



## ANHANG: MUSTERDECKBLATT

Name Autor/Autorin: Simon Pöllitzer MA (MCI)

(Email<sup>2</sup> spoellitzer@gmx.at)

Titel und ggf. Untertitel der Arbeit: **Arbeitgebermarkenbildung in familiengeführten KMUs:**

Wie Generationen X, Y und Z angesprochen werden können.

Name Betreuer/Betreuerin: FH-Prof. PD MMag. Dr. habil. Anita Zehrer

Name Ausbildungseinrichtung: Management Center Innsbruck

Kontaktdaten Ausbildungseinrichtung/Institut (E-Mail-Adresse): [Stefanie.Haselwanter@mci.edu](mailto:Stefanie.Haselwanter@mci.edu)

SDG-Kategorie<sup>3</sup>:

- SDG 1: **Armut** in all ihren Formen und überall beenden
- SDG 2: Den **Hunger** beenden, **Ernährungssicherheit** und eine bessere **Ernährung** erreichen und eine nachhaltige **Landwirtschaft** fördern
- SDG 3: Ein **gesundes Leben** für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
- SDG 4: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige **Bildung** gewährleisten und Möglichkeiten **lebenslangen Lernens** für alle fördern
- SDG 5: **Geschlechtergerechtigkeit** erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
- SDG 6: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von **Wasser und Sanitärversorgung für alle** gewährleisten
- SDG 7: Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner **Energie** für alle sichern
- SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges **Wirtschaftswachstum**, produktive **Vollbeschäftigung** und **menschenwürdige Arbeit** für alle fördern
- SDG 9: Eine widerstandsfähige **Infrastruktur** aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige **Industrialisierung** fördern und Innovationen unterstützen
- SDG 10: **Ungleichheit** in und zwischen Ländern **verringern**
- SDG 11: **Städte und Siedlungen** inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
- SDG 12: Nachhaltige **Konsum- und Produktionsmuster** sicherstellen
- SDG 13: Umgehend Maßnahmen zur **Bekämpfung des Klimawandels** und seiner Auswirkungen ergreifen
- SDG 14: **Ozeane, Meere und Meeresressourcen** im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
- SDG 15: **Landökosysteme** schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, **Wälder** nachhaltig bewirtschaften, **Wüstenbildung bekämpfen**, **Bodendegradation beenden und umkehren** und dem Verlust der **biologischen Vielfalt** ein Ende setzen
- SDG 16: **Friedliche und inklusive Gesellschaften** für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen **Zugang zur Justiz** ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive **Institutionen** auf allen Ebenen aufbauen
- SDG 17: **Umsetzungsmittel stärken** und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Haupt-SDG der Arbeit: SDG 9

3-5 Keywords<sup>4</sup>: Arbeitgebermarkenbildung, Familienbetriebe, Generationen

<sup>2</sup> Die Angabe ist optional und soll Interessentinnen und Interessenten dazu dienen, mit dem Autor/der Autorin in Kontakt zu treten.

<sup>3</sup> Welchen der 17 SDGs kann diese Arbeit zugeordnet werden? Es sind alle Ziele anzugeben, zu denen die Forschungsarbeit einen wesentlichen Bezug herstellt sowie jenes Haupt-SDG, das von der Arbeit am meisten betroffen ist.

<sup>4</sup> Zentrale Begriffe zur inhaltlichen Erfassung der wesentlichen behandelten Aspekte.

# **Arbeitgebermarkenbildung in familiengeführten KMUs:**

Wie Generationen X, Y und Z angesprochen werden können.

## **Masterarbeit**

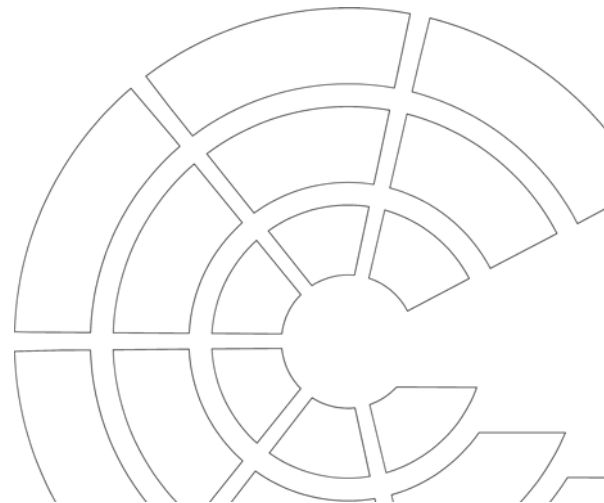
Zur Erlangung des akademischen  
Grades Master of Arts (MA)

Fachhochschul- Studiengang:  
**„Entrepreneurship & Tourismus“**  
**Schwerpunkt „Strategisches Management und Tourismus“**  
Management Center Innsbruck

Betreuerin:  
**FH-Prof. PD MMag. Dr. habil. Anita Zehrer**

Verfasser:  
**Simon Pöllitzer, BSc.**  
**01418601**

**Abgabedatum:**  
**15.07.2022**  
**12:00 Uhr**



## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich meiner Betreuerin Dr. Zehrer für die hervorragende Betreuung während der Anfertigung dieser Arbeit danken.

Außerdem richte ich das Wort an meine Eltern sowie meine Partnerin und danke Ihnen hiermit für die tatkräftige Unterstützung.

Zu guter Letzt möchte ich den Studienkollegen und Kolleginnen danken, welche mich 2 Jahre lang auf diesem Abschnitt des Weges begleitet haben und wünsche auch Ihnen alles Gute für die Zukunft.

### **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

**Ort und Datum**

**Unterschrift**

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Ausgangslage .....	1
1.2	Problemstellung .....	2
1.3	Forschungsfrage .....	3
1.4	Zielsetzung.....	3
1.5	Methodische Vorgehensweise.....	4
1.5.1	Theoretischer Hintergrund.....	4
1.5.2	Forschungsmethode .....	4
1.6	Aufbau der Arbeit .....	6
2	Employer Branding.....	7
2.1	Hintergrund und Bedeutung .....	7
2.2	Die Branding Theorie .....	7
2.2.1	Entstehungsgründe einer Arbeitgebermarke .....	8
2.2.2	Maßnahmen zur Bildung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke .....	8
2.2.3	Vorteile einer starken Arbeitgebermarke .....	10
2.3	Einflussfaktoren auf Employer Branding.....	12
2.3.1	Negative Einflussfaktoren auf Employer Branding.....	12
3	Die Generationen .....	14
3.1	Definition und Abgrenzung .....	14
3.2	Profil Generation X.....	15
3.2.1	Möglichkeiten und Herausforderungen in der Ansprache von Generation X.....	16
3.3	Profil Generation Y.....	17
3.3.1	Möglichkeiten und Herausforderungen in der Ansprache von Generation Y.....	18
3.4	Profil Generation Z.....	19
3.4.1	Möglichkeiten und Herausforderungen in der Ansprache von	

Generation Z.....	21
4 Die Generationen Theorie.....	23
4.1 Die Wendungen.....	24
4.1.1 Das Hoch.....	24
4.1.2 Das Erwachen.....	25
4.1.3 Das Auflösen.....	25
4.1.4 Die Krise.....	25
4.2 Die Zyklen.....	26
4.3 Die Archetypen.....	26
4.3.1 Der Prophet.....	27
4.3.2 Der Nomade.....	27
4.3.3 Der Held.....	27
4.3.4 Der Künstler.....	27
4.4 Fazit zur Generationentheorie.....	28
5 Die Theorie des geplanten Verhaltens.....	29
5.1 Messung des Stellenwertes der TpB.....	31
5.1.1 Die Verhaltensüberzeugungen (behavioral beliefs).....	32
5.1.2 Die normativen Überzeugungen (normative beliefs).....	32
5.1.3 Die Kontrollüberzeugungen (control beliefs).....	33
5.2 Fazit zur TpB.....	34
6 Familiengeführte KMUs.....	35
6.1 Definition und Hintergrund.....	35
6.2 KMU`s und Konzerne.....	36
6.3 Familiengeführt vs. Managementgeführt.....	37
6.4 Die Prinzipal-Agent-Theorie.....	38
6.4.1 Die Agenturkosten.....	39
6.4.2 Die Überwachungsaufwendungen (Prinzipal).....	40
6.4.3 Die Kautionsaufwendungen (Agent).....	41

6.4.4	Der allgemeine Restverlust .....	41
6.4.5	Fazit zur Prinzipal-Agent-Theorie .....	42
6.5	Die Stewardship-Theorie .....	43
6.5.1	Prinzipal Agent vs. Stewardship Theorie .....	44
6.5.2	Fazit zur Stewardship Theorie.....	45
7	Empirische Erhebung .....	46
7.1	Methodik .....	46
7.1.1	Wahl und Begründung der Methode.....	46
7.1.2	Methodenkritik.....	47
7.2	Forschungsdesign .....	48
7.2.1	Ziel der Untersuchung.....	48
7.2.2	Datenerhebung .....	49
7.2.3	Die Interviewpartner .....	50
7.2.4	Interviewdesign und Ablauf der Befragungen .....	53
7.3	Ergebnisse der Studie .....	55
7.3.1	Auswertungsmethode .....	55
7.3.2	Vorstellung der Ergebnisse .....	60
7.3.2.1	Die Personalsituation .....	60
7.3.2.2	Die Maßnahmen .....	65
7.3.2.3	Die Arbeitnehmerstruktur .....	70
7.3.2.4	Die Generationsspezifischen Ansprüche.....	72
7.3.2.5	Pro Managementgeführte Konzerne .....	73
7.3.2.6	Pro Familiengeführte KMUs .....	74
7.3.2.7	Tendenz der Generationen nach Betriebsform.....	75
7.4	Interpretation der Ergebnisse .....	78
7.4.1	Interpretation: die Arbeitgebermarkenbildung.....	78
7.4.2	Interpretation: die Generationen.....	80
7.4.3	Interpretation: Familiengeführte KMUS vs. Managementgeführten	

Konzernen.....	83
7.5 Limitationen der empirischen Untersuchung.....	85
8 Handlungsempfehlungen .....	87
9 Fazit.....	91
9.1 Zusammenfassung.....	91
9.2 Implikationen für die Theorie .....	92
9.3 Implikationen für die Praxis .....	93
9.4 Kritische Reflexion der Arbeit .....	93
9.5 Ausblick für weitere Forschung .....	94
10 Literaturverzeichnis .....	96
Anhang	



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Experten/-innen Interviews zum Thema Arbeitgebermarkenbildung (Moroko & Uncles, 2008, S. 162).....	9
Abbildung 2: Interne Vorteile einer starken Arbeitgebermarke (Figurska & Matuska, 2013).....	11
Abbildung 3: Externe Vorteile einer starken Arbeitgebermarke (Figurska & Matuska, 2013).....	11
Abbildung 4: Übersicht der befragten Branchen bezüglich Imageproblemen (Eichsteller et al., 2015).....	13
Abbildung 5: Berkup 2014 - Chronologische Einteilung der Generationen (Berkup, 2014, S. 219).....	14
Abbildung 6: Gaidhani, Arora Lokesh et al: Analyse der Eigenschaften von Generation Z (Gaidhani et al., 2019).....	22
Abbildung 8: Tegtmeier 2006 – Erklärung der TpB (Tegtmeier, 2006, S. 8).....	30
Abbildung 9: Tegtmeier 2006 - Erklärung der TpB im Detail (Tegtmeier, 2006, S. 9).....	31
Abbildung 10: Tegtmeier 2006 – Formel Verhaltensüberzeugungen (Tegtmeier, 2006, S. 10).....	32
Abbildung 11: Tegtmeier 2006 – Formel normative Überzeugungen (Tegtmeier, 2006, S. 10).....	33
Abbildung 12: Tegtmeier 2006 – Formel Kontrollüberzeugungen (Tegtmeier, 2006, S. 10).....	33
Abbildung 13: wko.at: Unterscheidungskriterien der Unternehmensgrößen(wko.at, 2022).....	36
Abbildung 14: Standardbild der Prinzipal- Agent Theorie, in Anlehnung an (Förster, 2019).....	39
Abbildung 15: Faber J 2009 – Informationsasymmetrien der Prinzipal-Agent-Theorie (Faber J., 2009).....	42
Abbildung 16: Branchenmix: 8 ArbeitgeberInnen (eigene Darstellung).....	52
Abbildung 17: Branchenmix 8 ArbeitnehmerInnen (eigene Darstellung).....	53
Abbildung 18: Darstellung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Mayring, 1994, S. 8).....	57
Abbildung 19: Stellenwert Arbeitgebermarkenbildung nach Branche (eigene Darstellung).....	61
Abbildung 20: Problematik Fachkräftemangel nach Branche (eigene Darstellung).62	

Abbildung 21: Problematik Work Life Balance nach Branche (eigene Darstellung).	63
Abbildung 22: Problematik Firmenreputation nach Branche (eigene Darstellung) ..	64
Abbildung 23: Problematik Gehalt nach Branche (eigene Darstellung).....	65
Abbildung 24: Allgemeine Maßnahmen Tourismus (eigene Darstellung).....	66
Abbildung 25: Allgemeine Maßnahmen Gewerbe und Handwerk (eigene Darstellung).....	67
Abbildung 26: Allgemeine Maßnahmen Handel (eigene Darstellung) .....	67
Abbildung 27: Allgemeine Maßnahmen Information und Consulting (eigene Darstellung).....	67
Abbildung 28: Generationsverteilung im Tourismus (eigene Darstellung).....	71
Abbildung 29: Generationsverteilung im Gewerbe und Handwerk (eigene Darstellung).....	71
Abbildung 30: Generationsverteilung im Handel (eigene Darstellung).....	72
Abbildung 31: Generationsverteilung im Informations- und Consultingbereich (eigene Darstellung).....	72
Abbildung 32: Branchenquerschnitt der Argumente für managementgeführte Konzerne (eigene Darstellung).....	74
Abbildung 33: Branchenquerschnitt der Argumente für familiengeführte KMUs (eigene Darstellung).....	75
Abbildung 34: Tendenz der Generation X nach Betriebsform (eigene Darstellung)	76
Abbildung 35: Tendenz der Generation Y nach Betriebsform (eigene Darstellung)	77
Abbildung 36: Tendenz der Generation Z nach Betriebsform (eigene Darstellung).	78

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Aktuelle Einteilung innerhalb der Generationentheorie, in Anlehnung an (W. Strauss & Howe, 2009).....	24
Tabelle 2: Vergleich Prinzipal Agent und Stewardship Theorie, in Anlehnung an (van Slyke, 2006) .....	44

## **Abkürzungsverzeichnis**

EPU's.....	<i>Ein- Personen Unternehmen</i>
HR.....	<i>Human Resource</i>
HRS .....	<i>Human Resource Management</i>
Jhd .....	<i>Jahrhundert</i>
PDA`s.....	<i>Persönlicher Digitaler Assistent</i>
WKO .....	<i>Wirtschaftskammer Österreich</i>
Yiffies .....	<i>Young individualistic freedom minded</i>

## **1 Einleitung**

Die ArbeitnehmerInnen eines Unternehmens setzen sich oftmals aus mehreren Generationen zusammen und bringen somit ganz eigene Stärken und Erfahrungswerte in das jeweilige Unternehmen ein. Unter Berücksichtigung dieses Umstandes stellt sich die Frage, wie diese unterschiedlichen Charaktere am besten angesprochen werden und für sich als MitarbeiterInnen gewonnen werden können. Vor dem Hintergrund, dass gerade in der Branche der Hotellerie- und Gastronomie kontinuierlich nach qualifizierten und einsatzbereiten MitarbeiterInnen gesucht wird und diese durch Ihre Fähigkeiten und Eigenschaften einen Großteil am finanziellen Erfolg sowie der Firmenreputation mitgestalten, ist dieses Thema aktueller denn je. Die Themenfrage der Masterarbeit stellt sich somit vor dem Hintergrund der Globalisierung und dem daraus kontinuierlich steigendem Wettbewerbsdruck, dem demographischen Wandel sowie der Tatsache, dass ein Rückgang an klein- und mittelständischen familiengeführten Betrieben zu verzeichnen ist. (Stamm & Lubinski, 2011) Die sinkende Überlebensrate von Familienunternehmen erscheint als universelles Gesetz, das für jedes Land, jede Unternehmensgröße, jede Niederlassung und zu jeder Zeit gilt. (Stamm & Lubinski, 2011)

### **1.1 Ausgangslage**

Generation X wird als Nachfolgegeneration der Babyboomer/-innen bezeichnet, ca. geboren zwischen 1965 und 1980 (Klaffke, 2014). Laut Literatur wird Generation X eine gewisse soziale Unsicherheit sowie ein Wunsch nach Beständigkeit nachgesagt. (Barford & Hester, 2011). Außerdem spricht Generation X gut auf einen direktiven Führungsstil sowie schnelles Feedback und laufende Kommunikation an (Eisner, 2005). Früheren Untersuchungen zur Folge gehören ein festes und dauerhaftes Arbeitsverhältnis sowie die Möglichkeit einer Beförderung zu den wichtigsten Motivationsfaktoren der Generationen X und Y (Montana & Petit, 2011). Auf Generation X folgt Generation Y, geboren zwischen 1980 und 2000 (Nelson, 2010). Dieser Generation wird eine starke Affinität zur Technik und Digitalisierung nachgesagt, außerdem gilt Sie als multitaskingfähiger als Generation X. Zu guter Letzt folgt Generation Z von ca. 1995 bis 2015 (Betz, 2019). Diese Generation unterscheidet sich hauptsächlich durch egozentrisches Verhalten, selbstverständlicheren Umgang mit digitalen Medien sowie dem Bedürfnis, Berufliches von Privatem zu trennen von den früheren Generationen (Mörstedt,

2015).

