präzisere Ergebnisse zu der Passung zwischen der Individualpersönlichkeit und Markenpersönlichkeit einer ‚Employer Brand‘ zu erhalten.

Zusätzlich stellt sich die Frage, wie groß die tatsächliche Bedeutung der Übereinstimmung zwischen der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ der ArbeitgeberInnen und der potenziellen MitarbeiterInnen für eine Bewerbungsabsicht bei einem Unternehmen ist. Es gilt in weiterer Forschung herauszufinden, inwieweit eine Passung der Persönlichkeiten für eine Bewerbung bei einem Unternehmen eine Rolle spielt und die Entscheidung von potenziellen KandidatInnen beeinflusst.

Wie in den Limitationen bereits beschrieben, handelt es sich insbesondere bei der Brand Personality Scale nach Aaker (1997) um ein relativ altes Messinstrument. Im Rahmen weiterer Forschung könnte untersucht werden, inwieweit dieses Instrument noch Gültigkeit für die Beschreibung von Markenpersönlichkeit hat oder ob dieses gegebenenfalls angepasst werden muss. Des Weiteren könnte im Rahmen zukünftiger Forschung ein Messinstrument entwickelt werden, das speziell zur Messung der Markenpersönlichkeit einer Arbeitgebermarke herangezogen werden kann.

Literaturverzeichnis

Aaker, J. (1997): Dimensions of Brand Personality. In: Journal of Marketing Research, Vol. 34(3), S. 347-356.

Aaker, J. (1999): The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion. In: Journal of Marketing Research, Vol. 36(1), S. 45-57.

Aaker, J. (2005): Dimensionen der Markenpersönlichkeit. In: Esch, R.-F. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Allhin, L. (2013): GenY. Kinder unserer Zeit. In: Künzel, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Berlin [u.a.]: Springer Gabler.

Ambler, T./Barrow, S. (1996): The employer brand. In: The Journal of Brand Management, Vol. 4(3), S. 185-206.

Appel, W. (2013): Personaler und Digital Natives. In: Appel, W./ Michel-Dittgen, B. (Hrsg.): Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten. Wiesbaden: Springer.

Backhaus, K./Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: Career Development International, Vol. 9 (5), S. 501-517.

Backhaus, K. (2016) Employer Branding Revisited. In: Organization Management Journal, Vol. 13(4), S. 193-201.

Banerjee, S. (2016): Influence of consumer personality, brand personality, and corporate personality on brand preference. In: Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 28(2), S. 198–216.

Bamert, T. (2005): Markenwert: Der Einfluss des Marketing auf den Markenwert bei ausgewählten Schweizer Dienstleistungsunternehmen (Gabler Edition Wissenschaft). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Baran, E. (2018): Employer Branding. Komm zu uns, bleib bei uns, binde dich an uns – so bauen Sie eine starke Arbeitgeber-Marke auf. Wiesbaden: Springer.

Barrow, S./Mosley, R. (2006): The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons.

Bartscher, T./Nissen, R. (2017): Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. Hallbergmoos: Pearson.

Bauer, H./Mäder, R./Huber, F. (2000): Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität – Eine kausalanalytische Studie. Wissenschaftliches Arbeitspapier. Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.

Bauer, H./Mäder, R./Huber, F. (2002): Markenpersönlichkeit als Determinante von Markenloyalität. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol.54(8), S.687-709.

Bauer, H./Mäder, R./Wagner, S.-N. (2006): Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens - Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 5(7), S. 838-863.

Bejoy, T./S, J.. (2016): Measurement Model of Employer Brand Personality. A Scale Construction. In: Journal of Contemporary Management Research, Vol. 10(1), S. 58-78.

Bernauer, D./Hesse, G./Laick, S./Schmitz, B. (2011): Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren. Köln: Luchterhand.

Bertling, J. P. (2010): Zwei-Stichproben-Tests. In: Holling, H./Schmitz, B. (Hrsg.): Handbuch Statistik, Methoden und Evaluation. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.

Blatny, M./Šolcová, I. /Květoň, P./Jelínek, M./Zábrodská, K./Mudrák, J./Machovcová, K. (2018): The Influence of Personality Traits on Life Satisfaction Through Work Engagement and Job Satisfaction among Academic Faculty Members. In: Studia Psychologica, Vol. 60(4), S- 274–286.

Bönte, W./Krabel, S. (2014): You can't always get what you want: gender differences in job satisfaction of university graduates. In: Applied Economics, Vol. 46(21), S. 1–11.

Borkenau, P./Ostendorf, F. (1989): Untersuchungen zum Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit und seiner diagnostischen Erfassung. In: Zeitschrift für Differenzielle und Diagnostische Psychologie, Vol. 10(4), S. 239-251.

Bortz, J./Döring, N. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin [u.a.]: Springer.

Bosnjak, M./Bochmann, V./Hufschmidt, T. (2007): Dimensions of Brand Personality Attributions: A Person-Centric Approach in the German Cultural Context. In: Social Behavior and Personality, Vol. 35(3), S. 303-316.

Böttger, E. (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken, Innovatives Markenmanagement. Wiesbaden: Gabler.

Braun, E./Hillebrecht, S. (2011): Klotzen oder kapitulieren. In: Personal, Vol. 63(6), S. 34-35.

Brickwedde, W. (2017): Erschließen Sie mit LinkedIn den deutschen und international orientierten Talentpool. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise, 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Bröckermann, R. (2012): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer Pöschel.

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

Buschmann, A./Latzel, J./Matthüller, R. (2015): Das „House of Employer Branding“ als Lösungsansatz für die Praxis. In: Hesse, G./Matthüller, R. (Hrsg.): Perspektivenwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden: Springer.

Bürge, C. (2016): Personalmarketing im Internet – eine rechtliche und betriebswirtschaftliche Betrachtung. Wiesbaden: Springer.

Caers, R./Castelyns, V. (2011): LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures. In: Social Science Computer Review, Vol. 29(4), S. 437-448.

Calmbach, M./Borgstedt, S./Borchard, I./Thomas, P./Flaig, B. (2016): Wie ticken Jugendliche 2016? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland. Wiesbaden: Springer.

Chatman, J. A. (1989): Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. In: The Academy of Management Review, Vol. 14(3), S. 333-349.

Cortina, J. M. (1993): What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Application. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 78(1), S. 98-104.

Costa, P. T./MacCrae, R. R. (1995): Domains and Facets: Hierarchical personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory. In: Journal of Personality Assessment, Vol. 64 (1), S. 21-50.

Costa, P.T./Terracciano, A./McCrae, R. R. (2001): Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 81(2), S. 322-331.

Costa, P.T./McCrae, R. R./Jónsson F. (2002): Validity and utility of the Revised NEO Personality Inventory: Examples from Europe. In: De Raad, B./Perugini, M. (Hrsg.): Big Five Assessment. Seattle [u.a.]: Hogrefe & Huber.

Dannhäuser, R. (2017): Trends im Recruiting. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise, 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.

- Dannhäuser, R./Chikato, D.* (2017): Zünden Sie mit XING Ihren Recruiting-Turbo! In: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise, 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- De Raad B.* (1998): Five Big, Big Five Issues: Rationale, Content, Structure, Status, and Crosscultural Assessment. In: *European Psychologist*, Vol. 3 (2), S. 113-124.
- De Raad, B./Perugini, M.* (2002): Big Five factor assessment: Introduction. In: De Raad, B./Perugini, M. (Hrsg.): Big Five Assessment. Seattle [u.a.]: Hogrefe & Huber.
- Doherty, R.* (2010): Getting social with recruitment. In: *Strategic HR Review*, Vol. 9 (6), S. 11-15.
- Eid, M./Gollwitzer, M./Schmitt, M.* (2013): Statistik und Forschungsmethoden. Lehrbuch mit Online-Materialien, 3. korrigierte Auflage. Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Emile, R./Lee, M.* (2012): Revisiting Aaker's (1997) Brand Personality Dimensions: Validation and Expansion. In: *Advances in Consumer Research*, Vol 40, S. 363-370.
- Erdfelder, E./Faul, F./Bucher, A./Cüpper, L.* (2010): Effektgröße und Teststärke. In: Holling, H./Schmitz, B. (Hrsg.): Handbuch Statistik, Methoden und Evaluation. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Erwing, M./Pitt, L./de Bussy, N./Berthon, P.* (2002): Employment Branding in the knowledge economy. In: *International Journal of Advertising*, Vol. 21, S. 3–22.
- Esch, F.R./Wicke, A./Rempel, J. E.* (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, R.-F. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage. Wiesbaden: Springer. S. 3-55.
- Esch, F.-R.* (2017): Strategie und Technik der Markenführung, 9. Auflage. München: Franz Vahlen.
- Farin, K.* (2013): Über die Jugend und andere Krankheiten – Jugendkulturen heute. In: Appel, W./Michel-Dittgen, B. (Hrsg.): Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 11-26.
- Fennis, B.M./Pruyn, A.T.H./Maasland, M.* (2005): Revisiting the Malleable Self: Brand Effects on Consumer Self-Perceptions of Personality Traits. In: *Advances in Consumer Research*, Vol. 2(1), S. 371-377.
- Field, A.* (2015): Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics, 4. Auflage. Los Angeles [u.a.]: Sage.
- Fisher, J. G.* (2013): Strategic Brand Engagement: Using HR and Marketing to Connect Your Brand Customers, Channel Partners and Employees. London: Kogan Page.