Die Charakteristika die bereits hinsichtlich Generation Y genannt wurden (Affinität zur Technik und Digitalisierung) sind in der jüngsten Generation Z noch stärker ausgeprägt, dieser wird dadurch aber auch eine kürzere Aufmerksamkeitsspanne nachgesagt (Betz, 2019). Grundsätzlich sollten einem Unternehmen alle Generationen, also X, Y und Z zur Verfügung stehen. Diese ergänzen sich gegenseitig mit Ihren individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen und es kann schwierig werden, die nachfolgende Generation zu verstehen, sollte die vorhergehende fehlen (Maas, 2020). Zum Thema Arbeitgebermarkenbildung in KMUs wird ebenfalls bereits geforscht. So gibt es bereits Studien, aus welchem Grund Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen lieber in Familienbetrieben mitarbeiten als in managementgeführten Unternehmen (Block et al., 2016; Märk & Situm, 2018; Mohnen, 2018). Employer Branding ist als strategischer und ganzheitlicher Ansatz für Unternehmen zu verstehen. Dieser Ansatz ermöglicht eine interne sowie externe Positionierung als authentischer und attraktiver Arbeitgeber/-innen (Immerschitt & Stumpf, 2019b). *„Die Employer Brand umfasst das Wertesystem eines Unternehmens und seine Art zu agieren. Das Ziel ist es, derzeitige und potenzielle Angestellte anzuziehen, zu motivieren und zu halten.“* (Geißler, 2007).

Unabhängig von der jeweiligen Branche wird in der vorhandenen Literatur die Auffassung vertreten, dass der Wettbewerb um geeignete MitarbeiterInnen für sich zu gewinnen durch sich ändernde demographische und ökonomische Rahmenbedingungen immer härter wird (Drury, 2016; Kirchgeorg & Müller, 2013; Wilden et al., 2010). Die in der Literatur dargestellten Erkenntnisse beziehen sich jedoch nicht auf unterschiedliche Generationen, sondern vielmehr auf das jeweilige Geschlecht, die bisherige Ausbildung sowie kulturelle und externe Umwelteinflüsse. Der gleiche Umstand gilt für die Maßnahmen, welche von Unternehmen getroffen werden, um sich möglichst attraktiv für potenzielle ArbeitnehmerInnen zu positionieren. (Mölk & Auer, 2018). Somit liefert der aktuelle Stand der Forschung hinsichtlich des Themas Arbeitgebermarkenbildung in KMUs und dessen Wirkung auf mögliche Arbeitnehmende aus unterschiedlichen Generationen kaum Antworten.

## **1.2 Problemstellung**

Der Wettbewerb um Angestellte der Gegenwart und Zukunft hat sich in fast allen Branchen verschärft. (Drury, 2016; Hesse & Mattmüller, 2019a; Wilden et al., 2010). *„In Österreich handelt es sich bei rund 51 % der Unternehmen um*

*Familienunternehmen. Die Bandbreite der Familienunternehmen reicht vom kleinen Handwerksbetrieb bis hin zum weltweit erfolgreichen Großkonzern.*“ (wko.at, 2018). Hierbei ist der Anteil an Familienunternehmen mit 70 % im Tourismus am höchsten. (wko.at, 2018) Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Herausforderung, als klein- und mittelständisches familiengeführtes Unternehmen Arbeitnehmer/innen aus unterschiedlichen Generationen für sich zu gewinnen. Hierbei muss beachtet werden, dass sich das Bild des Familienunternehmens von managementgeführten Unternehmen in den Köpfen der ArbeitnehmerInnen stark unterscheidet (Astrachan-Binz et al., 2013; Hauswald et al., 2016).

Aus Sicht der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gehören Traditionsbewusstsein sowie Loyalität zu den Vorzügen von klein- und mittelständischen familiengeführten Betrieben. (Bassanini et al., 2013). Im Gegensatz dazu stehen begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten sowie die Annahme, weniger zu verdienen als in managementgeführten Firmen (Bassanini et al., 2013).

Die Annahme, dass Familienbetriebe für die gleiche Arbeit im Mittel weniger Lohn zahlen als managementgeführte Unternehmen wird bereits durch Studien belegt (Aiman-Smith et al., 2001; Bassanini et al., 2013).

Allerdings ist dieser Umstand gleichzeitig mit einer höheren Jobsicherheit verbunden.

### **1.3 Forschungsfrage**

Auf Basis der bereits erläuterten Ausgangslage sowie der Problemstellung lässt sich die folgende Forschungsfrage für diese Masterarbeit ableiten:

*„Wie kann eine Arbeitgebermarke in familiengeführten KMUs gestaltet werden, um ArbeitnehmerInnen der Gen X, Y und Z zu gewinnen?“*

### **1.4 Zielsetzung**

Die Zielsetzung der Arbeit setzt sich aus 3 Teilbereichen zusammen.

Auf deskriptiver Ebene soll der Zusammenhang zwischen Employer Branding in familiengeführten KMUs und dessen Wirkung auf die einzelnen Generationen X, Y und Z erläutert werden.

Empirisch-analytisch sollen Unterschiede in der Ansprache der Generationen gefunden werden und somit potenzielle Bewerber und Bewerberinnen effektiv als unterschiedliche Zielgruppen betrachtet werden können.

Präskriptiv-normativ werden als Schlussfolgerung der bisherigen Erkenntnisse

Handlungsempfehlungen für familiengeführte KMUs aufgezeigt, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus den einzelnen Generationen zu akquirieren.

## **1.5 Methodische Vorgehensweise**

### **1.5.1 Theoretischer Hintergrund**

Die Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) wird als Grundlage verwendet, um den Zusammenhang zwischen den Aktivitäten der familiengeführten KMUs sowie dem Verhalten von Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen aus unterschiedlichen Generationen zu verstehen (Kautonen et al., 2013; Linan & Chen, 2009). Somit stellt diese Theorie eine Erweiterung der Theory of Reasoned Action dar (Dillard & Pfau, 2002), durch die die Werte und Einstellungen der unterschiedlichen Generationen zu deren tatsächlichem Verhalten gegenüber familiengeführten KMUs in Relation gesetzt werden. Weiters können die Stewardship-Theorie (James H. Davis et al., 1997) bzw. die Prinzipal- Agent-Theorie (Förster, 2019; Jensen & Meckling, 1976) genannt werden, um die Motivation und die Leistung der MitarbeiterInnen bezogen auf die Arbeit in familiengeführten KMUs zu hinterfragen. Um das Thema Employer Branding besser zu verstehen und die Bedeutung entsprechend herauszuarbeiten und in die wissenschaftlichen Arbeit zu integrieren wird auf die Branding Theory als Grundlage gesetzt (Kavaratzis & Hatch, 2013; Stotz & Wedel-Klein, 2013). Zu guter Letzt kann die Generational Theory für ein besseres Verständnis der Generationen herangezogen werden (Howe & Strauss, 2007b; Lepeyko & Blyznyuk, 2016).

### **1.5.2 Forschungsmethode**

Durch eine analytische Betrachtung der Literatur sowie einer hermeneutischen Sichtweise (Stangl, 2022) werden ein Basisverständnis gebildet und grundlegende Annahmen definiert. Durch die neue Kombination der Elemente Arbeitgebermarkenbildung, KMUs und den einzelnen Generationen stellt die Forschungsfrage eine Forschungslücke dar. Daher wird die qualitative Methode der empirischen Sozialforschung gewählt. Dies wird durch folgendes Zitat begründet: *„Qualitative Untersuchungsdesigns werden hingegen eher dort eingesetzt, wo bisher noch keine oder nur wenige Erkenntnisse zur Thematik vorliegen.“* (Röbken & Wetzel, 2020). Zur Datenermittlung werden Befragungen in Form von leitfadengestützten persönlich geführten Interviews mit Betreibern/Betreiberinnen von klein- und mittständischen Familienbetrieben geführt. Ergänzend dazu werden

auch Arbeitnehmende aus unterschiedlichen Generationen befragt, um sich überschneidende Ansichten in der jeweiligen Wahrnehmung bzw. Differenzen ausfindig zu machen. Dies hat folgende Gründe: Den Interviewpartnern liegt auf Basis ihrer Mitarbeiteraufzeichnungen ein historischer Überblick der unterschiedlichen Generationen ihrer ArbeitnehmerInnen vor. Die Unternehmer/-innen wissen, für welche Stellen, mit welchen Rahmenbedingungen und Wünschen sich die potenziellen Arbeitnehmende beworben haben.

Es werden eigene Theorien auf Basis des durch die Literaturrecherche gebildeten Vorverständnisses entwickelt, welche innerhalb eines halbstrukturierten Interviews als Fragen (Wittkowski, 1994) gestellt werden. Das Ziel ist, neue Erkenntnisse und Antworten auf die Fragestellung zu gewinnen. Somit werden durch die Interviews hauptsächlich exploratorische Ziele verfolgt (Zehrer, 2020). Gleichzeitig werden jedoch auch explanatorische Ziele verfolgt, da die Beziehung der Variablen Employer Branding, klein- und mittelständische Familienunternehmen sowie der Generationen X, Y und Z zueinander ermittelt werden soll. Dies entspricht einer induktiven Vorgehensweise (Zehrer, 2020) da neue Erkenntnisse und Antworten auf die Fragestellung gewonnen und entsprechende Theorien aufgestellt werden sollen. Für die Struktur des Interviews wird das Trichterkonzept (Brüsemeister, 2008) verwendet. Für dieses Trichterkonzept wird die übergeordnete Fragestellung in 3-5 Unterfragen zerlegt. Diese Unterfragen werden im Teil der Auswertungsmethode als eigene Kategorien behandelt. Die Auswertungsmethode wird durch die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring & Fenzl, 2014) dargestellt. Damit können die in Textform gebrachten Daten nach einem regelgeleiteten festen Vorgehen ausgewertet werden (Mayring & Fenzl, 2014). Für den Erfolg dieser Strategie der Datenanalyse wird besonderes Augenmerk auf das „codieren“ bestimmter Schlüsselaussagen der UnternehmerInnen gelegt. Sich wiederholende Konzepte können dadurch ausfindig gemacht werden und eine bestmögliche Beantwortung der Fragestellung wird gewährleistet (Brüsemeister, 2008; Mayring & Fenzl, 2014). Auch wenn das qualitative Analyseverfahren mit einem hohem Arbeits- und Zeitaufwand verbunden ist, überwiegen die Vorteile der klar nachvollziehbaren Ergebnisse sowie die Flexibilität der Methoden die Nachteile.



## **1.6 Aufbau der Arbeit**

Bei diesem Kapitel handelt es sich um einen kurzen Überblick über die einzelnen Segmente der Masterarbeit. Das folgende Kapitel 2 „Employer Branding“ beschäftigt sich mit den theoretischen Hintergründen, der Begriffserklärung der Arbeitgebermarkenbildung sowie den zugehörigen Einflussfaktoren. Es folgt eine nähere Erläuterung der einzelnen Generationen in Kapitel 3 „Die Generationen“, woraufhin die auf den Generationen aufbauende „Generationentheorie“ in Kapitel 4 behandelt wird. Kapitel 5 hat die „Theorie des geplanten Verhaltens“ zur Thematik. In Kapitel 6 „Familiengeführte KMUs“ wird auf deren Definition sowie auf deren Unterschiede gegenüber managementgeführten Konzernen eingegangen. Kapitel 7 „Empirische Erhebung“ widmet sich der empirischen Untersuchung, beschreibt die Methodik und führt den Leser/die Leserin von der Datenerhebung über das Interviewdesign und den Ablauf der Befragungen bis hin zu den Ergebnissen der Studie, deren Vorstellung und Interpretation sowie der Erwähnung der Limitationen. Im Anschluss werden in Kapitel 8 „Handlungsempfehlungen“ auf Basis der bisherigen Erkenntnisse Wege und Möglichkeiten aufgezeigt, wie die jeweiligen Unternehmen im Hinblick auf die Eingangs formulierte Forschungsfrage agieren können.

Zu guter Letzt folgt in Kapitel 9 „Fazit“ neben dem Resümee der Arbeit eine Nennung der theoretischen sowie praktischen Implikationen, die Arbeit wird kritisch reflektiert und ein Ausblick auf weitere Forschung gegeben.

## 2 Employer Branding

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Hintergründen einer Arbeitgebermarkenbildung sowie deren wachsenden Bedeutung für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen. Es werden die relevanten Bestandteile der Branding Theorie (Aaker, 1991; Bastos & Levy, 2012; Stotz & Wedel-Klein, 2014b) analysiert sowie die häufigsten negativen Einflussfaktoren auf die Bildung einer Arbeitgebermarke von KMUs betrachtet.

### 2.1 Hintergrund und Bedeutung

Im einfachsten Sinne ist eine Marke „*ein Produkt oder eine Dienstleistung oder eine Organisation, betrachtet in Kombination mit ihrem Namen, ihrer Identität und ihrem Ruf*“ (Anholt, 2007). Das Konzept der Arbeitgebermarkenbildung kam das erste Mal im Jahr 1996 in der Arbeit von Ambler und Barrow auf (Ambler & Barrow, 1996).

Unter dem Begriff der Arbeitgebermarke (allgemein auch als Employer Brand bezeichnet) versteht man das Image als Arbeitgeber/-in gegenüber den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen bzw. potenziellen neuen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und im weiteren Sinne gegenüber den Kunden/-innen (Aaker, 1991; Ambler & Barrow, 1996; Figurska & Matuska, 2013; Stotz & Wedel-Klein, 2014b). Demzufolge geht es beim Vorgang der Arbeitgebermarkenbildung um eine strategische Ausrichtung sowie gezielte Maßnahmen, um das gewünschte Image zu schaffen. Dieses Image ist vor dem Hintergrund des soziodemographischen Wandels, der Globalisierung sowie der zunehmenden Knappheit qualifizierter Mitarbeiter/-innen ausschlaggebend für die Akquirierung neuer Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und somit als „*Arbeitgeber der Wahl (Employer of Choice)*“ (Figurska & Matuska, 2013) aus dem „*Krieg für Talente (War of Talents)*“ herauszugehen (Figurska & Matuska, 2013).

Die Arbeitgebermarkenbildung wird in der Literatur auch als Komponente der übergeordneten Unternehmensmarkenstruktur angesehen und stellt einen wichtigen Aspekt dieser dar (Foster et al., 2010; Mokina, 2014; Moroko & Uncles, 2008).

### 2.2 Die Branding Theorie

Der Terminus der Arbeitgebermarkenbildung wird in der modernen Literatur neben der Verbindung zum strategischen Management weiteren Managementkonzepten zugeordnet. Dazu gehören das Kundenbeziehungsmanagement (Graeme Martin &

P.B. Beaumont, 2003; Rosethorn, 2009), die wettbewerbsfähige Marktstrategie und die Konzepte erfolgreicher Führung (Minchington, 2013). Es gibt verschiedene Ansätze und Segmente, aus denen sich eine Branding Theorie zusammensetzt. Zunächst umfasst die Branding Theorie die Gründe und Rahmenbedingungen, warum sich ein Unternehmen entscheidet, das Image einer bestimmten Arbeitgebermarke aufzubauen. Weiters werden Faktoren und Maßnahmen genannt, welche ausschlaggebend für eine erfolgreiche Umsetzung dieses Vorhabens sind sowie die daraus resultierenden Benefits für das Unternehmen und die Mitarbeiter/-innen behandelt.

### **2.2.1 Entstehungsgründe einer Arbeitgebermarke**

Themen wie der soziodemographische Wandel, Globalisierung sowie gehobenere Ansprüche der Mitarbeiter und der Mitarbeiterinnen bezogen auf deren Work-Life Balance gehören zu den Hauptgründen, warum Unternehmen jeder Art in einer Umgebung agieren müssen, welche konstanten und oftmals unvorhergesehenen Änderungen unterworfen ist. Diese sich ständig ändernden Rahmenbedingungen betreffen Bereiche wie Wirtschaft, organisatorische Abläufe und Kundenanforderungen (Figurska & Matuska, 2013). Um in einem solch wechselhaften Umfeld für ArbeitnehmerInnen attraktiv zu bleiben, ist es wichtig, eine Arbeitgebermarke aufzubauen.

Ein weiterer Grund für die Bildung einer Arbeitgebermarke liegt im Faktor Wettbewerbsfähigkeit. Viele Unternehmen gehen davon aus, dass das Rekrutieren talentierter Leute eine Grundvoraussetzung ist, um langfristig als erfolgreiches Unternehmen am Markt agieren zu können (Figurska & Matuska, 2013; Mosley, 2009). Einen nicht zu unterschätzenden Faktor für die Bildung einer Arbeitgebermarke mit gutem Image stellt das Thema Transparenz dar. Ehemalige, aktuelle sowie zukünftige Mitarbeiter/-innen haben stets die Möglichkeit, ihre Meinungen zu einem Unternehmen über Onlinekanäle auszutauschen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass ArbeitgeberInnen Informationen, die sie an den Arbeitsmarkt übermitteln stets authentisch und wahr gestalten, da diese überprüft werden können (Figurska & Matuska, 2013; Mosley, 2009).

### **2.2.2 Maßnahmen zur Bildung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke**

Es liegen gemeinsame Charakteristika zwischen der Bildung einer erfolgreichen Unternehmensmarkenstruktur sowie einer erfolgreichen Arbeitgebermarke vor.

Diese Gemeinsamkeiten leiten sich unter anderem aus einer qualitativen Studie aus dem Jahr 2008 ab, in der über einen Zeitraum von 6 Monaten Experten- und Expertinnen Interviews mit 13 hochrangigen Branchenteilnehmern zum Thema Arbeitgebermarkenbildung durchgeführt wurden (Moroko & Uncles, 2008).