- Flato, E./Reinbold-Scheible, S. (2009):* Zukunftsweisendes Personalmanagement: Herausforderung demografischer Wandel. München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Gerlitz, J.-Y./Schupp, J. (2005):* Zur Erhebung der Big Five basierten Persönlichkeitsmerkmale im SOEP (Research Notes No. 4/2005). Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Georg, F. (2019):* Die Generation Y und ihre Work-Life-Balance. Augsburg [u.a.]: Rainer Hampp Verlag.
- George, J./Anandkumar, V. (2018):* Dimensions of Product Brand Personality. Vision. In: The Journal of Business Perspective, Vol. 22(4), S. 377–386.
- Goldberg, L. R. (1990):* An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 59(6), S. 1216-1229.
- Grothe, M. (2017):* Wie Sie Facebook richtig verankern. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise, 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Grow, J./Yang, S. (2018):* Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. In: Journal of Advertising Education, Vol. 22(1), S. 7–22.
- Guilford, J.P. (1974):* Persönlichkeitspsychologie. Weinheim: Beltz.
- Guillot-Soulez, C./Soulez, S. (2013):* Generation Y preferences for employer brand benefits. 13th EURAM Annual Conference, France.
- Gutmann, J./Gatzke, E. (2015):* Talentmanagement. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Häder, M. (2015):* Empirische Sozialforschung. Eine Einführung, 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Haller, M. (2015):* Was wollt ihr eigentlich? – die schöne neue Welt der Generation Y. Hamburg: Murmann Publishers.
- Hauben, M (2018):* A visual aid for teaching the Mann–Whitney U formula. In: Teaching Statistics, Vol. 40(2), S. 60-64.
- Herzberg, P. Y./Roth, M. (2014):* Persönlichkeitspsychologie. Basiswissen Psychologie. Wiesbaden: Springer VS.
- Hesse, G./Mayer, K./Rose, N./ Fellingner, C. (2015):* Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In: Hesse, G./Mattmüller, R. (Hrsg.): Perspektivenwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden: Springer

- Hieronimus, F.* (2003): Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement – Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wahrnehmung und Wirkung der Markenpersönlichkeit. Frankfurt am Main: Lang.
- Higgins, E. T.* (1989): Self-Discrepancy Theory: What Patterns of Self-Belief Cause People to Suffer? In: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 53., S. 93-136.
- Higgins, E. T.* (1987): Self-Discrepancy: A Theory Relating Self and Affect. In: *Psychological Review*, Vol. 94(3), S. 319-340.
- Hoffman, B. J./Woehr, D. J.* (2006): A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. In: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68(3), S. 389–399.
- Holland, J. L.* (1996): Exploring Careers With a Typology. In: *American Psychologist*, Vol. 51(4), S. 397–406.
- Huang, H. H./Mitchell, V.-W./Rosenbaum-Elliott, R.* (2012): Are Consumer and Brand Personalities the Same? In: *Psychology and Marketing*, Vol. 29(5), S. 334–349.
- Hubschmied-Vierheilig, E./Thom, N.* (2018): Evidenzbasiertes Employer Branding. In: *Zeitschrift Führung und Organisation*, Vol. 3, S. 164–173.
- Immerschitt, W./Stumpf, M.* (2019): Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Iorgulescu, M.-C.* (2016): Generation Z and its Perception of Work. In: *Cross-Cultural Management Journal*, Vol. 18(1), S. 47–54.
- Jain, N./Bhatt, P.* (2015): Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. In: *Journal of Management Development*, Vol. 34(6), S. 634 – 652.
- Janssen, J./Laatz, W.* (2007): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 6. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin [u.a]: Springer.
- Karkouliau, S./Srouf, J./Sinan, T.* (2016): A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. In: *Journal of Business Research*, Vol. 69(11), S. 4918-4923.
- Kaur, P./Sharma, S./Kaur, J./Sharma, S.* (2015): Using Social Media for Employer Branding and Talent Management: An Experiential Study. In: *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 12(2), S. 7-20.
- Killian, K.* (2011): Determinanten der Markenpersönlichkeit: Relevante Einflussgrößen und mögliche Transfereffekte. Wiesbaden: Gabler.
- Kim, Y./Kim, S./Lee, S./Cho, S.* (2018): A Structural Validation of Brand Personality Scale: Assessing the Congruence Effects of Sport Sponsorship. In: *Measurement*

in Physical Education and Exercise Science. URL: <https://doi.org/10.1080/1091367X.2018.1523794>.

Klaffke, M./Parment, A. (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Gabler.

Klaffke, M. (2014): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer.

Klimecki, R./Gmür, M. (2005): Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven, 3. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Knabenreich, H. (2013): Karriere-Webseite: Das Zuhause im Personalmarketing. In: Buckmann, J. (Hrsg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. Wiesbaden: Springer.

Knox, S./Freeman, C. (2006): Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. In: Journal of Marketing Management, Vol. 22, S. 695-716.

Kotler, P. (1991): Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 7. Auflage. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Krause, L. (2015): Die Generation Y –: ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt. München [u.a.]: Rainer Hampp Verlag.

Kristof, A. L. (1996): Person-Organisation Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. In: Personnel Psychology, Vol.49(1), S.1-49.

Kristof-Brown, A. L./Zimmermann, R. D./Johnson, E. C. (2005): Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. In: Personnel Psychology, Vol. 58(2), S. 281–342.

Krüger, K. (2018). Herausforderung Fachkräftemangel. Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung. Wiesbaden: Springer.

Kuckartz, U./Rädiker, S./Ebert, T./Schehl, J. (2010): Statistik. Eine verständliche Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuhn, J.-T. (2010): Hypothesentestung. In: Holling, H./Schmitz, B. (Hrsg.): Handbuch Statistik, Methoden und Evaluation. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.

- Ladkin, A./Buhalis, D.* (2016): Online and social media recruitment Hospitality employer and prospective employee considerations. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 (2), S. 327-345.
- Lang, F.R./Lüdke, O./Asendorpf, J.B.* (2001): Testgüte und psychometrische Äquivalenz der deutschen Version des Big Five Inventory (BFI) bei jungen, mittelalten und alten Erwachsenen. In: *Diagnostica* 47, S. 111-121.
- Langer, J./Feeney, M. K./Lee, S.* (2019): Employee Fit and Job Satisfaction in Bureaucratic and Entrepreneurial Work Environments. In: *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 39(1), S. 135–155.
- Levy, S. J.* (1959): Symbols for Sale. In: *Havard Business Review*, Vol. 37(4), S. 117-124.
- Lin, L.-Y.* (2010): The relationship of consumer personality trait, brand personality and brand loyalty: an empirical study of toys and video games buyers. In: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19(1), S. 4–17.
- Lindner-Lohmann, D./Lohmann, F./Schirmer, U.* (2016): *Personalmanagement*, 3. Auflage. Berlin [u.a.]: Springer.
- Mäder, R.* (2005): *Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit: Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Madsen, K./Holmberg, U.* (2015): Personality Affects Memory Performance and Psychological Well-Being in Investigative Interviews: A Therapeutic Jurisprudential Approach. In: *Psychiatry, Psychology and Law*, Vol. 22(5), S. 740-755.
- Malär, L./Krohmer, H./Hoyer, W. D./Nyffenegger, B.* (2011): Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self. In: *Journal of Marketing*, Vol. 75, S. 35 –52.
- Mann, B. J. S./Rawat, J.* (2016): The role of consumer personality trait and brand personality trait in creating customer experience. In: *The IUP journal of brand management : IJBRM*, Vol. 13(3), S. 23-42.
- Martin, G./Gollan, P. J./Grigg, K.* (2011): Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. In: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22(17), S. 3618-3637
- Mattmüller, R./Grote, H. J./Reif, M. K./Buckmann, J./Hesse, G./Mahlodji, A./Diercks, J./Kupka, K./Flohr, B./Bender, J.* (2015): Fallstudien zu aktuellen Herausforderungen im Employer Branding und Personalmarketing. In: Hesse, G./Mattmüller, R. (Hrsg.): *Perspektivenwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Wiesbaden: Springer.