Area of expertise	Position	Company
Employer branding	Director	Employer branding consultancy
	Director	Employer branding consultancy
	Former Director	Employer branding consultancy
	Head Employer Branding Team	HR advertising and communications agency
Corporate branding and identity	Managing Director	Branding and identity agency
Internal/external employee communications	Director	Employee communications consultancy
	Manager Internal Communications	Listed company (30,000 employees worldwide)
Employee attraction and retention	Director Human Resources, Asia-Pacific Region	Listed company (70,000 employees worldwide)
	Manager	Human resource management and recruitment consultancy
	Manager	Human resource management and recruitment consultancy
	Manager	Human resource management and recruitment consultancy
	Director and COO	Human resources management strategy consultancy
	Director and Head of Practice Improvement	Human resources management strategy consultancy

Abbildung 1: Experten/-innen Interviews zum Thema Arbeitgebermarkenbildung (Moroko & Uncles, 2008, S. 162)

Diese Gemeinsamkeiten betreffen vor allem drei Punkte: bekannt und auffällig sein, als relevant und resonant angesehen werden sowie sich von direkten Mitbewerbern zu unterscheiden (Moroko & Uncles, 2008).

Um diese Bedingungen hinsichtlich der Arbeitgebermarkenbildung zu erfüllen, nehmen K. Backhaus und S. Tikoo (Backhaus & Tikoo, 2004) an, dass sich die daraufhin ausgerichteten Aktionen in drei Schritte unterteilen lassen:

- Die Schaffung einer Arbeitgebermarke, die ein spezifisches MitarbeiterInnen-Wertversprechen darstellt, welches den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vermitteln soll, was die Organisation zu bieten hat.
- Externes Marketing der Arbeitgebermarke: Das Unternehmen richtet die Botschaft an den Arbeitsmarkt für Kandidaten/-innen, Personalvermittler/-innen und andere Zielgruppen.
- Internes Marketing: Ziel ist es, Humanressourcen zu entwickeln, die sich an die Werte halten und die von der Organisation festgelegten Ziele verfolgen.

Konkrete Maßnahmen und Schritte, die einem dieser drei Handlungsstränge zuzuordnen sind, unterscheiden sich je nach Branche, Art des Unternehmens sowie dessen Vision und Ausrichtung.

Um den Status Quo des Unternehmens als ArbeitgeberInnen zu prüfen, das gewünschte Image zu schaffen sowie geeignete Arbeitnehmer zu finden und deren Wünsche und Bedürfnisse zu klassifizieren, bedienen sich die Eigentümer bzw. Führungskräfte von Unternehmen oftmals Methoden qualitativer bzw. quantitativer Forschungstechniken (Figurska & Matuska, 2013; Mosley, 2009).

Zu diesen Methoden zählen:

- eine Kartierung des Arbeitsmarktes: Wo kann das Unternehmen am ehesten potenzielle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen finden und ansprechen?
- externe Imageanalysen: Wie nehmen Arbeitnehmer/-innen das Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen wahr?
- Formen der Attraktionsanalyse: Worauf achten ArbeitnehmerInnen am Unternehmen?
- Benchmarking Kontrollen: Wie schneiden aktuelle HR Praktiken der Organisation im Vergleich zu anderen Unternehmen im gleichen Branchensegment ab?
- Umfragen zur Mitarbeitermotivation: Wie engagiert sind die derzeitigen MitarbeiterInnen des Unternehmens und was motiviert diese? (Figurska & Matuska, 2013; Mosley, 2009)

### **2.2.3 Vorteile einer starken Arbeitgebermarke**

*„Eine starke Arbeitgebermarke, die mit einer stärkeren Anziehungskraft und einem überdurchschnittlichen Mitarbeiterengagement verbunden ist, wird letztendlich zu besseren Finanzergebnissen beitragen“* (Figurska & Matuska, 2013).

In durchgeführten Studien von Hewitt (Mosley, 2009) werden vor allem drei Vorteile einer starken Arbeitgebermarke identifiziert:

- Loyalität gegenüber dem Unternehmen und daraus resultierende Langzeitarbeitsverhältnisse der Mitarbeiter/-innen.
- eine gesteigerte Anziehungskraft als Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen gegenüber neuen Mitarbeitern.
- die höhere Einsatzbereitschaft und Leistung aktueller MitarbeiterInnen.

Im Bereich des HR Management wird zwischen internen und externen Vorteilen einer starken Arbeitgebermarke für das Unternehmen unterschieden:



Abbildung 2: Interne Vorteile einer starken Arbeitgebermarke (Figurska & Matuska, 2013)

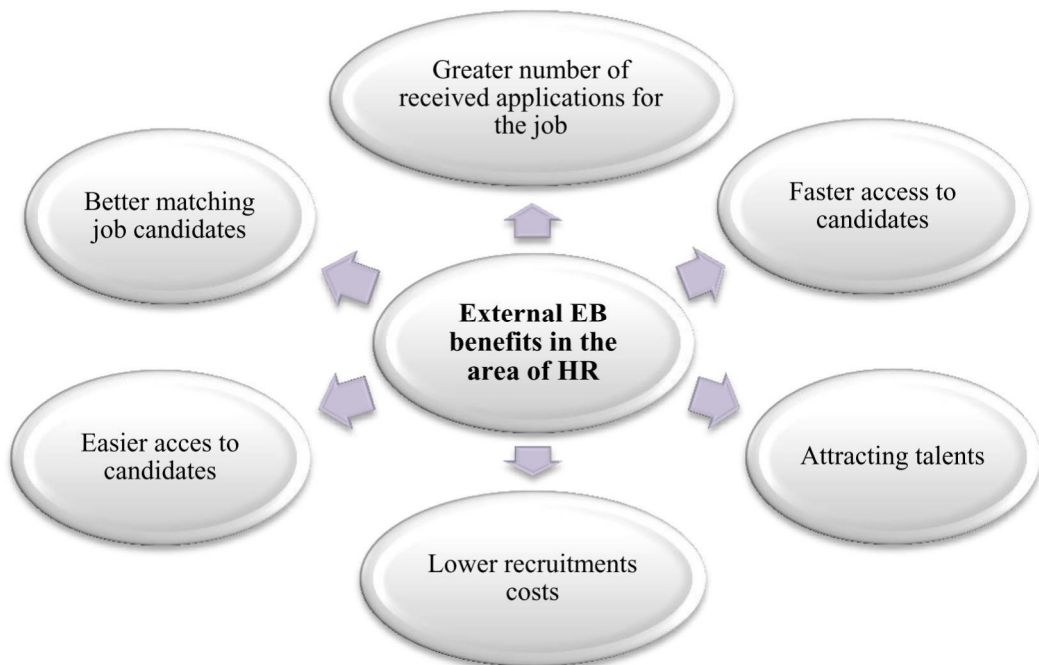


Abbildung 3: Externe Vorteile einer starken Arbeitgebermarke (Figurska & Matuska, 2013)

Als weitere Vorteile der Schaffung einer starken Employer Brand werden in der aktuellen Literatur Differenzierung zur Konkurrenz, Emotionalisierung und somit

Arbeitnehmerbindung sowie positive Mundpropaganda genannt (Dehlsen & Franke Carsten, 2009; Heming, 2017; Hesse & Mattmüller, 2019b; Stotz & Wedel-Klein, 2014a).

## **2.3 Einflussfaktoren auf Employer Branding**

In den vorangegangenen zwei Unterkapiteln 2.2.2 und 2.2.3 wurden die allgemeinen Maßnahmen zur Bildung einer starken Employer Brand sowie die daraus resultierenden Vorteile und Benefits für ein Unternehmen genannt. Abschließend zu diesem Thema werden einige negative Einflussfaktoren auf die Bildung einer Arbeitgebermarke aufgezählt. Das Hauptaugenmerk liegt hierbei im Hinblick auf die Forschungsfrage auf den klein- und mittelständisch geführten Unternehmen.

### **2.3.1 Negative Einflussfaktoren auf Employer Branding**

Einige der häufigsten negativen Einflussfaktoren auf die Arbeitgebermarke von KMUs wurden laut der Studie „Employer Branding und Produktreputation“ der Hochschule der Medien, welche in Kooperation mit dem Kompetenzbereich „Wertekern“ der Maerken Kommunikation im Jahr 2015 fertiggestellt wurde, identifiziert (Eichsteller et al., 2015). Diese Studie basiert auf der Auswertung eines Online Fragebogens, den 88 Experten und Expertinnen in Bereichen wie Dienstleistung, Handel und Produktion im Jahr 2015 ausgefüllt haben (Eichsteller et al., 2015). Bei diesen ExpertenInnen handelt es sich um Führungskräfte aus den Bereichen Marketing und Human Resource Management aber auch um Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen von KMUs. Mit 46 Fragen zeichnet diese Studie ein detailliertes Bild zum Thema Arbeitgebermarkenbildung sowie korrespondierenden Einflussfaktoren.

## Übersicht der befragten Branchen

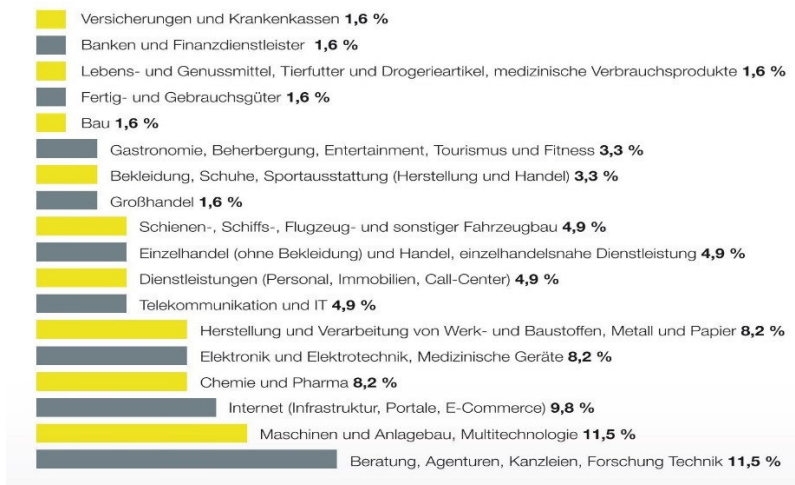


Abbildung 4: Übersicht der befragten Branchen bezüglich Imageproblemen (Eichsteller et al., 2015)

Demnach gehört bei etwa einem Drittel der Befragten mangelnde Modernität zu den Hauptgründen des Imageproblems des Unternehmens. Mit über 20% wird der vorherrschende Führungsstil als zweithäufigste Ursache für ein schlechtes Image des Unternehmens gesehen. Als weitere negative Einflussfaktoren auf die wahrgenommene Arbeitgebermarke werden das aktuelle Preis /Leistungsverhältnis, die allgemeine Servicequalität sowie Inkongruenz zwischen dem aktuellen Image eines KMUs und dessen Realität gesehen. Diese negativen Einflüsse werden in der allgemeinen Literatur zum Thema Employer Branding weitgehendst bestätigt (Eichsteller et al., 2015; Figurska & Matuska, 2013; Griffin, L., Clarke, T., 2008; Hesse & Mattmüller, 2019a; Stotz & Wedel-Klein, 2014a).



### 3 Die Generationen

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Definition und der Abgrenzung einzelner Generationen. Es werden Eigenschaften und Charakteristika der Generationen X, Y und Z vordefiniert und somit Profile erstellt. Außerdem werden Möglichkeiten und Herausforderungen in deren spezifischer Ansprache aufgezeigt.

Für einen Überblick über die in dieser Arbeit behandelten Generationen kann folgende Darstellung von Berkup (Berkup, 2014) herangezogen werden:

Generation Name	Chronological Generation Classification
Traditionalists	1900 - 1945
Baby Boomers	1946 - 1964
Generation X	1965 - 1979
Generation Y	1980 - 1994
Generation Z	1995 - .....

Abbildung 5: Berkup 2014 - Chronologische Einteilung der Generationen (Berkup, 2014, S. 219)

#### 3.1 Definition und Abgrenzung

Der Begriff „Generation“ stammt ursprünglich aus dem 16. Jhd vom lateinischen Substantiv „generatio“ ab, was ursprünglich „Nachkommenschaft, Zeugungsfähigkeit“ bedeutet (Kluge, 2002; OxfordLanguages, 2022).

Im englischen Sprachgebrauch wird der Begriff „Generation“ laut Wörterbuch wie folgt definiert: *„Used to describe the nationality of someone belonging to the first, second, third, etc. group of people of the same age in the family to have been born in that country“* (Cambridge Dictionary, 2022).

Eine wissenschaftliche Definition des Begriffes Generation ist nicht eindeutig zu bestimmen, da sich diese aus dem jeweiligen Kontext neu zusammensetzt. So trifft Tremmel in seinem Werk (Tremmel, 2012) eine Unterscheidung zwischen familialen, gesellschaftlichen und chronologischen Generationen. Andere Unterscheidungen des Terminus Generation kommen in Mannheims Generationentheorie vor, in der nach gemeinsamen kulturellen Kontext, chronologischer Gleichzeitigkeit sowie einer Wahrnehmung des Geschehens aus der gleichen Lebens und Bewusstseinschichtung eingeteilt wird (Jureit, 2011; Matthes, 1985).

Im Bereich der Soziologie wird der Begriff „Generation“ durch Karl Mannheim geprägt, welcher gemeinsame „Generationserlebnisse“ bestimmt, die Einfluss auf unterschiedliche Geburtsjahrgänge ausüben (Jureit, 2011).

Als Beispiele im deutschsprachigen Raum zählen der zweite Weltkrieg für die im Jahr 1920 Geborenen sowie die nicht mehr eingezogene Kriegskindergeneration der späten 1930er und der frühen 1940er Jahre (Jureit, 2011). Im Anschluss flaute die Prägung durch einschneidende gemeinsame Lebensereignisse ab und die Bezeichnungen einzelner Jahrganggruppen wurde weniger aufschlussreich. Es folgten Definitionen wie Generation Babyboomer/-innen, Generation X, Y und Z. Die häufigste Unterteilung der in dieser Arbeit behandelten Generationen X, Y und Z findet in der aktuellen Literatur nach Alter der Personen statt (Betz, 2019; Eisner, 2005; Klaffke, 2014a; McCrindle, 2009; Mörstedt, 2015; Nelson, 2010).

### **3.2 Profil Generation X**

Der Terminus „*Generation X*“ wurde erstmals in Charles Hamblett`s und Jane Deverson`s im Jahr 1964 erschienenem Buch „*Generation X*“ geprägt (Glass, 2007) und in Douglas Coupland`s Novelle aus dem Jahr 1991: „*Generation X: Tales for an Accelerated Culture*“ popularisiert (Reisenwitz & Iyer, 2009).

Diese Generation wird dem Geburtszeitraum zwischen 1965 und 1980 zugeordnet (Berkup, 2014; Klaffke, 2014a; Oertel, 2014; Reisenwitz & Iyer, 2009) und folgt der Generation der Babyboomer (1946- 1965) nach (Berkup, 2014). Zu den Synonymen für den Ausdruck „*Generation X*“ zählen unter anderem Begriffe wie Babybusters, Yiffies Postboomers oder MTV Generation (Reisenwitz & Iyer, 2009). Zu den Ereignissen, die diese Generation am maßgeblichsten beeinflusst haben, gehören der kalte Krieg, das Bekanntwerden von HIV als Pandemie, die Ölkrise 1973 sowie die Vorstellung von Computern und Internet. (Barford & Hester, 2011; Dries et al., 2008).

Zur Grundhaltung und den markantesten Merkmalen dieser Generation gehören laut Literatur ein höheres Maß an Skepsis sowie geringere Loyalität im Arbeitsleben. Dies wird vor allem im direkten Vergleich zur vorhergehenden Generation der Babyboomer/-innen ersichtlich. Weitere Merkmale dieser Generation umfassen das Streben nach Unabhängigkeit sowie einen gehobeneren Anspruch nach einer ausgeglichenen Work/Life Balance (Glass, 2007).

Diese Erwartung wird oft von dem Gefühl überschattet, dass sie aufgrund technischer Innovationen wie Wireless Lan und PDA`s überall und zu jeder Zeit arbeiten können und dies auch von Ihnen erwartet wird. Jüngere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gelten als ergebnisorientierter als vorhergehende Generationen und fokussieren sich nicht auf die Methode, die zur

Zielerreichung genutzt wird (Glass, 2007). Ein weiteres Merkmal der Generation X bezieht sich auf die Bereiche Kommunikation und Feedback. Im Vergleich zu Babyboomern und Babybommerinnen bevorzugen Mitglieder der Generation X schnelles und konstantes Feedback. Sie fühlen sich mit detaillierten Angaben zur jeweiligen Aufgabenstellung sicherer. Dies wird als Ergebnis starker elterlicher Anleitung und Beteiligung in ihren prägenden Jahren angesehen (Eisner, 2005; Glass, 2007).

### **3.2.1 Möglichkeiten und Herausforderungen in der Ansprache von Generation X**

Es existieren laut Literatur verschiedene Ansatzpunkte und Themen, mit denen Generation X angesprochen und für sich als ArbeitnehmerInnen gewonnen werden kann. Einige dieser Wege werden in Eberhardt's Werk (Eberhardt, 2016) beschrieben.

Demnach macht eine Vorselektion der geeigneten Arbeiten und Stellen auf Basis der Eigenschaften und Fähigkeiten dieser Generation Sinn. Zu ihrer Stärke gehört laut Eberhardt das Arbeiten in Gruppen wie z.B. Qualitätszirkel oder Projektarbeitsgruppen (Eberhardt, 2016).

Weiters arbeitet sie selbstständig, verfügt über Erfahrung und ist bereits mit der Handhabung moderner Medien vertraut (Eberhardt, 2016; Mangelsdorf, 2015).