- McAdams, D./Pals, J.* (2006): A New Big Five. Fundamental Principles for an Integrative Science of Personality. In: *American Psychologist*, Vol. 61(3), S. 204–217.
- Melanthiou, Y./Pavlou, F./Constantinou, E.* (2015): The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. In: *Journal of Transnational Management*, Vol. 20, S. 31–49.
- Mičík, M./ Mičudová, K.* (2018): Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. In: *Economics and Sociology*, Vol. 11(3), S. 171–189.
- Mihalcea, A.* (2017): Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. In: *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol.5(2), S. 289–306.
- Mittag, H.-J.* (2017): Statistik. Eine Einführung mit interaktiven Elementen, 5. Wesentlich überarbeitete Auflage. Berlin: Springer Spektrum.
- Mosley, R.* (2007): Customer experience, organisational culture and the employer brand. In: *Brand Management*, Vol. 15 (2), S. 123–134.
- Motlagh, S./Rabbani, M./Nayebzadeh, S.* (2015): The Study of the Impact of Brand Personality on Employer Brand Attractiveness. In: *Research Journal of Fisheries and Hydrobiology*, Vol. 10(10), S. 644–651.
- Mulyanegara, R C./Tsarenko, Y./Anderson, A.* (2009): The Big Five and brand personality: Investigating the impact of consumer personality on preferences towards particular brand personality. In: *Journal of Brand Management*, Vol. 16(4), S. 234–247.
- Neyer, F./Asendorpf, J.* (2018): Psychologie der Persönlichkeit, 6. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Nye C. D./Su, R./Rounds, J./Drasgow, F.* (2017): Interest congruence and performance: Revisiting recent meta-analytic findings. In: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 98, S. 138–151.
- Ostroff, C./Zhan, Y.* (2012): Person-Environment Fit in the Selection Process. In: Schmitt, Neal (Hrsg.): *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. New York: Oxford University Press.
- Parker, L./Watson, D./Webb, R.* (2011): Family fortunes: Gender-based differences in the impact of employment and home characteristics on satisfaction levels. In: *Journal of Socio-Economics*, Vol. 40(3), S. 259–264.
- Parment, A.* (2013): Die Generation Y Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Petkovic, M.* (2004): Geschichte Markenpolitik. In: *Personal*, Vol. 56(4), S. 6–9.

- Petkovic, M.* (2008): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, 2. Auflage. München: Rainer Hampp.
- Piric, V./Masmontet, P./Marinovic, M.* (2018): The Relationship between Employer Branding and Social Networks: Anaysis from the Perspective of Young Graduates. In: Journal of Marketing Development and Competitiveness, Vol. 12(2); S. 30-48.
- Pittner, M.* (2017): Consumer Segment LOHAS. Nachhaltigkeitsorientierte Dialoggruppen im Lebensmitteleinzelhandel. Wiesbaden: Springer.
- Quatember, A.* (2017): Statistik ohne Angst vor Formeln. Das Studienbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 5. Aktualisierte Auflage. Hallbergmoos: Pearson.
- Radermacher, S.* (2013): Die Herausforderungen des Employer Brandings. In: Künzel, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Berlin [u.a.]: Springer Gabler.
- Rammstedt, B./Koch, K./Borg, I./Reitz, T.* (2004): Entwicklung und Validierung einer Kurzskala für die Messung der Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen in Umfragen. In: ZUMA-Nachrichten 55, Jg. 28, S. 5-28.
- Rammstedt, B./John, O.P.* (2005): Die Kurzversion des Big Five Inventory (BFI-K): Entwicklung und Validierung eines extrem ökonomischen Inventars zur Erfassung der fünf Faktoren. In: Diagnostica, Vol. 51, S. 195-206.
- Rammstedt, B./John, O.P.* (2007): Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. In: Journal of Research in Personality, Vol. 41, S. 203–212.
- Rammstedt, B./Kemper, C. J./Klein, M.C./Beierlein, C./Kovaleva, A.* (2013): Eine kurze Skala zur Messung der fünf Dimensionen der Persönlichkeit: 10 Item Big Five Inventory (BFI-10). In: methoden, daten, analysen, Vol 7(2), S. 233-249.
- Rampl, L./Kenning, P.* (2012): Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. In: European Journal of Marketing, Vol. 48(1/2), S. 218-236.
- Rani, N./Samuel, A.* (2016): A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. In: Management Research Review, Vol. 39(12), S. 1695-1719.
- Rauthmann, J. F.* (2017): Persönlichkeitspsychologie. Paradigmen – Strömungen – Theorien. Berlin: Springer.
- Robertson, J./Ferguson, S. /Eriksson, M. T./Näppä, A.* (2019): The brand personality dimensions of business-to-business firms: a contentanalysis of employer reviews on social media. In: Journal Of Business-To-Business Marketing, Vol. 26(2), S. 109–124.

- Robes, J.* (2012): Weblogs. In: Back, A./Gronau, N./Tochtermann, K. (Hrsg.): Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien, 3. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Rosengren, S./Bondesson, N.* (2014): Consumer advertising as a signal of employer attractiveness. In: Journal of Advertising, Vol. 33(2), S. 253-269.
- Rotter, J. B./Hochreich, D. J.* (1979): Persönlichkeit. Theorien Messung Forschung. Berlin [u.a.]: Springer.
- Ruthus, J.* (2013): Employer of Choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ruthus, J.* (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sader, M./Weber, H.* (1996): Psychologie der Persönlichkeit. Grundlagentexte Psychologie. München: Juventa Verlag.
- Schenk-Danzinger, L.* (2002): Entwicklungspsychologie. Wien: öbv&hpt.
- Schlager, T./Bodderas, M./Maas, P./Cachelin, J.* (2011): The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. In: Journal of Services Marketing, Vol. 25(7), S. 497-508.
- Scholz, C.* (2014): Generation Z: wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: Wiley-VCH.
- Schröter-Ünlü, M.* (2017): Karriere-Blogs. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise, 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Schult, J./Schneider, R./Sparfeldt, J. R.* (2019): Assessing Personality With Multi-Descriptor Items. In: European Journal of Psychological Assessment, Vol. 35(1), S. 117–125.
- Schütz, A./Rüdiger, M./Rentzsch, K.* (2016): Lehrbuch Persönlichkeitspsychologie. Bern: Hogrefe.
- Sedlmeier, P./Renkewitz, F.* (2018): Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. 3. aktualisierte und erweiterte Auflage. Hallbergmoos: Pearson.
- Sekiguchi, T./Huber, V.* (2011): The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 116(2), S. 203–216.

Seng, A. (2012): Employer Branding im Mittelstand. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.): Employer Branding – Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. 2. Auflage, Bielefeld: Bertelsmann, S. 171-179.

Sirgy, J. M. (2018): Self-congruity theory in consumer behavior: A little history. In: Journal of Global Scholars of Marketing Science, Vol. 28(2), S. 197-207.

Sivertzen, A./Nilsen, E./Olafsen, A. (2013): Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. In: Journal of Product & Brand Management, Vol. 22(7), S. 473–483.

Sponheuer, B. (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden: Gabler.

Steckl, M./Simshäuser, U./Niederberger, M. (2019): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z: Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. In: Prävention und Gesundheitsförderung. Berlin [u.a.]: Springer.

Stemmler, G./Hagemann, D./Amelang, M./Spinath, F. (2016): Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, 8. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Stotz, W./Wedel-Klein, A. (2013): Employer Branding: mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, 2. überarb. und erw. Auflage. München: Oldenbourg.

Stritzke, C. (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding: Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz. Wiesbaden: Gabler.

Swider, B. W./Zimmerman, R. D./Barrick, M. R./Chen, G. (2015): Searching for the Right Fit: Development of Applicant Person-Organization Fit Perceptions During the Recruitment Process. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 100(3), S. 880–893.

Trommsdorff, V./Teichert, T. (2011): Konsumentenverhalten, 8. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Tom, V. (1971): The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process. In: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 6. S. 573-592.

Tupes, E.C/Christal, R. E. (1992): Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings. In: Journal of Personality, Vol. 60 (2), S. 225-251.

Turner M.R./McIntosh T./Reid S.W./Buckley M.R. (2019): Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management. In: Human Resource Management Review, Vol. 29, S. 125-136.

Von Walter, B./Kremmel, D. (2016): Employer Brand Management: Grundlagen, Strategie, Umsetzung. In: Von Walter, B./Kremmel, D. (Hrsg.): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern. Wiesbaden: Springer.

Watts, J. H. (2009). 'Allowed into a Man's World' Meanings of Work–Life Balance: Perspectives of Women Civil Engineers as 'Minority' Workers in Construction. In: *Gender, Work and Organization*, Vol. 16(1), S. 37–57.

Weinert, A. B. (2004): *Organisations- und Personalpsychologie*, 5. vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz, PVU.

Weller I./Matiaske, W. (2009): Vorstellung einer Kurzskala zur Messung der „Big Five“. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 23(3), S. 258-266.

Winter, R./Jackson, B. (2016): Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27(17), S. 1997-2015.

Yao, Q./Chen, R./Xu, X. (2015): Consistency Between Consumer Personality and Brand Personality Influences Brand Attachment. In: *Social Behavior and Personality*, Vol. 43(9), S. 1419–1427.

Online-Studien

Absolventa/Tendence (2018, Hrsg.): GenY-Barometer. URL: <https://persoblogger.de/download/benefits-erwartungen-der-geny-an-arbeitgeber-studie>, abgerufen am: 15.06.2019.

AMS (2018, Hrsg.): Übersicht über den Arbeitsmarkt, URL: www.ams.at/content/dam/download/arbeitsmarktdaten/%C3%B6sterreich/berichte-auswertungen/001_uebersicht_aktuell_1018.pdf, abgerufen am: 24.11.2018.

compass.at (2019, Hrsg.): Ohne Titel. URL: https://compass.at/compass/de/faq6_guv_tabelle.pdf, abgerufen am 15.07.2019.

Deloitte (2018, Hrsg.): 2018 Deloitte Millennial Survey. Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. URL: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf, abgerufen am: 17.06.2019.

Fraunhofer IAO (2012, Hrsg.): Arbeitswelten 4.0. Wie wir morgen arbeiten und leben. URL: https://office21.de/wp-content/uploads/2018/06/Studie_Arbeitswelten_4.0_2012.pdf, abgerufen am 17.06.2019.

Fraunhofer MOEZ (2014, Hrsg.): EMPLOYER BRANDING IN WISSENSCHAFT UND PRAXIS. Wie mittelständische Unternehmen ihre Arbeitgeberpositionierung international erfolgreich gestalten können. URL: www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working_Paper/Employer%20Branding_8.pdf, abgerufen am: 27.11.2018

Marketagent.com (2019, Hrsg.): Goldern Ager Report. URL: www.marketagent.com/webfiles/MarketagentCustomer/pdf/c17b0dd2-1fa8-4ba4-9510-5cd753825eca.pdf, abgerufen am: 04.07.2019.

McDonald's (2015, Hrsg.) Die McDonald's Ausbildungsstudie 2015. Entschlossen unentschlossen. Azubis im Land der (zu vielen) Möglichkeiten. Eine Repräsentativbefragung junger Menschen im Alter von 15 bis 25 Jahren. URL: www.ifd-allensbach.de/fileadmin/IfD/sonstige_pdfs/McDonald_s_Ausbildungsstudie_2015.pdf, abgerufen am: 17.06.2019.

Mediacom (2019, Hrsg.): Cracking the Code to Teens: Die Generation Z tickt anders als erwartet URL: <https://mediacomstaging.blob.core.windows.net/pdfs/mediacomcms.azurewebsites.net/de/pdfs/cracking-the-code-to-teens-die-generation-z-tickt-anders-als-erwartet.pdf>, abgerufen am: 15.06.2019.

PwC (2011, Hrsg.): Millenials at work. Reshaping the workplace. URL: www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf, abgerufen am: 15.06.2019.

Schmid, E. (2015): Kritisch, aber motiviert. In: Horizont 41/2015. URL: www.katjaloose.de/wp-content/uploads/2016/09/Kritisch-aber-motiviert_horizont_GenerationY.pdf, abgerufen am: 15.06.2019.

Signium/Zukunftsinstitut (2013, Hrsg): Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen. URL: www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf, abgerufen am: 15.06.2019.

Statistik Austria (2016, Hrsg.): Bevölkerung 2016 nach Alter in Einzeljahren, Geschlecht und Bundesland, URL: www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/volkshaehlungen_registerzaehlungen_abgestimmte_erwerbsstatistik/bevoelkerung_nach_demographischen_merkmalen/index.html, abgerufen am: 24.11.2018

Statistik Austria (2017, Hrsg.): Junge Menschen auf dem Arbeitsmarkt - Modul der Arbeitskräfteerhebung 2016. URL: www.statistik.at/web_de/services/publikationen/3/index.html?includePage=detailedView§ionName=Arbeitsmarkt&publd=753, abgerufen am: 02.07.2019.

StepStone (2018, Hrsg.): Wie attraktiv sind Österreichs Arbeitgeber? Employer-Branding-Studie von StepStone Österreich. URL: http://stepstone.at/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/StepStone-Employer-Branding-Studie_Mai-2018.pdf, abgerufen am: 27.11.2018.

Weitzel, T./Maier, C./Oehlhorn, C./Weinert, C./Wirth, J./Laumer, S. (2018a): Themenspecial 2018: Employer Branding. URL: www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2018_3_Employer_Branding_Digital_20180222_ff_a.pdf, abgerufen am: 04.06.2019.

Weitzel, T./Maier, C./Oehlhorn, C./Weinert, C./Wirth, J./Laumer, S. (2018b): Social Recruiting und Active Sourcing. URL: www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2018_3_Employer_Branding_Digital_20180222_ff_a.pdf

bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2019_01_Social_Recruiting_Web.pdf; abgerufen am: 04.06.2019.

Weitzel, T./Maier, C./Oehlhorn, C./Weinert, C./Wirth, J./Laumer, S. (2019a): Employer Branding 2019. URL: www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2019_03_Employer_Branding_Web.pdf; abgerufen am: 25.06.2019.

Weitzel, T./Maier, C./Oehlhorn, C./Weinert, C./Wirth, J./Laumer, S. (2019b): Social Recruiting und Active Sourcing. URL: www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2019_01_Social_Recruiting_Web.pdf; abgerufen am: 25.06.2019.

VuMA (2017): Millennials in Deutschland nach Häufigkeit der Nutzung von mobilem Internet im Jahr 2017. In: Statista - Das Statistik-Portal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/290495/umfrage/umfrage-unter-millennials-zur-haeufigkeit-der-nutzung-von-mobilem-internet/>, abgerufen am 04.07.2019.

Watchado (2019, Hrsg): Wir sind deine persönliche Plattform zur Berufsorientierung! URL: www.whatchado.com/de/, abgerufen am 04.07.2019.

Websites

Accenture (2019, Hrsg): Karriere bei Accenture. URL: www.accenture.com/at-de/careers, abgerufen am 04.07.2019.

BIPA (2019, Hrsg.): WAS BEDEUTET ES, BEI BIPA ZU ARBEITEN? URL: <https://team.bipa.at/bipa-als-arbeitgeber>, abgerufen am 04.07.2019.

Goldberg, L. R./Johnson, J.A. (2018, Hrsg.): Finding Scales to Measure Particular Personality Constructs. URL: https://pip.ori.org/Finding_Scales_to_Measure_Particular_Constructs.htm, abgerufen am: 05.03.2019.

Hofer KG (2019, Hrsg): Karriere bei Hofer. URL: <https://karriere.hofer.at>, abgerufen am: 03.07.2019.

John, O. P. (2007, Hrsg.): The Big Five Inventory. Frequently Asked Questions. URL: www.ocf.berkeley.edu/~johnlab/bfi.htm, abgerufen am: 21.05.2019.

karriere.at (2019, Hrsg.): Mitarbeitervorteile. URL: [www.karriere.at/a?benefits\[\]=18](http://www.karriere.at/a?benefits[]=18), abgerufen am: 22.07.2019.