Xer mögen es faktenorientiert. Stellenausschreibungen sollten kurz und knapp gehalten sein, der Ton professionell. Sie sind wählerisch, da sie im Laufe Ihrer Karriere bereits gelernt haben, was sie wollen und was nicht. Daher achten sie auf bestimmte Schlüsselwörter und sind stark an Herausforderungen und zukunftsorientierten Zielsetzungen interessiert. Außerdem haben sie großes Interesse an Weiterbildungsmöglichkeiten, um besagte Zielsetzungen auch erreichen zu können (Eberhardt, 2016; Mangelsdorf, 2015).

Statistisch gesehen gründen sie Ihre Familien später als vorherige Generationen und gelten bis zu diesem Zeitpunkt als sehr zielstrebig, was sie für Führungspositionen qualifiziert (Eberhardt, 2016).

Generation X befindet sich in der späten Phase der Familiengründung. Sie managen aufgrund ihres Alters und damit einhergehenden Lebenssituation mehrere Themen parallel. Zu diesen Themen gehören der Haushalt, Kredite, die Pflege Angehöriger sowie Kinder (Schlüsselwort: Flexibilität) (Mangelsdorf, 2015).

Wer gezielt Generation X ansprechen will, sollte sich ihrer knapp bemessenen Zeit

bewusst sein. Sie sucht dort nach Jobs, wo sie adäquate Angebote am ehesten vermutet. Damit sind Unternehmenswebseiten, Online Jobbörsen und berufsbezogene Netzwerke wie Xing und LinkedIn gemeint (Mangelsdorf, 2015).

In der Bewerbungsphase kommuniziert man am besten per E-Mail mit Angehörigen dieser Generation, da dieses Medium zeitlich ungebunden und zielführend ist (Mangelsdorf, 2015; Reisenwitz & Iyer, 2009).

Persönliche Themen sollten vermieden werden, da Vertreter und Vertreterinnen der Generation X aufgrund ihrer Fähigkeiten eingestellt werden wollen und Berufs- und Privatleben voneinander trennen (Mangelsdorf, 2015).

Themen, die angesprochen werden sollen und die für Xer relevant sind, sind: Weiterbildungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeitmodelle und langfristige Karriereaussichten (Mangelsdorf, 2015; Reisenwitz & Iyer, 2009).

### **3.3 Profil Generation Y**

Der Begriff „Generation Y“ wurde das erste Mal im Jahr 1993 in einem Artikel der Fachzeitschrift *Ad Age* verwendet (Parment, 2013).

Generation Y definiert sich durch die Geburtsjahrgänge von ca. 1980 bis 2000 (Berkup, 2014; Nelson, 2010; Parment, 2013) und sie folgt auf Generation X (1965-1980) (Nelson, 2010).

Zu den alternativen Bezeichnungen für Mitglieder dieser jungen Generation gehören: Millennials, Generation Why, Digital Natives, Echoboomers oder Nexters aber auch stark wertende Synonyme wie Generation Merkel oder Generation Weichei (Frankowski, 2013; Pfeil, 2016; Reisenwitz & Iyer, 2009).

Die meisten Millennials sind zwischen 5 und 20 Jahre alt, als die Terroristenattacke 9/11 die Nationen erschüttert und sie wachsen im Schatten der Irak- und Afghanistan Kriege auf. Weiters sind sie Zeugen/Zeuginnen, als der erste schwarze Präsident gewählt wird. (Dimock, 2019). Laut einschlägiger personalwirtschaftlicher Literatur (Parment, 2009; Ruthus, 2014) wird es aufgrund des demographischen Wandels sowie des daraus resultierenden Fachkräftemangels eine der vordringlichsten Aufgaben des modernen HRS sein, gezielt Angehörige dieser Generation anzusprechen und als ArbeitnehmerInnen zu gewinnen.

Diese Generation wird den heutigen Arbeitsmarkt mittel- bis langfristig dominieren (Ruthus, 2014) und zeichnet sich vor allem durch hohe Ansprüche sowie einer hohen Wechselbereitschaft gegenüber dem Arbeitgeber/Arbeitgeberin aus (Parment, 2009).

Dieser Umstand wird durch den Fakt untermauert, dass es ab den 80er Jahren, begünstigt durch Globalisierung und internationalem Handel, mehr Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der Auswahl eines geeigneten Berufes gibt.

*„Ein Mehr an Alternativen macht den Konsumenten naturgemäß entscheidungsbewusster und anspruchsvoller“* (Parment, 2009).

Das Thema Generation Y wurde bereits in mehreren Studien behandelt. Zu den Ergebnissen dieser Studien gehören die Erkenntnis, dass neue Technologien ungezwungen genutzt werden, Informationen über das Internet abgerufen werden, sowie das Wissen wie Jobangebote, Kompetenzen und Macht im Arbeitsmarkt entstehen und koordiniert werden (Parment, 2009).

Laut Literatur umfassen negative Eigenschaften dieser Generation ein gewisses Maß an Unfähigkeit mit Kritik umzugehen und Lehrinhalte zu verinnerlichen, sowie eine hohe Kündigungsbereitschaft, sollte der derzeitige Beruf nicht ihren Vorstellungen entsprechen.

Zu den positiven Eigenschaften gehören hohes Selbstvertrauen, gehobene IT Kompetenzen sowie ein geringeres Maß an Zynismus und mehr Optimismus (Reisenwitz & Iyer, 2009; Woodruffe, 2009).

### **3.3.1 Möglichkeiten und Herausforderungen in der Ansprache von Generation Y**

Es erscheint als universelles Gesetz, dass alle 20 Jahre, sobald eine neue Generation den Arbeitsmarkt betritt (Howe & Strauss, 2007a), Manager jeder Art Probleme haben, diese neue Generation zu verstehen (Gelbart & Komninos, 2012). Die Erkenntnis, dass die Welt von Generation Y um einiges anders als von vorhergehenden Generationen gesehen wird, zieht sich quer durch die Literatur (Balda & Mora, 2011; Kilber et al., 2014; Lipkin, 2009; Myers & Sadaghiani, 2010; Sheahan, 2005).

In der Ansprache sowie Kommunikation potenzieller Bewerber/Bewerberinnen greift man auf moderne Medien zurück. Im Gegensatz zur Generation X, bei der E-Mails als Hauptkommunikationsmittel genutzt werden, können hier aufgrund der hohen Affinität zur Technik Medien wie z.B. soziale Medien, drahtlose Medien und Internetdienste benutzt werden (Bannon et al., 2011).

Laut Bannon, et al., 2011 teilt Generation Y im Vergleich zur Generation X auch gerne private Inhalte. Es kann also ein persönlicherer Weg in der Ansprache gefunden werden.

Generation Y spricht die Sprache der Computer fließend, daher erwartet sie auch, mit modernen Technologien arbeiten zu können und dort eingesetzt zu werden, wo dies möglich ist (Balda & Mora, 2011).

Eine weitere Eigenschaft, durch die sich Angehörige dieser Generation auszeichnen, ist laut Cekada (Cekada, 2012) die Fähigkeit zum Multitasking.

Sie können problemlos Informationen aus mehreren Quellen analysieren und von einer Aktivität zur nächsten wechseln. Teamarbeit wird dem eigenständigen Arbeiten bevorzugt (Cekada, 2012; Kilber et al., 2014). In diesem Wissen kann man die zu besetzenden Stellen bereits vorselektieren.

Sie sind weniger formal und bevorzugen informelle Treffen und flexible Arbeitsumgebungen, worunter Teamarbeitsplätze fallen (Bannon et al., 2011).

Generation Yler wollen Spaß an der Arbeit haben. Laut Sheahan (Sheahan, 2005) sind Genuss und Zufriedenheit vor allem für diese Generation für eine dauerhafte Anstellung im Arbeitsleben wichtig.

Gleichzeitig wollen sie Aufgaben zugeteilt werden, die Teil eines größeren Ganzen sind und diese nach der Zuteilung selbstständig erfüllen (Cekada, 2012).

*“If this generation knows anything, it’s that there are more jobs than young people to fill them”* (Safer, 2007).

Im Werk von Kilber, Barclay und Ohmer (Kilber et al., 2014) werden sieben Wege gezeigt, wie Generation Y angesprochen bzw. gemanagt werden kann:

- Schaffen Sie eine wünschenswerte Arbeitsumgebung
- Verbessern Sie Auszeichnungs- und Anerkennungsprogramme
- Passen Sie Schulungstechniken an die Lernstile der MitarbeiterInnen der Generation Y an
- Halten Sie inne, arbeiten Sie zusammen und hören Sie zu
- Kein Mikromanagement
- Geben Sie Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen der Generation Y Arbeit, die ein übergeordnetes Ziel verfolgt
- Nutzen Sie anspruchsvolle Kommunikation

### **3.4 Profil Generation Z**

Der Namensursprung des Terminus Generation Z ist nicht eindeutig zuzuordnen. Frühesten Erwähnungen zu Folge geht der Begriff laut Literatur jedoch auf Studien um die Jahrtausendwende von Don Tapscott (Tapscott, 1998/2001) und Marc

Prensky (Prensky, 2012) zurück. Zeitlich wird Generation Z den Geburtenjahrgängen von 1995 bis 2015 zugeordnet (Berkup, 2014; Betz, 2019; Csobanka, 2016; Mörstedt, 2015; Wood, 2013) und folgt somit auf Generation Y (Berkup, 2014; Klaffke, 2014b).

Zu den alternativen Bezeichnungen dieser Generation gehören die Ausdrücke: „Post Millennials“, „Facebook Generation“, „Netgeneration“, „IGeneration“, oder „Switchers“ (Csobanka, 2016).

Aus ökologischer Sicht ist Generation Z im Schatten der Ölpest im Golf von Mexiko, dem Reaktorunglück von Fukushima sowie dem wachsenden Problem der Klimaerwärmung aufgewachsen. Im Hinblick auf gesellschaftliche Aspekte spielen der demographische Übergang und der Fachkräftemangel eine Rolle (Scholz, 2014).

Laut dem Werk von Wood (Wood, 2013) sind die Charakteristika und das Verhalten dieser Generation auf vier Trendbewegungen bzw. Eigenheiten zurückzuführen.

Charakteristikum Nummer eins umfasst den Faktor Innovation. Der Umgang mit dem Web 2.0- Technologien und -Anwendungen stellt eine Selbstverständlichkeit dar. Google (1998), Wikipedia (2001), Facebook (2004) und Youtube (2005) sind bereits eingeführt, als die Nutzung des Internets für diese Generation relevant wird (Scholz, 2014). Aus Verbrauchersicht hat Generation Z mehr Auswahlmöglichkeiten als vorhergehende Generationen und rechnet daher mit ständiger Innovation und Fortschritten (Wood, 2013).

Das zweite Attribut umfasst den Faktor Bequemlichkeit. Der erhöhte Leistungsdruck auf die heutige Jugend fördert eine erhöhte Abhängigkeit von Produktlieferungen, Nutzung zeitsparender Geräte und einem schnellen Produkterlebnis wie zum Beispiel das Kochen von einfach zu produzierenden Mahlzeiten (Wood, 2013).

Drittens wird Generation Z wie Ihre Eltern der Generation X davon betroffen sein, in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten aufzuwachsen. Angesichts eines anderen elterlichen Einflusses und des wirtschaftlichen Umfeldes ist die Generation Z möglicherweise pragmatischer und stärker auf Knappheit ausgerichtet (Wood, 2013).

Die vierte Eigenschaft umschreibt einen Hang zu eskapistischen Konsumaktivitäten (Filme, Musik, Videospiele). Dies stellt eine Reaktion auf wachsende wirtschaftliche Herausforderungen und zunehmendem Leistungsdruck in jungen Jahren her. Dadurch gewinnen Online Beziehungen an Bedeutung, persönliche Beziehungen erodieren jedoch (Wood, 2013).

Als weitere Eigenschaften dieser Generation werden Ungeduld, Gesundheits- und Umweltbewusstsein genannt (Berkup, 2014; Mörstedt, 2015).

Aufgrund der genannten Argumente und der Meinung diverser Autoren/Autorinnen stellt Generation Z den größten Generationswechsel, den die Arbeitswelt je erlebt hat dar. (Tulgan, 2013; Wood, 2013).

### **3.4.1 Möglichkeiten und Herausforderungen in der Ansprache von Generation Z**

Verglichen mit den Möglichkeiten zur Ansprache von Generation X und Y ist wenig über die Attribute, Charakteristiken und Arbeitseinstellungen der Generation Z bekannt (Dangmei & Singh, 2016; Gaidhani et al., 2019).

Da sie sich mit Technologie identifiziert und ihr Leben eng mit Elektronik und digitalen Welten verbunden ist, kann der Weg der Ansprache bzw. Rekrutierung über sämtliche modernen Medien erfolgen (Gaidhani et al., 2019).

Einer Studie von Dan Schawbel (Schawbel, 2014) nach tendiert Generation Z dazu, unternehmerisch und vertrauenswürdig zu agieren. Geld wird als geringerer Anreiz gesehen als dies noch bei Generation X und Y der Fall war.

Laut Bascha (Bascha, 2011) bevorzugt sie Transparenz, Flexibilität und persönlichen Freiraum in Bezug auf die Arbeitsethik. Es wird erwartet, dass sie Antworten auf Fragen bekommt und ihre Antworten gehört und anerkannt werden.

Teresa Bridges (Bridges, 2015) kommt zu dem Schluss, dass eine Arbeitsumgebung bevorzugt wird, welche Mentoring, Lern- und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten fördert. Dies kommt vom Glauben, dass ihre Ausbildung nicht die erforderlichen Fähigkeiten vermittelt hat, um mit den Problemen des wirklichen Lebens umzugehen (Bridges, 2015).

Diese Erkenntnisse werden von Knoll (Knoll, 2014) komplementiert, nach denen Generation Z Büroplätze bevorzugt, die sich leicht anpassen lassen und komplexe Planungslayouts als nicht wünschenswert erachtet werden.

Sie arbeitet lieber für eine ehrliche und integre Führungskraft und bevorzugt Organisationen, welche Verbundenheit mit der Gemeinschaft und soziale

Verantwortung zeigen (Half, 2015). Gleichzeitig macht Max Mihelich (Mihelich, 2013) darauf aufmerksam, dass sich diese Generation mehr als jede andere zuvor für Umweltthemen interessiert. Unternehmen, die sich in diesen Bereichen engagieren und dies nach außen kommunizieren, gelten als interessante ArbeitgeberInnen.



Career Goals	Build several parallel careers, have several jobs simultaneously
Work environment	Office, home desires flexible schedule
Technology	Creates own documents, databases, uses web for research, e-mail, 24/7
Client orientation	E-mail/IM/Text
Retention	Personal relationship
Mentoring	Constant feedback needed
Motivators	Maintain personal life
Attire	Whatever feels comfortable

Abbildung 6: Gaidhani, Arora Lokesh et al: Analyse der Eigenschaften von Generation Z (Gaidhani et al., 2019)

#### 4 Die Generationen Theorie

Bezugnehmend auf die im vorherigen Kapitel definierten Charakteristika einzelner Generationen folgt nun eine Theorie zur Erklärung derer Differenzen und Handlungsweisen. Die Generationentheorie stammt ursprünglich von William Strauss und Neil Howe ab. Erste Studien und Erwähnungen zu dieser Theorie werden im Werk „Generations“ (auf Deutsch: Generationen) gefunden (W. Strauss & Howe, 1991). Anhand des Beispiels der Geschichte der USA beschreiben die beiden Autoren die dortigen Geschehnisse ab dem Jahr 1584 bis heute anhand theoretischer, wiederkehrender Generationszyklen (W. Strauss & Howe, 1991).

Diese Theorie ist laut Aussage der Autoren über die Grenzen der USA auch auf andere Länder anwendbar (W. Strauss & Howe, 2009). Nähere Ausführungen zur Generationentheorie werden im 1997 veröffentlichten Buch „The Fourth Turning“ (auf Deutsch: Die vierte Wendung), von Strauss und Howe gefunden (W. Strauss & Howe, 2009). In diesen Ausführungen wird eine soziale Generation als die Summe aller Menschen bezeichnet, welche über einen Zeitraum von etwa 20 Jahren bzw. die Dauer einer Lebensphase geboren wird. Eine Einteilung erfolgt in Kindheit, junges Erwachsenenalter, Lebensmitte und Alter. Weiters setzt sich die Generationentheorie aus den Bereichen: „Drehungen bzw. Wendungen (20-22 Jahre)“, den daraus resultierenden „Zyklen bzw. Saeculi (80-90 Jahre)“ sowie bestimmten „Archetypen (4 Varianten)“ zusammen. Der als „junge Erwachsene“ entsprechenden erlebten „Wendung“, wird eine Generation entweder als „dominant“ oder „rezessiv“ angesehen. Sobald eine Jugendgeneration jedoch erwachsen wird und sich kollektiv als neue Person definiert, befindet sich ein anderer Archetyp im Bereich der „jungen Erwachsenen“ und definiert daher auch den Bereich der „Dominanz“ bzw. „Rezession“ andersherum. Eine Einteilung dieser Archetypen findet also entweder in einen dominanten oder rezessiven Bereich statt (W. Strauss & Howe, 1991, 2009).

## Tausendjähriges Saeculum (75+ Jahre)

Tabelle 1: Aktuelle Einteilung innerhalb der Generationentheorie, in Anlehnung an (W. Strauss & Howe, 2009)

Generation	Archetyp	Geburtsjahr/ Spanne	In Kindheit eingetreten	Spanne der Wechseljahre
Babyboomer	Prophet (Idealist)	1943-1960	Wende: Hoch Bsp. Amerik. Hoch	1946-1964
Generation X	Nomade (reaktiv)	1961-1981	Wende: Erwachen Bsp. Bewusstseins- revolution	1964-1984
Generation Y	Held (Bürger)	1982-2004	Wende: Entwirren Bsp. Kulturkriege	1984- 2007
Generation Z	Künstler (adaptiv)	2005-heute	Wende: Krise Bsp. Covid 19 Pandemie	2008-heute

### 4.1 Die Wendungen

Bei den Wendungen handelt es sich um ein theoretisches Muster innerhalb der untersuchten Generationen. Dabei geht es um bestimmte Generationenereignisse, die in den Büchern „Generations“ (W. Strauss & Howe, 1991) und genauer in „The Fourth Turning“ (W. Strauss & Howe, 2009) beschrieben werden.

Diese Ereignisse bilden einen Zyklus, welcher sich aus vier Stufen zusammensetzt. Die vier Stufen innerhalb eines Zyklus stellen die erwähnten Wendungen dar und werden als „Hoch“, „Erwachen“, „Auflösen“ und „Krise“ bezeichnet (W. Strauss & Howe, 2009).

Diese 4 Wendungen werden auch mit den Jahreszeiten: Frühling, Sommer, Herbst und Winter gleichgesetzt (W. Strauss & Howe, 2009).

#### 4.1.1 Das Hoch

Den Autoren nach handelt es sich beim „Hoch“, der ersten Wendung, um ein Ereignis, welches nach Krisen eintritt.

Während dieser Phase ist der Individualismus schwach ausgeprägt und die Mehrheit der Institutionen hat eine starke Position.

In der Gesellschaft herrscht Optimismus vor und die Richtung, die man gemeinsam

einschlägt, scheint klar ersichtlich.

Strauss und Howe nach war die erste Wendung in Amerika das „amerikanische Hoch“ direkt nach dem zweiten Weltkrieg bis zur Ermordung Kennedys im November 1963 (W. Strauss & Howe, 1991, 2009).

#### **4.1.2 Das Erwachen**

Dem Hoch folgt die Wendung des Erwachens. Die starke Position der Institutionen wird durch den Wunsch nach Autonomie und spiritueller Freiheit angegriffen.

Vor allem junge Aktivisten und Aktivistinnen sehen das vorherige Hoch als eine Periode kultureller Einfältigkeit und Armut an.

Die Menschen haben genug von sozialer Disziplin und Gleichheit, sie wollen wieder als Individuen angesehen werden.

In der Literatur wird als Beispiel für die zweite Wendung die „Bewusstseinsrevolution“ in Amerika genannt, welche ca. von 1960 bis 1980 andauerte (W. Strauss & Howe, 2009).

#### **4.1.3 Das Auflösen**

Die dritte Wendung wird als „Auflösen“ bezeichnet.

Die Stellung von Institutionen nimmt weiter ab, diese werden immer schwächer, während der Individualismus weiter an Kraft und Anhängern/Anhängerrinnen gewinnt.

Die Gesellschaft will keine Normen mehr einhalten und es herrscht ein gewisses Maß an Gleichgültigkeit vor. Die Gesellschaft will sich dem Genuss hingeben und sich „auflösen“.

Strauss und Howe nennen hier den Kulturkrieg in den USA ab 1980 als Beispiel (W. Strauss & Howe, 2009).

#### **4.1.4 Die Krise**

Eine Ära der Zerstörung, der Revolution und der Kriege.

Ein durch Institutionen gelenktes Leben wird aufgrund einer wahrgenommenen Bedrohung des eigenen Überlebens angegriffen, zerstört und im Anschluss wieder aufgebaut.

Im Anschluss beginnen die Menschen sich wieder als Einheit zu betrachten, der kulturelle Ausdruck richtet sich auf den Zweck der Gemeinschaft aus.

Als Beispiel wird der Zeitraum des Wallstreet Crash von 1929, bis zum Ende des zweiten Weltkrieges 1945 genannt. (W. Strauss & Howe, 2009) Auch die Covid 19 Pandemie kann als aktuelles Beispiel einer vierten Wendung angesehen werden.

## 4.2 Die Zyklen

Vier Wendungen zu je ca. 20 Jahren bilden über einen Zeitraum von ca. 80- 90 Jahren einen Zyklus, welcher in der Literatur von Strauss und Howe auch als „Saeculum“ bezeichnet wird.

Diese Zyklen werden vom Wechsel der Generationen mitbestimmt. Durch das Altern einer Generation und dessen Transformation in eine neue soziale Rolle ändert sich die Stimmung der Gesellschaft, was wiederum zu einer neuen Wendung führt.

Historische Ereignisse stehen in Wechselwirkung zu den Persönlichkeiten einzelner Generationen, da Generationen im Kindes- und jungem Erwachsenenalter von historischen Ereignissen geprägt werden. Diese Generationen gestalten daraufhin in der Lebensmitte und dem Alter selbst die Geschichte mit. (W. Strauss & Howe, 1991, 2009).

Merkmale, die den 4 Wendungen innerhalb eines Zyklus beigemessen werden sind:

- **Das Hoch (Frühling):** Starke Institutionen, Gesellschaft als Kollektiv
- **Das Erwachen (Sommer):** Aufkommende Ethik des Individualismus
- **Das Auflösen (Herbst) :**Schwache Institutionen, starker Individualismus
- **Die Krise (Winter):** Große Umwälzungen, Zerstörung und Wiederaufbau

(W. Strauss & Howe, 2009)

Nach Ablauf der 80-90 beschriebenen Jahre geht ein Saeculum zu Ende und ein neuer Zyklus beginnt mit der Phase des Hochs (W. Strauss & Howe, 1991, 2009).

## 4.3 Die Archetypen

Der Annahme von Strauss und Howe zufolge bringen zwei Arten von Wendungen (Erwachen und Krise) in Verbindung mit zwei prägenden Altersabschnitten (Kindheit und junges Erwachsenenalter) vier Archetypen hervor (W. Strauss & Howe, 1991, 2009). Diese Archetypen wiederholen sich regelmäßig im Rhythmus der Zyklen des Erwachens und der Krisen.

Zunächst als „Idealist“, „Reaktiv“, „Bürger“ und „Adaptiv“ bezeichnet (W. Strauss & Howe, 1991), änderte sich die Terminologie der Archetypen in „The Fourth Turning“

(W. Strauss & Howe, 2009) zu „Prophet“, „Nomade“, „Held“ und „Künstler“.

Grundsätzlich entwickeln laut Annahme der Autoren Strauss und Howe Generationen, welche durch gleiche oder ähnliche historische Ereignisse geprägt sind, kongruente kollektive Persönlichkeiten und teilen ihre Sichtweisen.

Diese Ähnlichkeiten in den Sichtweisen umfassen Bereiche wie Kultur, Familie und Risiko (W. Strauss & Howe, 2009).

#### **4.3.1 Der Prophet**

Der Archetyp des Propheten charakterisiert sich durch ein Aufwachsen nach einer Krise, in der Wendung des „Hochs“. Sie werden auch als verwöhnte Kinder gesehen die im Erwachsenenalter auf Prinzipien und Anstand setzen und im hohen Alter wieder als Leiter/Leiterinnen der nächsten Krise gesehen werden.

Dieser Archetyp wird mit Babyboomern gleichgesetzt (W. Strauss & Howe, 2009).

#### **4.3.2 Der Nomade**

Nomaden verbringen ihre Kindheit während der Wendung des „Erwachens“ und vertreten verstärkt spirituelle Ansichten und Ziele. Wie im Unterkapitel 4.1.2 Erwachen beschrieben, greifen Nomaden gerne Institutionen an und gelten im Alter als sehr belastbar.

Der Typ des Nomaden wird mit Generation X gleichgesetzt (W. Strauss & Howe, 2009).

#### **4.3.3 Der Held**

Die Lebensart der Helden entspricht einem Laissez-fair Stil.

Helden werden der Wendung des Auflösens zugeschrieben und wachsen als behütete Kinder nach der Phase des Erwachens auf.

Im mittleren Alter gelten Sie als übermäßig selbstbewussten Persönlichkeiten, die im hohen Alter als politisch mächtig eingestuft werden.

Millenials bzw. Generation Y wird diesem Archetypen gleichgesetzt (W. Strauss & Howe, 2009).

#### **4.3.4 Der Künstler**

Die Persönlichkeit des Künstlers wächst als Kind in der Wendung einer Krise auf.

Die Komplexität politischer und sozialer Themen führt zu einer Sichtweise

gegenüber sich selbst als persönliches Opfer, Institutionen werden als zu aggressiv eingeschätzt.

Künstler kommen in der Welt nach einer Krise als junge Erwachsene an und werden zu nachdenklichen Ältesten.

Beispiele sind die Generation Zoom bzw. Generation Z (W. Strauss & Howe, 2009).

#### **4.4 Fazit zur Generationentheorie**

Die Generationentheorie wird kontrovers diskutiert. Während in manchen literarischen Werken ausgesagt wird, dass es keine empirischen Beweise für die Kernaussagen der Generationentheorie gibt (Giancola, 2006; Okros, 2020) bzw. dieser Theorie durch eigene Theorien widersprochen wird (Wilson & Gerber, 2008), wird die Generationentheorie von der überwiegenden literarischen Mehrheit als revolutionär bezeichnet.

Es stützen sich zahlreiche Untersuchungen und Forschungen auf das Konzept der Generationentheorie und begründen ganze Verhaltensweisen damit (Buskirk-Cohen et al., 2016; Drago, 2006; Murray & Chua, 2014; Pendergast, 2009). Somit lässt sich die Generationentheorie auch für diese Arbeit als Basis heranziehen.

## 5 Die Theorie des geplanten Verhaltens

Bei der Theorie des geplanten Verhaltens oder auch TpB (Abk. Theory of planned behavior) handelt es sich um eine Verhaltenstheorie, welche vielseitig anwendbar ist und sich durch begriffliche Klarheit auszeichnet. Sie gilt gleichzeitig als dominierendes Modell zur Erklärung von Verhaltensabsichten (Tegtmeier, 2006).

Ursprünglich geht diese Theorie auf Ajzen (Ajzen, 1991) zurück und stellt eine Erweiterung der Theorie des begründeten Handelns (Theory of reasoned Action) dar (Dillard & Pfau, 2002).

Die TrA (Abk. Theory of reasoned Action) beruht auf der Annahme, dass sich Menschen normalerweise vernünftig verhalten. Sie berücksichtigen verfügbare Informationen und die Auswirkungen ihres Handelns implizit oder explizit (Ajzen, 1985).

Dahingegen beschreibt die TpB, wie es von einer Absicht - unter Einfluss einer erwarteten sozialen Handlung - zur tatsächlichen Aktion kommt.

Dies lässt sich am besten anhand eines Beispiels erklären.

Zunächst wird angenommen, dass menschliches Verhalten zielorientiert ist (Heider, 2013; Lewin, 1951).

Das menschliche Sozialverhalten lässt sich daher auch als Folge von Plänen beschreiben.

*„Vor dem Besuch eines Konzerts kann eine Person beispielsweise zu einem Date einladen, Tickets kaufen, sich angemessen umziehen, ein Taxi rufen, das Date abholen und zum Konzertsaal gehen. Die meisten, wenn nicht alle dieser Aktivitäten werden im Voraus geplant worden sein; Ihre Ausführung erfolgt, während sich der Plan entfaltet.“* (Ajzen, 1985)

Ausnahmen bilden hierbei bestimmte, routinierte Abfolgen von Handlungen wie Autofahren oder Klavierspielen. Allerdings liegt diesen Handlungen nichtsdestotrotz ein Bewusstsein über die Handlung zugrunde, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (Ajzen, 1985).

Zur näheren Veranschaulichung lässt sich das Konzept der TpB anhand des Modells von Tegtmeier (Tegtmeier, 2006) erklären:



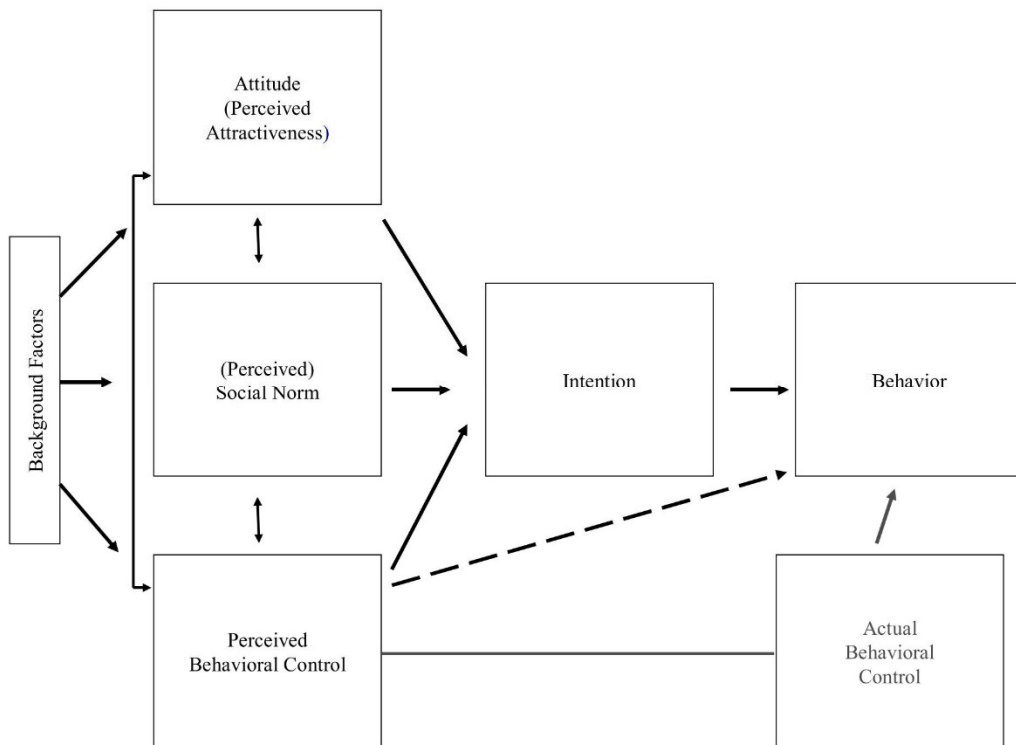


Abbildung 7: Tegtmeier 2006 – Erklärung der TpB (Tegtmeier, 2006, S. 8)

Das Modell fasst die Kernaussage zusammen, dass Verhalten (Behavior) als mögliche Folge einer Absicht (Intention) entsteht. Diese Absicht (Intention) wird wiederum von drei Komponenten beeinflusst:

- „Einstellung gegenüber dem Verhalten“ (Perceived Attractiveness of Target Behavior bzw. Attitude)
- „dem empfundenen sozialen Druck“ (Perceived Social Norm) sowie
- „der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle“ (Perceived Behavioral Control)

Übersetzt bedeutet dies, Menschen beabsichtigen immer dann ein spezifisches Verhalten auszuführen, wenn ihre persönlichen Bewertungen dieses Verhaltens positiv sind (Einstellung), sie davon ausgehen, dass ihnen wichtige Bezugspersonen diesem zustimmen (sozialer Druck) und sie annehmen, dass die erforderlichen Ressourcen und Möglichkeiten verfügbar bzw. gegeben sind (Verhaltenskontrolle) (Tegtmeier, 2006).

Die daraus resultierende Absicht wandelt sich zum tatsächlichen Verhalten sobald die subjektiv wahrgenommene Verhaltenskontrolle der tatsächlichen Kontrolle einer Person über das gefragte Verhalten gleicht. Hierbei können zeitliche Verzögerungen

aufgrund einer veränderten Informationsbasis zu einer veränderten Absicht führen. Dadurch kann die Verhaltensdurchführung verhindert werden (Ajzen, 1985; Tegtmeier, 2006).

*„Maßgeblich für die Verhaltensaübung sind nur diejenigen zentralen Überzeugungen, die dem Gedächtnis der Person gerade zugänglich sind.“*  
(Tegtmeier, 2006)

## 5.1 Messung des Stellenwertes der TpB

Die folgende Abbildung zeigt eine Darstellung über die indirekte Messbarkeit der Theorie des geplanten Verhaltens:

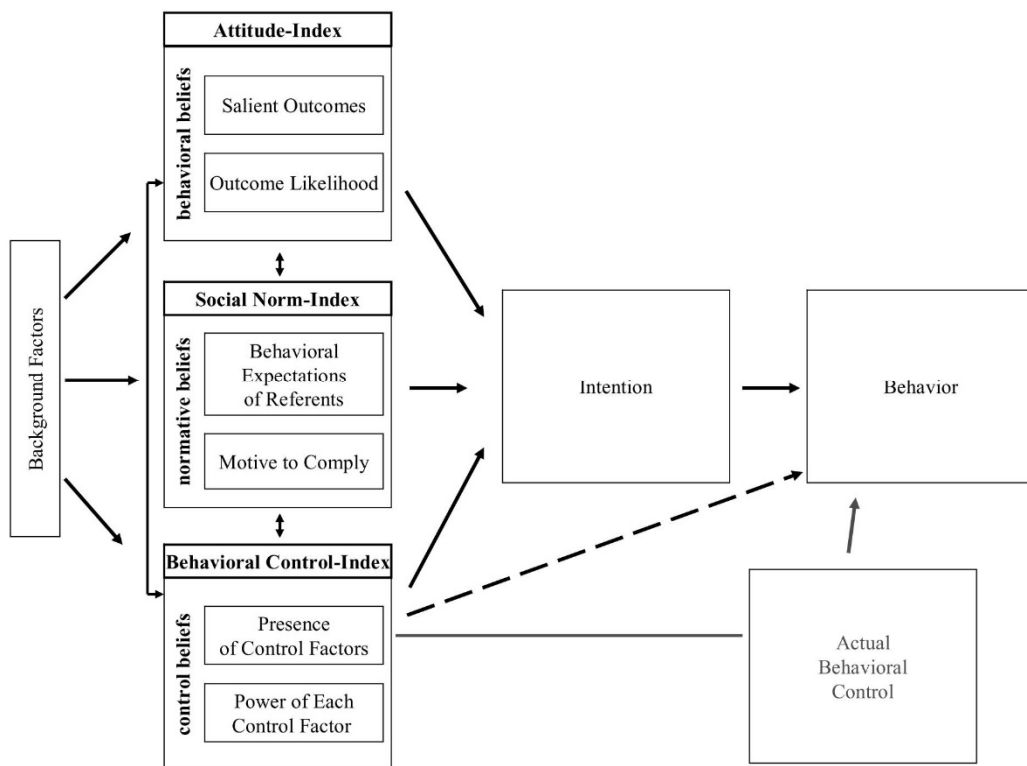


Abbildung 8: Tegtmeier 2006 - Erklärung der TpB im Detail (Tegtmeier, 2006, S. 9)

Hierbei wird zwischen den einzelnen Einflusskonstrukten:

- Verhaltensüberzeugungen (behavioral beliefs)
- Normative Überzeugungen (normative beliefs)
- Kontrollüberzeugungen (control beliefs)

unterschieden. Die Abbildung verdeutlicht, dass Verhaltensüberzeugungen (behavioral beliefs) aus der „Eintrittswahrscheinlichkeit“ sowie der „Erwünschtheit“

bestehen. Bspw. sieht ein Individuum einen gesunden Körper bzw. das Fehlen von Zivilisationskrankheiten wie Diabetes oder Bluthochdruck als voraussichtliche Konsequenz regelmäßiger physischer Betätigung und bewertet diese als positiv.