Lenhard, W./Lenhard, A. (2014): Signifikanztests bei Korrelationen. URL: www.psychometrica.de/korrelation.html, abgerufen am: 14.08.2019.

YouTube (2019, Hrsg.): YouTube Presse-Inhalte. YouTube in Zahlen. URL: www.youtube.com/intl/de/yt/about/press/, abgerufen am: 13.06.2019.

Anhang

Fragebogen

Liebe Teilnehmer*innen,

vielen Dank für Ihr Interesse und die Teilnahme an meiner Umfrage zum Thema Individualpersönlichkeit und Employer Brand Personality, welche ich im Rahmen meiner Masterarbeit im Studiengang Media- und Kommunikationsberatung an der Fachhochschule St. Pölten durchführe.

Ihre Daten sind selbstverständlich anonym und werden nicht an Dritte weitergegeben. Ein Rückschluss der Untersuchungsergebnisse auf einzelne Personen ist nicht möglich.

Mit freundlichen Grüßen,

Lisa-Marie Viehhauser

Filterfrage

Sind Sie berufstätig?
(auch Teilzeit, in Ausbildung oder geringfügig bei einem Unternehmen angestellt)

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Allgemeine Angaben

Geschlecht:

- ☐ männlich
- ☐ weiblich

Geburtsjahr: _____

In welchem Bundesland leben Sie?

- ☐ Vorarlberg
- ☐ Tirol
- ☐ Kärnten
- ☐ Steiermark
- ☐ Salzburg
- ☐ OÖ
- ☐ NÖ
- ☐ Wien
- ☐ Burgenland

In welcher Branche ist das Unternehmen in dem Sie beruflich tätig sind aktiv?

- ☐ IT-Branche
- ☐ Unternehmensberatung
- ☐ Tourismus und Freizeitwirtschaft
- ☐ Handel
- ☐ Bank- und Versicherungswesen
- ☐ Industrie
- ☐ Gewerbe und Handwerk
- ☐ Transport und Verkehr
- ☐ Media- und Kommunikationsbranche
- ☐ Medizinischer Bereich
- ☐ Bildungssektor

In welchem Bereich liegen Ihre zentralen Aufgaben im Unternehmen?

- ☐ Assistenz/Verwaltung
- ☐ Beratung/Consulting
- ☐ Einkauf/Logistik
- ☐ Führung/Management
- ☐ Gastronomie/Tourismus
- ☐ Grafik/Design
- ☐ IT/EDV
- ☐ Marketing/PR
- ☐ Personalwesen
- ☐ Pharma/Soziales/Gesundes
- ☐ Rechnungswesen/Controlling
- ☐ Rechtswesen
- ☐ Technik/Facility Management
- ☐ Verkauf
- ☐ Wissenschaft/Forschung
- ☐ Sonstiges: _____

Welche Kanäle bevorzugen Sie bei der Jobsuche?

- ☐ Facebook/Instagram
- ☐ Businessnetzwerke (zB. XING oder LinkedIn)
- ☐ Karriere-Messen
- ☐ Karrierewebsite des Unternehmens
- ☐ Online-Jobportale (zB. Karriere.at)
- ☐ Online-Jobportale von Zeitungen/Fachzeitschriften (zB. standard.at)
- ☐ Stellenanzeigen in Zeitungen/Fachzeitschriften
- ☐ Sonstige: _____

Denken Sie über einen Jobwechsel nach?

- ☐ Ja, ich bin auf der Suche
- ☐ Ich bin wechselbereit aber nicht auf der Suche
- ☐ Nein, ich bin glücklich in meinem derzeitigen Job
- ☐ Sonstiges: _____

Stellen Sie sich vor ein Unternehmen kommt aktiv auf Sie zu und bietet Ihnen einen Job an. Inwieweit würden Sie es akzeptieren über folgende Kanäle angesprochen zu werden?

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	neutral	trifft eher zu	trifft völlig zu
Ich würde gerne von einem Unternehmen via E-Mail direkt bezüglich offener Stellen kontaktiert werden.					
Ich würde gerne von einem Unternehmen via Anruf direkt bezüglich offener Stellen kontaktiert werden.					
Ich würde gerne von einem Unternehmen via WhatsApp/SMS direkt bezüglich offener Stellen kontaktiert werden.					
Ich würde gerne von einem Unternehmen via Karrierenetzwerk (XING/LinkedIn) direkt bezüglich offener Stellen kontaktiert werden.					

Bitte wählen Sie 3 Punkte, die Ihnen bei einem/einer Arbeitgeber*in am wichtigsten sind:

- ☐ Flexible Arbeitszeiten
- ☐ Die Möglichkeit einer unbezahlten Auszeit (Sabbatical)
- ☐ Work-Life-Balance
- ☐ Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- ☐ Eine gute Arbeitsatmosphäre
- ☐ Arbeit im Team
- ☐ Finanzielle Benefits (zB: Gewinnbeteiligung, Pensionsvorsorge, Mitarbeiterdarlehen, Mitarbeitervergünstigungen, ...)
- ☐ Geregeltes Einkommen
- ☐ Arbeitsplatzausstattung mit der neuesten Technik

- ☐ Mitarbeiterhandy/Mitarbeiternotebook
- ☐ Nähe zum Wohnort
- ☐ Gute öffentliche Anbindung
- ☐ Betriebsarzt
- ☐ Mitarbeiterevents
- ☐ Barrierefreiheit
- ☐ Firmenwagen
- ☐ Fun-Corner (Tischfußball, Tischtennis, etc..)
- ☐ Kantine
- ☐ Kinderbetreuung
- ☐ Hunde erlaubt
- ☐ Getränke & Obst
- ☐ Parkplätze
- ☐ Zusatzversicherungen
- ☐ Fitnessangebote

Welche Unternehmensgröße bevorzugen Sie bei der Arbeitgeberwahl?

- ☐ Kleines Unternehmen (0-49 MA)
- ☐ Mittleres Unternehmen (50-249 MA)
- ☐ Großes Unternehmen (ab 250 MA)
- ☐ Sonstige _____

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

Ich....	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	weder noch	trifft eher zu	trifft völlig zu
...bin eher zurückhaltend, reserviert.					
... schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen.					
... bin bequem, neige zu Faulheit.					
... bin entspannt, lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.					
... habe nur wenig künstlerisches Interesse.					
... gehe aus mir heraus, bin gesellig.					

... neige dazu andere zu kritisieren.					
... erledige Aufgaben gründlich.					
... werde leicht nervös und unsicher.					
... habe eine aktive Vorstellungskraft, bin fantasievoll.					

Denken Sie an Ihr Unternehmen als Arbeitgebermarke. Bitte bewerten Sie anhand der untenstehenden Skala, inwieweit die Adjektive die Persönlichkeit des Unternehmens, in dem sie zur Zeit tätig sind, als **Arbeitgeber*in** beschreiben.

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	weder noch	trifft eher zu	trifft völlig zu
bodenständig					
familien-orientiert					
ehrlich					
echt/authentisch					
gesund/gesundheitsbewusst					
heiter/humorvoll					
gefühlvoll/empathisch					
aufregend/dynamisch					
cool					
jung					
phantasievoll					
einzigartig					

modern					
unabhängig					
zeitgemäß					
zuverlässig					
sicher					
intelligent					
technisch					
integrativ					
erfolgreich					
vornehm					
glamourös					
stylish					
charmant					
abenteuerlich					
zäh					
robust					

Vielen Dank für die Teilnahme an meiner Umfrage.

Mit freundlichen Grüßen,

Lisa-Marie Viehhauser

BFI-10 nach Rammstedt und John (2007)

Ich....	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	weder noch	trifft eher zu	trifft völlig zu
...bin eher zurückhaltend, reserviert.					
... schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen.					
... bin bequem, neige zu Faulheit.					
... bin entspannt, lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.					
... habe nur wenig künstlerisches Interesse.					
... gehe aus mir heraus, bin gesellig.					
... neige dazu andere zu kritisieren.					
... erledige Aufgaben gründlich.					
... werde leicht nervös und unsicher.					
... habe eine aktive Vorstellungskraft, bin fantasievoll.					

Codierung:

Extraversion	...bin eher zurückhaltend, reserviert.	<u>Revised</u>
	... gehe aus mir heraus, bin gesellig.	
Verträglichkeit	... schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen.	
	... neige dazu andere zu kritisieren.	<u>Revised</u>

Gewissenhaftigkeit	... bin bequem, neige zu Faulheit.	<u>Revised</u>
	... erledige Aufgaben gründlich.	
Neurotizismus	... bin entspannt, lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.	<u>Revised</u>
	... werde leicht nervös und unsicher.	
Offenheit für Neues	... habe nur wenig künstlerisches Interesse.	<u>Revised</u>
	... habe eine aktive Vorstellungskraft, bin fantasievoll.	

Brand Personality Scale nach Aaker – Deutsche Version (2005)

Dimension		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	weder noch	trifft eher zu	trifft völlig zu
Auf- richtigkeit	bodenständig					
	familien-orientiert					
	<u>kleinstädtisch</u>					
	ehrlich					
	<u>aufrichtig</u>					
	echt/authentisch					
	gesund					
	<u>ursprünglich</u>					
	heiter/humorvoll					
	gefühlvoll/empathisch					
	<u>freundlich</u>					
Erregung/ Spannung	<u>gewagt/risikobere it</u>					
	<u>modisch</u>					
	aufregend/dynamisch					
	<u>temperamentvoll</u>					
	cool					
	jung					
	phantasievoll					
	einzigartig					
	modern					
	unabhängig					

	zeitgemäß					
Kompetenz	zuverlässig					
	<u>hart arbeitend</u>					
	sicher					
	intelligent					
	technisch					
	integrativ					
	erfolgreich					
	<u>führend</u>					
	<u>zuversichtlich</u>					
Kultiviertheit	vornehm					
	glamourös					
	stylish					
	charmant					
	<u>weiblich</u>					
	<u>weich</u>					
Robustheit	<u>naturverbunden</u>					
	<u>männlich</u>					
	abenteuerlich					
	zäh					
	robust					

Fett und unterstrichen → gekürzt

Exposé

Familienname, Vorname	Viehhauser, Lisa-Marie
E-Mail:	mk171519@fhstp.ac.at
Name Betreuer	FH-Prof. Mag. (FH) Dr. Johanna Grüblbauer
Arbeitstitel	Der Zusammenhang der Persönlichkeit von MitarbeiterInnen und der Markenpersönlichkeit der „Employer Brand“
Fragestellung der Master- These	<p>Problemstellung:</p> <p>Aufgrund der guten Wirtschaftslage sinkt die Zahl der Arbeitslosen in Österreich kontinuierlich. Im Oktober 2018 waren 7,3% der ÖsterreicherInnen arbeitslos gemeldet, 0,6% weniger als im Oktober des Vorjahres (vgl. AMS 2018, S.1). Zusätzlich zur geringen Arbeitslosenzahl, stellt der demografische Wandel und die damit verbundene Knappheit spezifischer Fachkräfte Unternehmen vor die Herausforderung zukünftige Talente zu akquirieren und zu binden (vgl. Georg 2019, S. 26). Dies ist insbesondere von Bedeutung, da der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen durch das, von der Konkurrenz schwer imitierbare, Humankapital beeinflusst wird (vgl. Petkovic 2004, S. 6). Dies impliziert, dass es ausschlaggebend für die bestehende Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist, die besten MitarbeiterInnen für sich zu gewinnen. Aufgrund des erwarteten dauerhaften Mangels an Fachkräften, auf den oben Bezug genommen wird, ist es für Unternehmen notwendig, sich zu differenzieren und das einzigartige Beschäftigungsangebot, das sie anbieten können, zu vermarkten (vgl. Erwing et al. 2002, S. 11).</p> <p>Die wirtschaftliche Bedeutung von Employer Branding wird durch zahlreiche Studien von Karriereportalen bzw. HR-Portalen, die sich mit dem Thema Employer Branding auseinandersetzen, untermauert. So zeigt eine Studie von Weitzel et al. (vgl. 2018a, S. 11), dass im letzten</p>

	<p>Jahr die Top 1000 Unternehmen ihr Employer Branding im Durchschnitt lediglich mit einer 4+ bewerteten. Diese Note hat sich in ihrer aktuellen Studie, die im März 2019 durchgeführt wurde, auf eine 3,0 verbessert (vgl. Weitzel et al. 2019a, S. 8). Diese leichte Verbesserung lässt darauf schließen, dass bereits viele der Top 1000 Unternehmen die Bedeutung des Employer Brandings erkannt haben und gezielt Maßnahmen setzen. Trotzdem besteht noch Verbesserungspotenzial. In Studien zum Thema Employer Branding wird jedoch nicht nur auf die Unternehmensseite eingegangen, so zeigt beispielsweise eine Umfrage von StepStone (vgl. 2018 S. 24), dass 71,1% der befragten Frauen und Männer von großen Unternehmen erwarten, gezielt in die Arbeitgeberattraktivität zu investieren. Employer Branding wird sowohl von Seiten der Unternehmen als auch der MitarbeiterInnen als bedeutendes Instrument zur Kommunikation der Arbeitsgebermarke gegenüber allen Stakeholdern, wie KundInnen, LieferantInnen, und MitarbeiterInnen angesehen (vgl. Fraunhofer MOEZ 2014, S. 19).</p> <p>Die zunehmende Bedeutung des Employer Branding ist unter anderem auf die Erkenntnis zurückzuführen, dass Marken auch im Kampf um die besten MitarbeiterInnen relevant sind, und nicht nur im Wettbewerb um Kunden einen wesentlichen Vorteil darstellen (vgl. von Walter/Kremmel 2016, S.4).</p> <p>Die geburtenschwachen Generationen Y und Z, die ab 1982 geboren wurden, werden die geburtenstarke Generation der Babyboomer, deren Mitglieder Mitte der 50er Jahre zur Welt kamen, in den nächsten Jahren ersetzen, da die ältere Generation den Ruhestand antreten wird. Somit wird sich in nächster Zeit ein Generationenwechsel in der Arbeitswelt erkennbar machen (vgl. Parment 2013, S. 57; Haller 2015, S. 33; Radermacher 2013, S. 6). Deshalb ist es von Bedeutung zu wissen, wie eine ‚Employer Brand‘ aussehen muss und auf welchen Kanälen ein Unternehmen junge Fachkräfte erreichen kann (vgl. Seng 2012, S179).</p>
--	--

	<p>Forschungsfrage:</p> <p>Spiegelt die Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ die individuellen Persönlichkeitsmerkmale von den MitarbeiterInnen der Generationen Y & Z eines Unternehmens wieder</p> <p>Subforschungsfragen:</p> <p>SFF 1: Sind Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen zu erkennen?</p> <p>SFF2: Sind branchenspezifische Unterschiede in Hinblick auf die Übereinstimmung der ‚Employer Brand‘ Persönlichkeit und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen zu erkennen?</p> <p>SFF 3: Sind geschlechterspezifische Unterschiede in Hinblick auf die Übereinstimmung der ‚Employer Brand‘ Persönlichkeit und der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen zu erkennen?</p> <p>SFF 4: Welche Kanäle bevorzugen die Generationen Y und Z zur Jobsuche?</p> <p>SFF 5: Welche Kanäle bevorzugen die befragten Personen der Generationen Y & Z wenn sie im Rahmen von Active Sourcing angesprochen werden?</p> <p>SFF 6: Welche Unternehmensgröße bevorzugen die befragten Personen der Generation Y und Z bei einer Bewerbung?</p> <p>SFF 7: Welche Erwartungen haben die Generationen Y und Z gegenüber ihrem/ihrer ArbeitgeberIn?</p>
Wissenschaftliche und praktische Relevanz	<p>Wissenschaftliche Relevanz:</p> <p>In der Literatur sind bereits eine Vielzahl an Bücher und Studien über Employer Branding für die Generation Y und Z zu finden. Beispielsweise beschäftigen sich Hubschmied-Vierheilig/Thom (vgl. 2018, S. 171) mit evidenzbasiertem Employer Branding und den Erwartungen der Generation Y. Die Autoren fanden heraus, dass die Generation Y stark von Digitalisierung und Internationalisierung geprägt sind und auch dementsprechende Erwartungen an die ArbeitgeberInnen haben. Winter/Jackson (vgl. 2016, S. 2005) fanden heraus, dass Personen,</p>