### 5.1.1 Die Verhaltensüberzeugungen (behavioral beliefs)

Die zugrunde liegende Struktur für den Index der Verhaltensüberzeugung zeigt folgende Gleichung:

$$A_{ind} \equiv \sum_{i=1}^I b_i e_i$$

Abbildung 9: Tegtmeier 2006 – Formel Verhaltensüberzeugungen (Tegtmeier, 2006, S. 10)

(B<sub>1</sub>) gilt als Maß für die Überzeugung, dass eine Durchführung des Verhaltens zur Konsequenz (i) führt.

Die Bewertung dieser Konsequenz (i) wird durch (e<sub>i</sub>) dargestellt.

Diese beiden Faktoren (b<sub>i</sub>...Gewichtung der Wahrscheinlichkeit) und (e<sub>i</sub>...Grad der Erwünschtheit) werden nach dem Erwartungswert-Modell nach Fishbein und Ajzen (Fishbein & Ajzen, 1975) multipliziert.

Zuletzt wird die Summe über alle I- Verhaltenskonsequenzen gebildet.

Der sich daraus ergebende Überzeugungsindex (A<sub>ind</sub>) repräsentiert somit die Bewertung des Zielverhaltens durch die jeweilige Person (Tegtmeier, 2006).

Ausprägungen, die diesen Schätzungen zugrunde liegen, werden im Vorhinein durch qualitative Pilotstudien ermittelt.

### 5.1.2 Die normativen Überzeugungen (normative beliefs)

Der zweite Faktor normative Überzeugungen (normative beliefs) stellt die Erwartungshaltungen eines Individuums dar, ob wichtige Bezugspersonen das jeweilige Verhalten befürworten oder ablehnen. Weiters wird ermittelt, inwiefern das Individuum gewillt ist, der Meinung einer Bezugsperson Folge zu leisten.

Bspw. kann ein Elternteil diese Bezugsperson darstellen und die Ausübung eines Zielverhaltens ablehnen. Aufgrund dieser Beziehung ist die Motivation hoch, den Vorstellungen des Elternteils zu entsprechen.

Das Verhältnis zwischen normativen Überzeugungen und dem sozialen Druck wird durch folgende Gleichung dargestellt:

$$SN_{ind} \equiv \sum_{j=1}^J r_j m_j$$

Abbildung 10: Tegtmeier 2006 – Formel normative Überzeugungen (Tegtmeier, 2006, S. 10)

(R<sub>j</sub>) stellt das Maß an normativer Überzeugung dar, dass das jeweilige Individuum (j) ein Verhalten befürwortet oder ablehnt.

Das Streben, der Bezugsperson (j) Folge zu leisten, wird durch (m<sub>j</sub>) dargestellt.

Am Ende wird die Summe aller (j) Bezugspersonen gebildet.

Die daraus resultierende soziale Norm (SN<sub>ind</sub>) ist die Summe aller Produkte aus (r<sub>j</sub>) und (m<sub>j</sub>) (Tegtmeier, 2006).

### 5.1.3 Die Kontrollüberzeugungen (control beliefs)

Das dritte Einflusskonstrukt bezieht sich auf die Kontrollüberzeugungen.

Damit sind Erwartungen an Faktoren gemeint, welche die Verhaltensausübung fördern oder behindern können (Stichpunkt Eintrittswahrscheinlichkeit), sowie die wahrgenommene Bedeutung, die diese Faktoren für die Ausübung des tatsächlichen Zielverhaltens haben können (Ajzen, 1985; Tegtmeier, 2006).

Zu diesen Kontrollüberzeugungen zählen Ressourcen unterschiedlichster Art wie Zeit, Geld oder Fähigkeiten.

Die Formel für die Verhaltenskontrolle (PBC) lautet wie folgt:

$$PBC_{ind} \equiv \sum_{k=1}^K c_k p_k$$

Abbildung 11: Tegtmeier 2006 – Formel Kontrollüberzeugungen (Tegtmeier, 2006, S. 10)

Hierbei steht (c<sub>k</sub>) für das Maß an Überzeugung, dass der jeweilige Kontrollfaktor (k) vorliegt. Eine Bewertung von (k) wird durch (p<sub>k</sub>) gekennzeichnet.

Im Hinblick auf die Gewichtung der Wahrscheinlichkeit (c<sub>k</sub>) mit der Bedeutung (p<sub>k</sub>) wird beides miteinander multipliziert.

Wie bei den beiden Gleichungen zuvor wird die Summe über alle Kontrollfaktoren (K) gebildet, um die wahrgenommene Verhaltenskontrolle PBC<sub>ind</sub> zu schätzen (Tegtmeier, 2006).

## 5.2 Fazit zur TpB

Ajzen, Fishbein und Tegtmeier ziehen in ihren Werken das Fazit, dass die Überzeugungen die Informationen widerspiegeln, die eine Person über sich und ihr Umfeld hat. Daher wird ihr Verhalten letztendlich auch durch diese Informationen bestimmt (Ajzen, 1985; Tegtmeier, 2006).

Im Gegensatz zu anderen Theorien stellen demographische Faktoren, Wertvorstellungen und auch Persönlichkeitseigenschaften innerhalb der TpB nur Hintergrundfaktoren dar. Diese üben nur indirekten Einfluss auf spezifisches Verhalten aus, indem sie einige der Faktoren beeinflussen, deren Beziehung zum Zielverhalten größer ist (Tegtmeier, 2006).

Dieser indirekte Einfluss erfolgt demnach über Verhaltensüberzeugungen (beliefs) und führt damit zur Änderung der Einstellung.

Seit ihrer Entwicklung wird die Theorie des geplanten Verhaltens vielfach empirisch getestet. Diese Theorie wird in unterschiedlichsten Kategorien wie Blutspenden (Armitage & Conner, 2001), Durchführung einer Diät (Chapman et al., 1995), Einnahme illegaler Drogen (Armitage et al., 1999) oder der Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel (Stark et al., 2018) angewendet. Es gibt Untersuchungen zu Bereichen wie Marketing, Bildung und Forschung, Politik, elektronische Medien, Beschäftigung sowie strategischem Management oder Familienplanung (Ajzen, 1985). Diese Theorie lässt sich aufgrund ihrer flexiblen Auslegungsweise daher auch für die Forschungsfrage dieser Masterarbeit heranziehen.

## 6 Familiengeführte KMUs

In diesem Abschnitt geht es um die Definition und die Hintergründe von familiengeführten klein- und mittelständischen Unternehmen. Es werden Vergleiche zu Konzernen herangezogen und die Eigenheiten eines familiengeführten Unternehmens mit denen eines managementgeführten Unternehmens verglichen. Um die Motivation der MitarbeiterInnen zur Arbeit in Familienbetrieben zu erklären, werden die Prinzipal-Agent Theorie sowie die Stewardship Theorie herangezogen.

### 6.1 Definition und Hintergrund

Familienunternehmen werden je nach Land und Zielsetzung nach unterschiedlichen Kriterien definiert (Baumgartner, 2009; Siller & Zehrer, 2016). Zu den gängigsten Merkmalen dieser Unternehmensart gehören das Mitwirken der Familienmitglieder sowie eine Managementbeteiligung, der Generationenwechsel und die Eigentumsverhältnisse (Astrachan & Shanker, 2003).

Baumgartner (Baumgartner, 2009) verwendet einen finanzwirtschaftlichen Ansatz zur Definition von Familienunternehmen: *„Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, das von einem Mitglied der Gründerfamilie, dem Gründer oder einem Außenstehenden geführt wird, wobei die Familie über 50 % des Eigenkapitals des Unternehmens hält“*.

Andere Ansätze zur Definition stammen von Dyer (Dyer, 2003) *„the term family business is typically used to define organizations in which the behavior of firms and the actors within them are influenced by the familial relationship that are part of the organizational landscape“* oder Sonfield und Lussier (Sonfield & Lussier, 2004): *„A family business is one in which the family members dominate the ownership and management of a firm and perceive their business as a family business“*.

Gerade im Tourismus setzt sich in Österreich ein Großteil der Unternehmensstruktur aus klein- und mittelständischen Betrieben zusammen. Diese werden zum Großteil von Familien geführt (Siller & Zehrer, 2016).

Laut der letzten WKO Analyse aus dem Jahr 2018 beträgt der Anteil der „Familienunternehmen im engeren Sinn“ über alle Branchen verteilt ca. 51 Prozent. Diese stellen somit mehr als die Hälfte aller Unternehmen in Österreich dar (wko.at, 2018). Wenn die EPU's hinzugerechnet werden, beträgt der Anteil der Familienunternehmen in Österreich laut EU Definition bereits 88 Prozent (wko.at, 2018).

Somit bilden familiengeführte Unternehmen das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft.

Als wichtigste Kriterien für die Definition von KMUs gelten grundsätzlich:

- Mitarbeiteranzahl
- Umsatz oder Bilanzsumme
- Eigenständigkeit

Allerdings sagt die WKO aus, dass es keine einheitliche Definition von Unternehmensgrößen gibt:

*„Eine verbindliche Definition für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gibt es nicht. Als Anhaltspunkt für die Zuordnung der Unternehmen nach ihrer Größe wird meist die "Empfehlung betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen" der EU-Kommission herangezogen.“* (wko.at, 2018)

Auf Basis dieser Aussage stellt folgende Darstellung die Einteilung dar, nach der in dieser Arbeit vorgegangen wird:

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
Kleinstunternehmen	bis 9	≤ 2 Mio Euro	≤ 2 Mio Euro	iA Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent (*)
Kleinunternehmen	bis 49	≤ 10 Mio Euro	≤ 10 Mio Euro	
Mittlere Unternehmen	bis 249	≤ 50 Mio Euro	≤ 43 Mio Euro	
Großunternehmen	ab 250	> 50 Mio Euro	> 43 Mio Euro	

Abbildung 12: wko.at: Unterscheidungskriterien der Unternehmensgrößen (wko.at, 2022)

## 6.2 KMU`s und Konzerne

Während die Einteilung der KMUs im vorangegangenen Kapitel definiert wurde, sind die Grenzen bei Konzernen fließend.

Ebenso wie beim Terminus „familiengeführt“ gibt es beim Begriff „Konzern“ bzw. „managementgeführt“ mannigfache Entstehungsarten dieser Firmenstruktur und zahlreiche Definitionen (Schuhmann, 2013).

Managementgeführte bzw. fremdgeführte Unternehmen definieren sich durch das Fehlen sämtlicher Kriterien, um als familiengeführt zu gelten.

Es wirken keine Familienmitglieder in der Führung mit, diese haben keine oder nur eine geringe Managementbeteiligung, es kommt kein Generationswechsel vor und

es bestehen keine familiären Eigentumsverhältnisse innerhalb des Unternehmens. Laut Passow (Passow, 1925) wird unter Konzern *„eine Gruppe von zivilrechtlich selbstständigen Unternehmungen, die eine gewisse wirtschaftliche Einheit bilden, einer einheitlichen Leitung unterstehen.“* verstanden.

Andere Autoren wie Koberstein kritisieren bei dieser Definition die zu starke Betonung der rechtlichen Selbstständigkeit der Einzelunternehmen gegenüber der wirtschaftlichen Einheit, zu der sie im Konzern zusammengeschlossen sind (Koberstein, 1955).

Eine der am häufigsten zitierten Definitionen hinsichtlich des Begriffes „Konzern“ stammt von Robert Liefmann (Liefmann, 1930; Schuhmann, 2013).

*„Eine Zusammenfassung rechtlich selbstständig bleibender Unternehmungen zu einer Einheit in produktionstechnischer, verwaltungstechnischer, kommerzieller und namentlich finanzieller Hinsicht. Nicht alle vier Zwecke müssen aber bei jeder Konzernbildung vorhanden sein.“*

Konzerne werden in der vorliegenden Arbeit per Definition den Großunternehmen mit über 250 Mitarbeitern/-innen und einem Umsatz von über 50 Millionen Euro pro Jahr zugerechnet.

### **6.3 Familiengeführt vs. Managementgeführt**

Im deutschsprachigen Raum hat sich für den Begriff einer Führungskraft die Bezeichnung „Manager“ bzw. „Management“ eingebürgert. Manager gelten auf sämtlichen Hierarchieebenen als angestellte Führungskräfte (Kluckow, 2014).

Laut Glock und Abeln (Glock & Abeln, 2006) gelten Manager als diejenigen, welche ein Unternehmen lenken bzw. führen.

Bei managementgeführten Unternehmen werden Führungs- und Entscheidungsbefugnis an Geschäftsführer/-innen (Manager) übertragen, welche selbst keine Beteiligung am jeweiligen Unternehmen haben.

Je nach Situation und Entscheidung der aktuellen Führungsriege eines KMUs kann ein Wechsel vom familiengeführten Konzept zu einem managementgeführten Konzept vollzogen werden. Je größer und älter ein Unternehmen wird, desto wahrscheinlicher ist ein Wechsel zu einem managementgeführten Konzept (Lehmann-Tolkmitt & Viebahn, 2021). Dieser Wechsel kann in einer Vielzahl an Hintergrundfaktoren begründet liegen. Die Familie kann aufgrund der Größe des Unternehmens über die eigenen Familienmitglieder hinaus weitere Führungskräfte benötigen, Mitglieder der nächsten Generation können zu wenig Erfahrung oder



mangelnde Motivation zur Übernahme des Betriebes aufweisen oder die Wettbewerber und Wettbewerberinnen im eigenen Branchensegment werden als zu stark für eine Fortführung des eigenen KMUs eingestuft (Lehmann-Tolkmitt & Viebahn, 2021).

Bezogen auf die Corporate Governance sollten folgende Fragen gestellt werden:

- Was erwartet die Familie von der Fremdgeschäftsführung?
- Welche Instrumente zur Steuerung gibt es?
- Wer ist wofür verantwortlich, wer gibt welche Ziele vor und wer ist wann zu informieren?
- Welche Entscheidungsfreiräume hat das Management?
- (Lehmann-Tolkmitt & Viebahn, 2021)

Corporate Governance wird in der Literatur grundsätzlich als *„the system by which companies are directed and controlled“* definiert. (Cadbury, 1992; Tricker & Tricker, 2015). Genau wie bei der Frage nach der Mitarbeitermotivation kann auch beim Wechsel des KMUs von einer familiengesteuerten Führung auf eine managementgesteuerte Führung ein Prinzipal- Agent Konflikt entstehen. Neben der Prinzipal-Agent Theorie kann auch auf die Stewardship Theorie zur Erklärung der Handlungen der Akteure/Akteurinnen innerhalb des Unternehmens zurückgegriffen werden. Auf die beiden theoretischen Ansätze wird in den nächsten Punkten näher eingegangen.

#### **6.4 Die Prinzipal-Agent-Theorie**

Dieses theoretische Konzept wird erstmals von Michael Jensen und William Meckling im Jahre 1976, im Werk „Theory of the firm: Managerial Behavior, agency costs and ownership structure“ erwähnt (Jensen & Meckling, 1976).

Die Basis für diesen theoretischen Ansatz stellt die „Theorie unvollständiger Verträge“ dar, welche von Ronald Coase begründet wurde (Coase, 1993).

Laut Autoren Jensen und Meckling wird die Prinzipal Agent-Theorie wie folgt definiert:

*„We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent. If both parties to the relationship are utility maximizers, there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal.“*

(Jensen & Meckling, 1976).

Es gibt zwei Parteien, den Prinzipal (Auftraggeber) und den Agent (Auftragnehmer), welche laut Theorie das Dilemma aufweisen, zwar auf das gleiche Ziel hinzuarbeiten, dabei jedoch nicht immer dieselben Interessen zu verfolgen.

Als Beispiele für solche Prinzipal-Agent-Beziehungen können Institutionen (Prinzipal) und gewählte Vertreter (Agent), der Staat (Prinzipal) und Botschafter (Agent) oder Aktionäre (Prinzipals) und CEOs (Agents) gesehen werden.

Eines der bekanntesten Beispiele für ein derartiges Verhältnis stellt die Beziehung zwischen Arbeitgeber (Prinzipal) und Arbeitnehmer (Agent) dar.

(Förster, 2019).

Eine grafische Darstellung dieser Ausgangslage kann wie folgt aussehen, wobei hier gleichzeitig die jeweiligen Beweggründe des Prinzipals sowie die des Agenten/ der Agentin dargestellt sind:

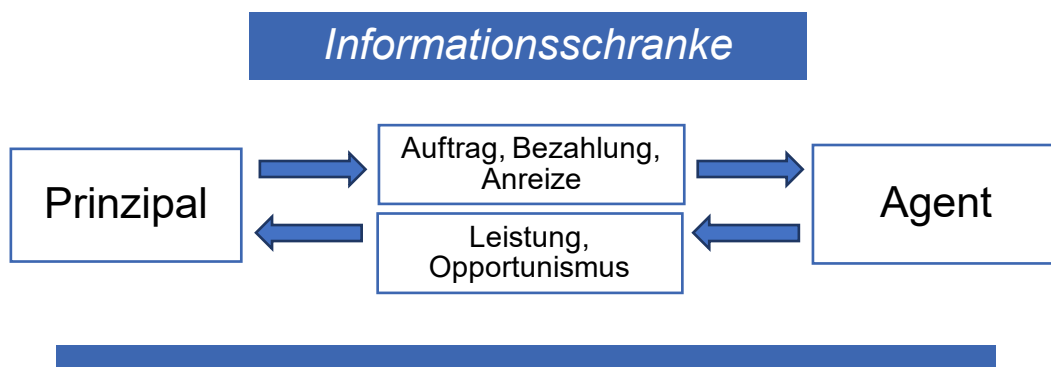


Abbildung 13: Standardbild der Prinzipal- Agent Theorie, in Anlehnung an (Förster, 2019)

#### 6.4.1 Die Agenturkosten

Ausgehend von der Standardbeziehung ArbeitgeberIn= Prinzipal und ArbeitnehmerIn= Agent, entstehen die in der Literatur auch als „Agenturproblem“ definierten Kosten für den Prinzipal durch den Opportunismus des Agenten (Förster, 2019; Jensen & Meckling, 1976).

Diese Kosten entstehen, wenn aus Perspektive des Prinzipals ein Arbeitsauftrag durch den Agenten nicht ausreichend bearbeitet wird. Der Auftrag wird daher nicht wie gewünscht umgesetzt.

Diese Agenturkosten setzen sich laut Jensen und Meckling (Jensen & Meckling,

1976) aus drei Bereichen zusammen:

- die Überwachungsaufwendungen des Prinzipals
- die Kautionsaufwendungen des Agenten/ der Agentin
- der allgemeine Restverlust

Auf die Kostendetails dieser drei Bestandteile der Agenturkosten wird in den nächsten Unterkapiteln näher eingegangen.

Bezugnehmend auf die familiengeführten KMUs und deren Verhältnis zwischen den dortigen Prinzipals (Eigentümern) und Agenten (Potenzielle Arbeitnehmer) gilt es, einen Umstand besonders zu berücksichtigen.

Wie in Försters Werk (Förster, 2019) anhand des Beispiels einer Weiterbildung erklärt, kann sich die Rolle des Prinzipals und des Agenten innerhalb des KMUs je nach Situation vertauschen. Die Ausgangslage lautet wie folgt:

*„Der Prinzipal beauftragt den Agenten, der eine Leistung gegen Bezahlung abzuliefern hat. Dabei kommt es wegen Opportunismus des Agenten zu Agency Costs, die der Prinzipal durch entsprechende Anreize zu minimieren versucht“* (Förster, 2019).

Diese Anreize zur Minimierung der anfallenden Kosten fallen unter „Überwachungsaufwendungen“ des Prinzipals.

Auf der anderen Seite erwartet der Agent/die Agentin, dass er sich beruflich in der jeweiligen Firma z.B. durch interne Schulungen weiterbilden kann, welche der Prinzipal zugesichert hat. Der Arbeitnehmer/ die Arbeitnehmerin wird nun zum Prinzipal und der Arbeitgeber/die Arbeitgeberin zum Agenten/ der Agentin,- die Rollen werden vertauscht.

Falls die Weiterbildung nicht stattfindet, entstehen nun dem Angestellten/ der Angestellten Agenturkosten. Wenn diese Kosten als zu hoch eingestuft werden, kann es zu einer Kündigung des Angestellten/ der Angestellten kommen (Förster, 2019).

#### **6.4.2 Die Überwachungsaufwendungen (Prinzipal)**

Das Problem der Überwachung von eigenen Teammitarbeitern und die damit einhergehenden Kosten wird bereits von Alchian und Demsetz (Alchian & Demsetz, 1972) in ihrem Aufsatz zur Firmentheorie erwähnt und in Jensens und Meckling`s Werk (Jensen & Meckling, 1976) wieder aufgegriffen.

*“The problem of inducing an “agent” to behave as if he were maximizing the*

*“principal’s” welfare is quite general. It exists in all organizations and in all cooperative efforts—at every level of management in firms,”* (Jensen & Meckling, 1976).

Die Begrifflichkeit der Überwachungskosten umfasst mehr als nur die Beobachtung und Kontrolle des Verhaltens des Agenten/ der Agentin durch den Prinzipal.

Diese Kosten entstehen durch sämtliche Maßnahmen und Bemühung des Prinzipals, die Aktionen und Verhaltensweisen des Agenten/ der Agentin in die gewünschte Richtung zu lenken und beizubehalten.

Dazu können u.a. folgende Maßnahmen gezählt werden:

- Budgetbeschränkungen
- Vergütungsrichtlinien
- Betriebsregeln
- firmeninterne Auflagen
- regelmäßige Statusberichte
- vertragliche Regelungen

#### **6.4.3 Die Kautionsaufwendungen (Agent)**

Die Definition der von Jensen und Meckling beschriebenen Kautionsaufwendungen wird in Smiths Werk „Agency Costs“ von 1989 verständlich dargestellt:

*„Bonding expenditures are made by the agent to help assure that the agent will not take actions which damage the principal or will indemnify the principal if the prescribed actions are undertaken“* (Smith, 1989). Es wird also der Wert der Ressourcen bezeichnet, welche von einem Agenten/ der Agentin aufgewendet werden, um ein vom Prinzipal nicht gewolltes Verhalten glaubhaft auszuschließen. Beispiel für eine Kautionsaufwendung kann der Entschluss des Managers/der Managerin (AgentenIn) sein, bei einem Unternehmen (Prinzipal) zu bleiben, falls dieses von einem neuen Inhaber/Inhaberin übernommen wird. Somit verzichtet der Agent auf potenzielle neue Möglichkeiten der Beschäftigung. Dieser Entschluss kann vertraglich formuliert werden und auf die Zustimmung des Agenten/der Agentin treffen.

#### **6.4.4 Der allgemeine Restverlust**

*“The residual loss is the value of the loss by the principal from decisions by the agent which deviate from the decisions which would have been made by the*

*principal if he had the same information and talents as the agent” (Smith, 1989).*

Ein allgemeiner Restverlust entsteht durch die abweichenden Interessen des Agenten/der Agentin und seinen sich daraus ergebenden Handlungen, die trotz den Überwachungsaufwendungen des Prinzipals sowie den Kautionsaufwendungen des Agenten/ der Agentin vollzogen werden.

Laut Literatur wird es in jeder Prinzipal-Agent Beziehung einen allgemeinen Restverlust geben, da der jeweilige Agent/ die jeweilige Agentin nie zu 100 Prozent im gleichen Sinne und auf die gleiche Art wie der vorgesetzte Prinzipal handeln wird (Förster, 2019; Jensen & Meckling, 1976; Smith, 1989).

Es kann nur versucht werden, diesen Restverlust durch die bereits genannten Maßnahmen möglichst gering zu halten.

#### 6.4.5 Fazit zur Prinzipal-Agent-Theorie

Die grundlegende Annahme der Theorie liegt einem Informationsdefizit zwischen Prinzipal und Agenten zugrunde. Der Agent/ die Agentin hat einen Informationsvorsprung bezüglich seiner eigenen Qualitäten und Absichten gegenüber dem Prinzipal, von dem der Agent/ die Agentin eingestellt wird. Diese Informationsasymmetrien werden in Faber`s Werk wie folgt dargestellt (Faber J., 2009):

	<b>Hidden characteristics</b>	<b>Hidden action</b>	<b>Hidden intention</b>
<b>Informationsproblem des Prinzipals</b>	Leistungsqualität des Vertragspartners unbekannt	Anstrengungen des Vertragspartners nicht beobachtbar bzw. beurteilbar	Absichten des Vertragspartners unbekannt
<b>Problemursache</b>	Verborgene Eigenschaften	Überwachungsmöglichkeiten und -kosten	Ressourcenabhängigkeit
<b>Zeitpunkt des Auftretens</b>	Vor Vertragsabschluss	Nach Vertragsabschluss	Nach Vertragsabschluss
<b>Lösungsansätze</b>	Signaling Screening Self Selection	Überwachung Anreizsysteme	Interessenangleichung

Abbildung 14: Faber J 2009 – Informationsasymmetrien der Prinzipal-Agent-Theorie (Faber J., 2009)

Da das Verhältnis zwischen den ArbeitgeberInnen von familiengeführten KMUs (Prinzipals) und den anzusprechenden ArbeitnehmerInnen (Agenten) für das Thema dieser Arbeit relevant ist, eignet sich die Prinzipal-Agent Theorie sehr gut dazu, korrespondierende Sachverhalte darzustellen und zu erläutern.

Die möglichen Maßnahmen, die in den beschriebenen Agenturkostenarten genannt

werden, können maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg in der Zusammenarbeit zwischen UnternehmerInnen (Prinzipals) und ArbeitnehmerInnen der einzelnen Generationen (Agenten) haben. Die meisten dieser Maßnahmen liegen einer effektiven Vertragsgestaltung zugrunde. Agenturkosten sind so real wie jede andere im Unternehmen anfallende Kostenart (Jensen & Meckling, 1976).

Die Höhe der anfallenden Agenturkosten - und somit die Produktivität der jeweiligen Prinzipal-Agent- Beziehung - hängt neben dem allgemeinen Recht daher vom menschlichen Einfallsreichtum der Vertragsgestaltung ab (Jensen & Meckling, 1976).

Die Häufigkeit, Attraktivität, Art und Effizienz solcher Maßnahmen gilt es im empirischen Part der Arbeit herauszufinden.

## **6.5 Die Stewardship-Theorie**

Erste Erwähnung fand diese Theorie von Donaldson und Davis im Jahr 1991 (J. H. Davis et al., 1997; Donaldson & Davis, 1991) und kann als Kritik am bis dato vorherrschenden Menschenbild der Prinzipal-Agent Theorie gesehen werden.

*„In particular, assumptions made in agency theory about individualistic utility motivations resulting in principal-agent interests divergence may not hold for all managers. Therefore, exclusive reliance upon agency theory is undesirable because the complexities of organizational life are ignored”* (J. H. Davis et al., 1997).

Neben der Prinzipal-Agent Theorie zur Verhaltensklärung der Akteure und Akteurinnen innerhalb eines Unternehmens stellt die Stewardship Theorie die zweite große Theorie zur Begründung deren Verhaltens dar. Innerhalb der Forschung zu familiengeführten Unternehmen werden diese beiden Theorien zur Klärung korrespondierender Sachverhalte aufgegriffen (Madison et al., 2016; Verbeke & Kano, 2012).

Während die Akteure und Akteurinnen in der Prinzipal-Agent Theorie hauptsächlich von extrinsischer Motivation geprägt werden (siehe Agenturkosten im letzten Kapitel), basiert die Stewardship-Theorie weitgehendst auf der intrinsischen Motivation der Beteiligten.

Die Unterschiede und Schwerpunkte beider Theorien werden ansprechend in van Slykes Werk (van Slyke, 2006) dargestellt.

### 6.5.1 Prinzipal Agent vs. Stewardship Theorie

Tabelle 2: Vergleich Prinzipal Agent und Stewardship Theorie, in Anlehnung an (van Slyke, 2006)

<b>Prinzipal-Agent Theorie</b>	<b>Stewardship Theorie</b>
<p><b>Es besteht eine Zielinkongruenz.</b>            Es wird von einer Zieldivergenz ausgegangen, welche auf eigennützigem, rationalem Verhalten der Akteure/Akteurinnen basiert. Misstrauen bildet die Basis. Daher besteht eine kontrollorientierte Managementphilosophie.</p>	<p><b>Es besteht eine Zielkongruenz.</b>            Es herrschen gemeinsame Ziele. Vertrauen bildet die Basis. Daher herrscht eine beteiligungsorientierte Managementphilosophie.</p>
<p><b>Der Grundsatz:</b>            Es werden Anreize und Sanktionen zur Förderung der Zielausrichtung eingesetzt:            zum Zwecke der Zielerfüllung werden Risiken dem Agenten/ der Agentin zugewiesen            Überwachung            Einsatz diverser Bindemittel (vertragliche Regelungen)</p>	<p><b>Der Grundsatz:</b>            ArbeitnehmerInnen werden durch Befugnisse ermächtigt:            Verantwortung            Eigenständigkeit            gemeinsame Kultur und Normen -            Persönliche Macht und Vertrauen -            Andere Steuerungsmechanismen</p>
<p><b>Die Anwendungsgestaltung:</b>            Beseitigung von opportunistischem Verhalten.            Korrektur der Spezifität von Vermögenswerten und des moralischen Risikos durch spezifische Vertragsanforderungen.            Sicherstellung der Zielausrichtung.</p>	<p><b>Die Anwendungsgestaltung:</b>            Entlohnung der ArbeitnehmerInnen durch nicht-geldliche Mechanismen.            Reduziert Bedeutung von Verträgen zur Verhaltenskontrolle.            Baut auf Prestige als Sanktion und Anreiz.</p>

### **6.5.2 Fazit zur Stewardship Theorie**

Wo die Prinzipal-Agent Theorie auf Verhaltensweisen eines rational denkenden „homo oeconomicus“ basiert, stellt die Stewardship Theorie ein komplexeres Menschenbild mit vielen Aspekten dar. Dies rührt daher, dass die Stewards ein besseres Outcome der Kosten-Nutzen Funktion erwarten, wenn Sie pro-organisatorisch anstatt eigennützig handeln. Sie erzielen wie von van Slyke beschrieben (van Slyke, 2006) Anerkennung und Reputation von anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und erreichen angestrebte Unternehmensziele.

Chrisman und Madison et al. kommen in ihren Werken zu dem Schluss, dass die Stewardship Theorie nicht als alternative Theorie zur Prinzipal-Agent Theorie gesehen werden muss, sondern mit dieser kombiniert werden soll. So kann ein praxisorientierteres und realistischeres Gesamtbild geschaffen werden (Chrisman, 2019; Madison et al., 2016).

Die Stewardship Theorie versteht sich nicht nur als Kritik an der Prinzipal-Agent Theorie, sondern erklärt kontextbezogen ein nicht eigennütziges, abweichendes Verhalten des Agenten oder der Agentin.

Um die Stewardship Theorie über deren Grundzüge hinaus besser auszuformulieren und zu verbessern, bedarf es laut Chrisman und Hernandez weiterer Forschung (Chrisman, 2019; Hernandez, 2012).



## **7 Empirische Erhebung**

### **7.1 Methodik**

Dieses Kapitel behandelt die ausgewählte Forschungsmethode, welche für die empirische Untersuchung zur Anwendung kommt.

Zunächst wird diese Methodik im Detail beschrieben, im Anschluss werden deren Vor- und Nachteile näher erläutert.

#### **7.1.1 Wahl und Begründung der Methode**

Die gewählte Forschungsmethodik, welche innerhalb einer wissenschaftlichen Arbeit verwendet wird, hängt maßgeblich von der jeweiligen Problemstellung sowie der Forschungsfrage der Arbeit ab (Baur & Blasius, 2014; Bortz & Döring, 2016).

Die in dieser Arbeit behandelte Forschungsfrage stellt aufgrund der Kombination der Elemente Arbeitgebermarkenbildung, familiengeführte KMUs sowie deren gezielter Ansprache einzelner Generationen eine Forschungslücke dar.

„Qualitative Untersuchungsdesigns werden hingegen eher dort eingesetzt, wo bisher noch keine oder nur wenige Erkenntnisse zur Thematik vorliegen.“ (Röbken & Wetzel, 2020).

Aus diesem Grund wird für diese Arbeit ein qualitativer Forschungsansatz gewählt.

Die qualitative Forschungsmethode bietet sich stets dann an, wenn versucht wird, neue Erkenntnisse zu gewinnen und Theorien zu entwickeln, welche noch nicht existent sind (Bell et al., 2018; Röbken & Wetzel, 2020).

“By the term ‘qualitative research’, we mean any type of research that produces findings not arrived at by statistical procedures or other means of quantification.“ (A. Strauss & Corbin, 1990). Im Gegensatz zur quantitativen Forschungsmethode, bei der eine große Fallzahl im Vordergrund steht und standardisierte Erhebungsmethoden mit vergleichsweise geringem Zeit- und Kostenaufwand verwendet werden, trifft dies auf die qualitative Forschungsmethode nicht zu. Die qualitative Forschungsmethode zeichnet sich durch eine stärkere Subjektbezogenheit aus. Daher stellt das menschliche Subjekt stets den Hauptuntersuchungsgegenstand dar (Röbken & Wetzel, 2020). Um einen direkten Zugang zu den Subjekten zu finden, wird auf persönliche, leitfadengestützte Interviews als Instrument zur Datenerhebung zurückgegriffen.

Dadurch werden Verzerrungen der Resultate durch zu starre theoretische Vorannahmen und standardisierte Untersuchungsinstrumente vermieden (Röbken &

Wetzel, 2020).

„Qualitative Interviews sind im Vergleich zu anderen Forschungsverfahren in den Sozialwissenschaften besonders eng mit Ansätzen der verstehenden Soziologie verbunden“ (Hopf, 2012).

Die verstehende Soziologie geht auf Max Weber zurück. Es handelt sich dabei um ein zu Anfang des 20. Jahrhunderts entwickeltes theoretisches Konzept der Soziologie. Das Ziel dieser Soziologie ist, menschliches Handeln erklärend zu verstehen und somit einen Sinnzusammenhang zu erkennen (Kneer & Schroer, 2009). Durch diesen Umstand handelt es sich beim Interview um das geeignetste Instrument zur Datenerhebung hinsichtlich der Problemstellung sowie der Forschungsfrage dieser Arbeit.