	<p>die der Generation Y zugehören, ein großes Vertrauen in sich und die mitgebrachten Fähigkeiten haben. Erfolg im Beruf und eine Work-Life Balance spielen eine große Rolle für die Generation Y.</p> <p>Die Markenpersönlichkeit ist die Menge der mit einer Marke verknüpften menschlichen Eigenschaften. Es ist ein multidimensionales und vielseitiges Konstrukt das es den Konsumenten ermöglicht, seine Persönlichkeit durch die Marke in mehreren Dimensionen auszudrücken. Das Modell der Markenpersönlichkeit wurde vom „Big Five“ - Modell der menschlichen Persönlichkeit abgeleitet (Aaker 1997, S. 347). Es wurden noch keine Studien gefunden, die sich mit der idealen Employer Brand Personality und der eigenen Persönlichkeit von potenziellen BewerberInnen beschäftigen. Lediglich eine Studie von Motlagh et al. (vgl. 2015, S. 650) beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Markenpersönlichkeit auf die Arbeitgeberattraktivität der Universität Yazd. Die Studie untersucht den Einfluss der Markenpersönlichkeit auf die Markenattraktivität von Arbeitgebern. Die Hypothesentests zeigen, dass zwischen der Markenpersönlichkeit der Universität und der Vertrauen in die Arbeitgebermarke eine positive Beziehung besteht.</p> <p>Die geplante Arbeit soll den noch nicht erforschten Aspekt des Zusammenhangs der Markenpersönlichkeit einer „Employer Brand“ mit der Individualpersönlichkeit von MitarbeiterInnen untersuchen. Im speziellen leistet diese Arbeit einen Beitrag, um Einblicke in Erwartungen der für den Arbeitsmarkt hoch relevanten Generationen Y und Z zu erhalten.</p> <p>Praktische Relevanz:</p> <p>Es sind zahlreiche Studien von Karriereportalen bzw. HR-Portalen zu finden, die sich mit dem Thema Employer Branding auseinandersetzen. So zeigt eine Studie von Karriere.at und Marketagent.com (vgl. 2015, S. 25), dass für 58,7% der Unternehmen der Kampf um die besten MitarbeiterInnen ein großes Thema darstellt. Zusätzlich ergibt die Studie, dass 74,2% der befragten Unternehmen Employer Branding für wichtig bzw. eher wichtig befinden. Employer Branding wird als Instrument zur Kommunikation der</p>
--	--

	<p>Arbeitsgebermarke gegenüber allen Stakeholdern, wie KundInnen, LieferantInnen, und MitarbeiterInnen angesehen (vgl. Fraunhofer MOEZ 2014, S. 19). Eine Umfrage von StepStone (vgl. 2018 S. 24) zum Thema Employer Branding zeigt, dass 71,1% der befragten Frauen und Männer von großen Unternehmen erwarten, gezielt in die Arbeitgeberattraktivität zu investieren.</p> <p>Die Ergebnisse der oben genannten Studien untermauern die praktische Relevanz des Themas Employer Branding. Mithilfe der Masterarbeit soll Hinweise für HR-Verantwortliche erarbeitet werden, um potenzielle Talente der Generation Y und Z mit der zielgerichteten Gestaltung einer Employer Brand anzusprechen und für sich zu gewinnen. Des Weiteren sollen Anhaltspunkte für ArbeitgeberInnen erarbeitet werden, um diese in der Wahl der Suchstrategie nach potenziellen MitarbeiterInnen zu unterstützen.</p>
Aufbau und Gliederung	<p>7.3.1.1 Inhaltsverzeichnis Masterarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ehrenwörtliche Erklärung – Inhaltsverzeichnis – Abstract – Inhaltsverzeichnis – Abbildungsverzeichnis – Tabellenverzeichnis – Abkürzungsverzeichnis 1 Einleitung 1.1 Problemstellung 1.2 Zielsetzung der Arbeit und methodische Herangehensweise 1.3 Aufbau der Arbeit 2 Stand der empirischen Forschung 2.1 Forschungsstand und Forschungslücke 2.2 Forschungslücke & Ableitung der Forschungsfragen 3 Employer Branding 3.1 Definition Employer Brand und Employer Branding 3.2 Abgrenzung Employer Brand/Consumer Brand 3.3 Funktionen des Employer Brandings 3.3.1 Sicht des Unternehmens 3.3.2 Sicht der BewerberInnen und MitarbeiterInnen 3.4 Kanäle des Recruitings 3.4.1 Klassische Kanäle 3.4.2 Social Media 3.5 Employer Branding für Generation Y und Z 3.5.1 Definition und Abgrenzung der Generationen 3.5.2 Charakteristika der Generationen Y und Z

	3.5.3 Implikationen für das Employer Branding 4 Der Zusammenhang zwischen menschlicher Persönlichkeit und Markenpersönlichkeit 4.1 Persönlichkeit 4.1.1 Definition 4.1.2 Entwicklung und Stabilität der Persönlichkeit 4.1.3 Messung der Persönlichkeit 4.1.4 Auswahl des Messmodells 4.2 Markenpersönlichkeit 4.2.1 Entstehung der Markenpersönlichkeit 4.2.2 Messung der Markenpersönlichkeit 4.2.3 Auswahl des Messmodells 4.3 Vergleichbarkeit von Individual- und Markenpersönlichkeit 4.3.1 Kongruenztheorie 4.3.2 Kongruenz zwischen Employer Brand Personality und Individualpersönlichkeit 4.3.3 P-O-Fit 5 Studiendesign 5.1 Forschungsfrage und Hypothesen 5.2 Methode 5.2.1 Art der Forschung und Datenerhebung 5.2.2 Stichprobe 5.3 Instrument 5.3.1 Aufbau des Fragebogens 5.4 Gütekriterien 5.4.1 Objektivität 5.4.2 Reliabilität 5.4.3 Validität 5.5 Pre-Test 6. Auswertung der Ergebnisse 6.1. Beschreibung der Stichprobe 6.2. Darstellung der Ergebnisse des Fragebogens 6.3. Überprüfung der Reliabilität der Skalen 6.3.1 Reliabilität des BFI-10 zur Messung der Individualpersönlichkeit 6.3.2 Reliabilität der Brand Personality Scale zur Messung der Markenpersönlichkeit 6.4. Überprüfung der Hypothesen 6.5. Übersicht der Ergebnisse der Hypothesen 6.6. Beantwortung der Forschungsfragen 7. Fazit 7.1. Diskussion der Ergebnisse 7.2. Limitationen 7.3. Ausblick – Literaturverzeichnis – Anhang

	<p>Empirische Methode:</p> <p>Quantitative Online-Umfrage</p> <p>Begründung Methodenwahl:</p> <p>Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf ein quantitatives Forschungsdesign zurückgegriffen, da die vorliegende Arbeit an den bisherigen Forschungsstand anknüpft und einen zu interessierenden Sachverhalt untersucht. Mit Hilfe des quantitativen Fragebogens können die aufgestellten Hypothesen überprüft werden und die oben genannte Forschungsfrage beantwortet werden, um herauszufinden ob ein Zusammenhang zwischen der Individualpersönlichkeit der MitarbeiterInnen und der Markenpersönlichkeit der ‚Employer Brand‘ besteht. Des Weiteren kann mit einem quantitativen Fragebogen herausgefunden werden auf welchen nach potenziellen MitarbeiterInnen der Generationen Y und Z gesucht werden soll und wie diese angesprochen werden möchten</p> <p>Grundgesamtheit:</p> <p>Die Grundgesamtheit umfasst Personen, die der Generation Y oder Z zugeordnet werden können, also ab 1982 geboren sind (vgl. Haller 2015, S. 33) und bereits am Arbeitsmarkt tätig sind. Personen der Generation Z, die jünger als 15 Jahre alt sind, werden in der Grundgesamtheit nicht miteingeschlossen, da diese noch nicht für den Arbeitsmarkt relevant sind. Generation Y umfasst Personen im Alter von 25-37 Jahren, dieser Altersgruppe sind im Jahr 2019 österreichweit 1.535.721 Personen zuzuordnen. Die Mitglieder der Generation Z, die in der Grundgesamtheit beachtet werden, sind insgesamt 920.963 Personen von 15 bis 24 Jahren zuzuordnen (vgl. Statistik Austria 2016, o.S). Die genannten Zahlen wurden auf das Jahr der Untersuchung (2019) hochgerechnet. Da die Daten mittels einer Online-Erhebung gesammelt wurden, beschränkt sich die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf InternetnutzerInnen. Die Grundgesamtheit umfasst berufstätige Personen zwischen 37 und 15 Jahren, die in Österreich leben und das Internet nutzen (N= 2.456.684).</p>
--	--

Stichprobenziehung: Die Stichprobenauswahl erfolgt mittels einer Quotenstichprobe, um gezielt die Verteilung von Geschlecht, Alter und Bundesland der Grundgesamtheit in Österreich nachzubilden und geschlechterspezifische Aussagen treffen zu können. Eine reine Zufallsstichprobe ist aufgrund von zeitlichen und organisatorischen Gründen nicht möglich. Bei einer Quotenstichprobe handelt es sich um eine nicht-probabilistische Stichprobe, bei der gezielt Personen aus der Grundgesamtheit herausgegriffen werden, die bestimmte Merkmalskombinationen aufweisen (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 294). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde ein Quotenplan vorgelegt, der von MindTake aufgrund von finanziellen Limitationen abgeändert wurde. Aus den Panellisten von MindTake wird, mit Einhaltung der Quote, das Sample per geschichteter Zufallsauswahl gezogen.								
Original Quotenplan: <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <i>Alter 15-24 (1995-2004)</i> <i>Alter 25-37 (1982-1994)</i> </div>								
	N	Anzahl	M	W	N	Anzahl	M	W
Ö	920.963	100	50	50	1.535.721	100	50	50
W	189.003	21	10	11	396.036	26	13	13
B	28.177	3	2	1	41.361	3	1	2
NÖ	177.305	19	10	9	253.718	17	9	8
S	59.528	6	3	3	95.272	6	3	3
ST	125.498	14	7	7	211.364	14	7	7
K	56.048	6	3	3	85.204	6	3	3
T	81.356	9	4	5	136.559	9	4	5
V	44.416	5	2	3	66.626	4	2	2
OÖ	159.632	17	9	8	249.581	16	8	8

	<p>Von MindTake Abgeänderter Quotenplan:</p> <table><tr><td>männlich</td><td>50%</td><td>100</td></tr><tr><td>weiblich</td><td>50%</td><td>100</td></tr><tr><td>15-24 Jahre</td><td>50%</td><td>100</td></tr><tr><td>25-37 Jahre</td><td>50%</td><td>100</td></tr><tr><td>Wien</td><td>23,50%</td><td>46</td></tr><tr><td>Niederösterreich</td><td>18%</td><td>36</td></tr><tr><td>Burgenland</td><td>3%</td><td>6</td></tr><tr><td>Steiermark</td><td>14%</td><td>28</td></tr><tr><td>Kärnten</td><td>6%</td><td>12</td></tr><tr><td>Oberösterreich</td><td>16,50%</td><td>33</td></tr><tr><td>Salzburg</td><td>6%</td><td>12</td></tr><tr><td>Tirol</td><td>9%</td><td>18</td></tr><tr><td>Vorarlberg</td><td>5%</td><td>9</td></tr></table>	männlich	50%	100	weiblich	50%	100	15-24 Jahre	50%	100	25-37 Jahre	50%	100	Wien	23,50%	46	Niederösterreich	18%	36	Burgenland	3%	6	Steiermark	14%	28	Kärnten	6%	12	Oberösterreich	16,50%	33	Salzburg	6%	12	Tirol	9%	18	Vorarlberg	5%	9
männlich	50%	100																																						
weiblich	50%	100																																						
15-24 Jahre	50%	100																																						
25-37 Jahre	50%	100																																						
Wien	23,50%	46																																						
Niederösterreich	18%	36																																						
Burgenland	3%	6																																						
Steiermark	14%	28																																						
Kärnten	6%	12																																						
Oberösterreich	16,50%	33																																						
Salzburg	6%	12																																						
Tirol	9%	18																																						
Vorarlberg	5%	9																																						
Literaturhinweise	<p><i>Aaker, J. (1997): Dimensions of Brand Personality. In: Journal of Marketing Reserach, Vol. 34(3). S. 347-356.</i></p> <p><i>AMS (2018, Hrsg.): Übersicht über den Arbeitsmarkt, URL: www.ams.at/content/dam/download/arbeitsmarktdaten/%C3%B6sterreich/berichte-auswertungen/001_uebersicht_aktuell_1018.pdf, abgerufen am: 24.11.2018</i></p> <p><i>Bortz, J./Döring, N. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin [u.a.]: Springer.</i></p> <p><i>Erwing, M./Pitt, L./de Bussy, N./Berthon, P. (2002): Employment Branding in the knowledge economy. In: International Journal of Advertising, Vol. 21, S. 3–22.</i></p> <p><i>Fraunhofer MOEZ (2014, Hrsg.): EMPLOYER BRANDING IN WISSENSCHAFT</i></p>																																							

	<p>UND PRAXIS. Wie mittelständische Unternehmen ihre Arbeitgeberpositionierung international erfolgreich gestalten können. URL:</p> <p>www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working_Paper/Employer%20Branding_8.pdf, abgerufen am: 27.11.2018</p> <p><i>Georg, F.</i> (2019): Die Generation Y und ihre Work-Life-Balance. Augsburg [u.a.]: Rainer Hampp Verlag.</p> <p><i>Haller, Michael</i> (2015): Was wollt ihr eigentlich? – die schöne neue Welt der Generation Y. Hamburg: Murmann Publishers.</p> <p><i>Hubschmied-Vierheilig, E./Thom, N.</i> (2018): Evidenzbasiertes Employer Branding. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Vol. 3, S. 164–173.</p> <p><i>Karriere.at/Marketagent.com</i> (2015, Hrsg.): 360 Grad Studie: Employer Branding. URL: www.karriere.at/f/Employer_Branding_Studie.pdf, abgerufen am 27.11.2018</p> <p><i>Motlagh, S./Rabbani, M./Nayebzadeh, S.</i> (2015): The Study of the Impact of Brand Personality on Employer Brand Attractiveness. In: RESEARCH JOURNAL OF FISHERIES AND HYDROBIOLOGY, Vol. 10(10), S. 644-651.</p> <p><i>Parment, A.</i> (2013): Die Generation Y Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.</p> <p><i>Petkovic, M.</i> (2004): Geschichte Markenpolitik. In: Personal, Vol. 56(4), S. 6-9.</p> <p><i>Radermacher, S.</i> (2013): Die Herausforderungen des Employer Brandings. In: Künzel, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Berlin [u.a.]: Springer Gabler.</p> <p><i>Seng, Anja</i> (2012): Employer Branding im Mittelstand. In: <i>Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.</i> (Hrsg.): Employer Branding –</p>
--	--

	<p>Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. 2. Auflage, Bielefeld: Bertelsmann, S. 171-179.</p> <p><i>Statistik Austria</i> (2016, Hrsg.): Bevölkerung 2016 nach Alter in Einzeljahren, Geschlecht und Bundesland, URL: www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/volkszaehlungen_registerzaehlungen_abgestimmte_erwerbssstatistik/bevoelkerung_nach_demographischen_merkmalen/index.html, abgerufen am: 24.11.2018</p> <p><i>StepStone</i> (2018, Hrsg.): Wie attraktiv sind Österreichs Arbeitgeber? Employer-Branding-Studie von StepStone Österreich. URL: http://stepstone.at/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/StepStone-Employer-Branding-Studie_Mai-2018.pdf, abgerufen am: 27.11.2018.</p> <p>Von Walter, B./Kremmel, D. (2016): Employer Brand Management: Grundlagen, Strategie, Umsetzung. In: Von Walter, B./Kremmel, D. (Hrsg.): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern. Wiesbaden: Springer.</p> <p>Weitzel, T./Maier, C./Oehlhorn, C./Weinert, C./Wirth, J./Laumer, S. (2018a): Themenspecial 2018: Employer Branding. URL: www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2018_3_Employer_Branding_Digital_20180222_ff_a.pdf, abgerufen am: 04.06.2019.</p> <p>Weitzel, T./Maier, C./Oehlhorn, C./Weinert, C./Wirth, J./Laumer, S. (2019a): Employer Branding 2019. URL: www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2019_03_Employer_Branding_Web.pdf; abgerufen am: 25.06.2019.</p> <p>Winter, R./Jackson, B. (2016): Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service. In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27(17), S. 1997-2015.</p>
--	---