Zur Steuerung des Interviews wird ein Leitfaden vom Forschenden verwendet. Dieser dient als roter Faden und deckt sämtliche relevanten Themenfelder ab.

Zusätzlich sorgt dieser Leitfaden für ein gewisses Maß an Vereinheitlichung während der Interviews und gewonnene Erkenntnisse können besser nachvollzogen werden. (Lenz, 2008). Leitfäden können offen, teilstrukturiert oder strukturiert genutzt werden (Bortz & Döring, 2016; Wittkowski, 1994).

Aufgrund der Möglichkeit der Anpassung von Fragen während des Interviews sowie einer höheren Flexibilität für den Interviewer wird die teilstrukturierte Form der Interviews angewendet (Bortz & Döring, 2016).

Für eine feinere Gliederung der übergeordneten Fragestellung wird ein Trichterkonzept angewandt. Dadurch können Hauptfragen in Unterfragen unterteilt werden (Brüsemeister, 2008). Der Fokus der Befragung wird im Sinne der Forschungsfrage auf Betreibern und Betreiberinnen von klein- und mittelständischen Familienbetrieben liegen. Um eine objektivere Abbildung der Realität zu erhalten, werden auch ArbeitnehmerInnen der einzelnen Generationen interviewt. Durch diese Vorgehensweise können sowohl gemeinsame Ansichten als auch Differenzen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen identifiziert werden. Die gewonnenen Daten werden durch Verwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet und im Anschluss erläutert. Durch diese Analyse können die in Textform gebrachten Daten nach einem regelgeleiteten festen Vorgehen ausgewertet werden (Mayring & Fenzl, 2014).

### **7.1.2 Methodenkritik**

Eine Datenauswertung erfolgt bei dieser qualitativen Vorgehensweise

typischerweise interpretativ. Es wird angenommen, dass die Untersuchungsgegenstände bereits im Vorhinein subjektive Ansichten vertreten. Durch diesen Umstand können sich für verschiedene Akteure/Akteurinnen immer wieder andere Bedeutungen ergeben (Mayring, 2016). Daher ist es fast unmöglich, Forschung ohne Vorurteile zu betreiben (Mayring, 2016; Rübken & Wetzel, 2020).

Als weitere gängige Kritikpunkte am qualitativen Forschungsdesign werden in der Literatur mangelnde Repräsentativität aufgrund der geringen Stichprobenanzahl, ein hoher Zeit- und Kostenaufwand sowie gehobene Anforderungen an die Qualifikation des Interviewers genannt (Berg & Lune, 2012; Rahman, 2016; Rübken & Wetzel, 2020). Zu den Vorteilen einer qualitativen Herangehensweise zählen das hohe Maß an Flexibilität und Offenheit, was theoretische Vorannahmen sowie zugehörige Erhebungsinstrumente angeht. Dadurch wird es dem Forschenden ermöglicht, auf unvorhersehbare sowie bisher unbekannte Aspekte reagieren zu können (Rübken & Wetzel, 2020).

Durch diese flexible Struktur kann das Design der Befragung angepasst werden und Teilnehmer/-innen der Befragung haben genug Spielraum zu bestimmen, was für sie stimmig ist. Aus diesem Grund können auch komplexere Themen verstanden werden, da angemessene und gründliche Analysen dieser Themen erstellt werden können (Flick, 2011; Rahman, 2016).

Im Vergleich zur quantitativen Forschung geht die qualitative Forschung tiefer ins Detail. Die Meinungen, Erfahrungen und Ansichten der Probanden/-innen können durch explizite Fragen ermittelt und dadurch ein tiefgreifendes Verständnis zur Thematik gewonnen werden. Hintergründe können erfragt und Unklarheiten beseitigt werden (Rahman, 2016; Rübken & Wetzel, 2020).

## **7.2 Forschungsdesign**

Der folgende Abschnitt behandelt zunächst das Ziel der Untersuchung. Daraufhin werden Aspekte bezüglich der Datenerhebung erklärt sowie die Auswahl der Interviewpartner/-innen erläutert. Es wird der Leitfaden entwickelt, der den Interviews zugrunde liegt, dessen Design präsentiert und der Ablauf der Befragungen vorgestellt.

### **7.2.1 Ziel der Untersuchung**

Das Ziel dieser Studie ist es, durch die qualitative Methode der empirischen Sozialforschung neue Erkenntnisse und Antworten hinsichtlich der Forschungsfrage

zu erhalten. Es sollen effiziente, praxisnahe Wege zur Gestaltung einer Arbeitgebermarke in familiengeführten KMUs aufgezeigt werden, um Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen der Generationen X, Y und Z für sich zu gewinnen. In erster Linie werden durch die Interviews daher exploratorische Ziele verfolgt. Exploratorisch bedeutet, neue Einblicke zur Thematik zu gewinnen (Zehrer, 2020). Parallel dazu werden explanatorische Ziele verfolgt, da die Beziehung der Variablen Employer Branding, klein- und mittelständischer Familienunternehmen sowie der Generationen X, Y und Z eruiert wird. Explanatorisch bedeutet, Verbindungen einzelner Variablen aufzuzeigen (Zehrer, 2020).

Letztendlich sollen durch die Interviews Handlungsoptionen für Eigentümer/Eigentümerinnen von klein- und mittelständischen Familienunternehmen aufgezeigt werden, die mittel- und langfristig zur erfolgreichen Mitarbeiterakquise führen. Dies geschieht unter Berücksichtigung des demographischen Wandels, der Globalisierung sowie dem steigenden Wettbewerbsdruck (war for talents).

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Theorien dienen als Basis für die durchgeführte Studie.

### **7.2.2 Datenerhebung**

Die verwendete Methode zur Datenerhebung mithilfe von Interviews wurde bereits in Kapitel 7.1.1 beschrieben und zählt zum qualitativen Bereich der empirischen Sozialforschung. Diese qualitativen Interviews - teilstandardisierte oder offene - sind in der Sozialforschung weit verbreitet (Flick, 2011; Hopf, 2012; Mayring, 2016; Mey & Ruppel, 2018). Sämtliche Interviews fanden im Zeitraum vom 28. März 2022 bis zum 14. April 2022 statt. Zur Einladung geeigneter Probanden/Probandinnen zur Studienteilnahme wurde das bereits vorhandene berufliche Netzwerk des Autors genutzt. Dies geschah auf direktem Weg (Face to Face) oder über digitale soziale Medien wie Facebook und LinkedIn. Außerdem wurden Mail- Anfragen versendet und telefonische Anfragen gestellt, um Teilnehmer/-innen für die Interviews zu gewinnen. Hierbei schwank die Bereitschaft der TeilnehmerInnen, an der Studie teilzunehmen, erheblich. Die bereits bekannten Teilnehmer/-innen, die direkt (Face to Face) bzw. über soziale Medien angesprochen wurden, willigten zu fast hundert Prozent ein.

Dahingegen kann die Bereitschaft der neu angesprochenen Probanden/Probandinnen (über Mail und Telefon) als durchwachsen bezeichnet

werden. Da die Ansichten, Erfahrungen und Vorschläge beider Seiten (sowohl die des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin als auch des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin) beleuchtet werden sollen, wurde sich für ein ausgeglichenes Verhältnis von acht befragten Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen und acht befragten Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen entschieden.

Bei den acht befragten Arbeitgebern/-innen handelt es sich laut der in Kapitel 6 bzw. Kapitel 6.1 dargestellten Definition um Entrepreneur\*innen, welche einen klein- oder mittelständischen Betrieb innerhalb der Familie führen.

Die acht befragten Arbeitnehmer/-innen setzen sich entweder aus Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen derselben Betriebe oder aus Arbeitnehmer/-innen anderer familiengeführter KMUs zusammen. Die befragten Teilnehmer/-innen stammen aus unterschiedlichen Branchen, der genaue Branchenmix wird im weiteren Verlauf der Arbeit dargestellt.

Laut Literatur existieren mehrere Faktoren, welche einen Einfluss auf die Datenerhebung während eines Interviews haben können. Die interviewende Person muss sich stets bewusst sein, dass das eigene Verhalten während des Prozesses einen Einfluss auf die Forschungsarbeit haben kann (Fantapié Altobelli & Hoffmann, 2011) und diesen Umstand daher bestmöglich berücksichtigen. Zusätzlich wurde der Kontext sowie das Setting berücksichtigt, innerhalb welchem die Interviews stattfanden (Zehrer, 2020). Für die Interviews wurde eine ruhige Umgebung wie zum Beispiel leerstehende Seminarräume oder Büroräume ausgewählt.

Auch die Zeit, zu der die Interviews durchgeführt werden, wurde entsprechend gewählt. Betriebliche Stoßzeiten wurden vermieden. Sämtliche Interviews fanden unter dem Vier-Augen-Prinzip statt. Es wurde darauf geachtet, die TeilnehmerInnen frei sprechen zu lassen, jedoch auch, dass alle vorbereiteten Inhalte angesprochen werden. Die Reihenfolge der Fragen diene hierbei nur als Erinnerungstütze, um Raum für die Sichtweisen und Erzählungen der Probanden/Probandinnen zu lassen (Lenz, 2008; Zehrer, 2020). Somit handelt es sich nach Lenz (Lenz, 2008) um eine asymmetrische Kommunikationsform, bei der die interviewten Personen ihre eigenen Relevanzen entwickeln und ausformulieren sollen. Aus diesem Grund wurden die gewonnenen Erkenntnisse nicht nur durch aktives Befragen, sondern auch durch passives Zuhören des Autors generiert. Die Interviews wurden aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Diese Aufzeichnungen dienen als Basis für die Analyse des Gesprächsmaterials.

### 7.2.3 Die Interviewpartner/-innen

Die genaue Auswahl geeigneter Interviewpartner/-innen richtet sich nach einer Reihe spezifischer Kriterien, die im Folgenden näher erläutert werden. Zunächst findet eine geographische Eingrenzung der angesprochenen bzw. interviewten Personen auf den österreichischen Raum statt. Dies dient dazu, aussagekräftigere sowie spezifischere und vergleichbarere Resultate zu erhalten. Als österreichischer Raum wird der gesamte österreichische Staat mit allen neun Bundesländern definiert. Dieselbe Definition wird auch in zahlreichen Studien verwendet. (Bußjäger & Schramek, 2020; Schweigl & Hervàs, 2009). Neben dieser geographischen Zuordnung müssen die acht Interviewpartner/-innen, -die zu den Arbeitgeber/-innen zählen, laut der bereits genannten Definition in Kapitel 6 bzw. 6.1 als Betreiber und Betreiberinnen von klein- und mittelständischen Familienbetrieben gelten. Die acht interviewten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen müssen entweder in den gleichen KMUs angestellt sein oder in familiengeführten KMUs arbeiten. Die Art der Branche spielt hierbei keine Rolle, wobei der österreichische Wirtschaftsraum laut WKO Statistik (WKO, 2021) von den Bereichen Gewerbe und Handwerk, Handel, Information und Consulting sowie Tourismus dominiert wird. Aus diesem Grund bestimmt der Autor die Auswahl der Samples anhand dieses Branchenmixes.

„Steht bei der Stichprobenbildung in der quantitativen Forschung die statistische Repräsentativität im Vordergrund, so ist in der qualitativen Forschung die Relevanz der untersuchten Subjekte für das Thema leitend, d.h die inhaltliche Repräsentation“ (Mayer, 2012).

Laut Mayer sind in erster Linie die Größe und die Qualität des Samples für den Erfolg der durchgeführten Studie entscheidend. Dies rührt von dem Umstand, dass sämtliche praktisch gewonnenen Informationen von diesen Samples stammen.

In der Literatur versteht man unter Sampling die Grundgesamtheit, welche für die Studie herangezogen wird. Diese Grundgesamtheit wird durch eine Gruppe von Personen gebildet, deren Charakteristika sich überschneiden und deren Eigenschaften und Gemeinsamkeiten für die Art der Forschung als relevant angesehen werden (Mayer, 2012; Misoch, 2019).

Um geeignete Kandidaten/Kandidatinnen - neben den in diesem Kapitel bereits genannten Auswahlkriterien - als Interviewpartner/-innen zu bestimmen, werden aus den zuvor erstellten Theoriebereichen sowie den als relevant angesehenen Forschungsfragen Charakteristika abgeleitet (Mayer, 2012).

Zu diesen abgeleiteten Charakteristika zählt das Vorhandensein des nötigen

Wissens bzw. der Erfahrungswerte, um Antworten auf die Forschungsfrage dieser Masterarbeit liefern zu können.

Weiters bedarf es der Bewilligung von Seiten der interviewten Personen, dass die besprochenen Inhalte aufgezeichnet werden. Selbstverständlich stellen auch die Motivation, das eigene Wissen preiszugeben sowie sich die benötigte Zeit für das Interview zu nehmen, notwendige Kriterien dar.

Als weiteres Auswahlkriterium für die Wahl als Interviewpartner/Interviewpartnerin definiert der Autor dieser Arbeit die Aktualität und Bedeutung des Themas „Personalmangel und Rekrutierung“, für die ausgewählten Entrepreneur. Hierbei wurde deren Engagement im Human Resource Bereich bereits im Vorfeld durch Internetrecherche und persönliche Erfahrungen analysiert.

Um den Kontext der getätigten Studie verstehen zu können, ist eine Erklärung, wie der Zugang zu den Probanden/Probandinnen erfolgt und auf welcher Entscheidungsgrundlage diese ausgewählt wurden, nötig.

Die in Kapitel 7.1.2 angesprochene mangelnde Repräsentativität der Samples eines qualitativen Forschungsansatzes wird durch keine exakte literarische Angabe bezüglich einer Mindestanzahl von Interviewpartnern gelöst.

Der Forschende definiert eine theoretische Sättigung durch den Umstand, dass keine weiteren Daten bzw. neue Einsichten aus den Interviews extrahiert werden können (Misoch, 2019).

Der Branchenmix der sechzehn Interviewpartner/-innen wird in Form zweier selbst erstellter Grafiken dargestellt. Der erste Branchemix behandelt die acht interviewten Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen und zeigt deren Zugehörigkeit:

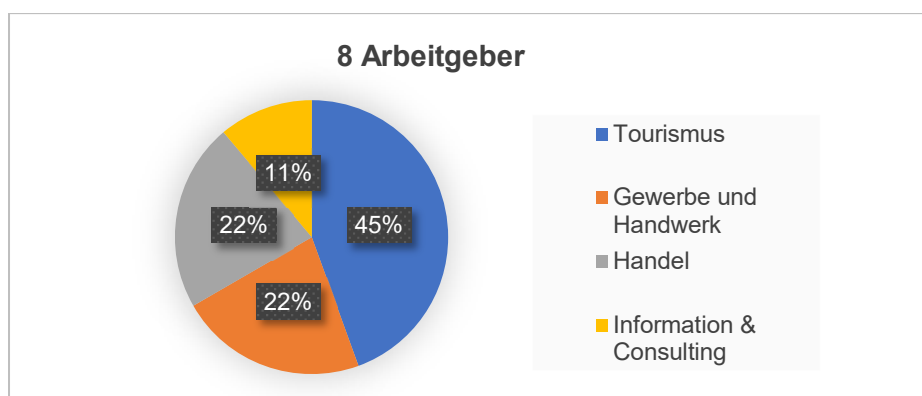


Abbildung 15: Branchenmix: 8 ArbeitgeberInnen (eigene Darstellung)

Der zweite Branchemix stellt die Seite der Arbeitnehmer/-innen samt deren Zugehörigkeit dar:

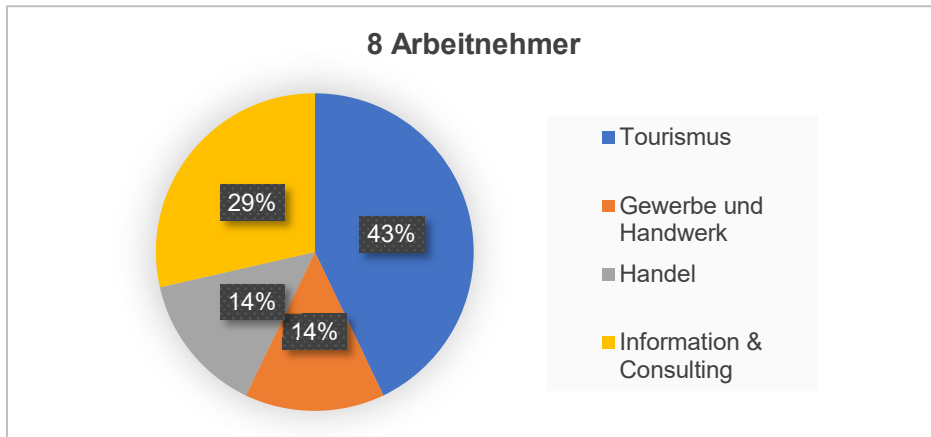


Abbildung 16: Branchenmix 8 ArbeitnehmerInnen (eigene Darstellung)

#### 7.2.4 Interviewdesign und Ablauf der Befragungen

Sämtliche Interviewpartner/Innen wurden im Vorfeld persönlich kontaktiert und gefragt, ob sie sich vorstellen können, Teil der empirischen Studie dieser Masterarbeit zu werden. Die genutzten Wege zur Kontaktaufnahme und einige Details wurden bereits in Kapitel 7.2.2 dargelegt. Insofern diese Anfrage nicht direkt abgelehnt wurde, erhielten die potenziellen Probanden/Probandinnen eine Aufklärung über die Form der Datenerhebung sowie die Ziele der Masterarbeit.

Als Basis für alle relevanten Aspekte bezüglich der Aufklärung der Interviewpartner/innen wurden die Richtlinien des zuvor bearbeiteten Ethic Assessment des Management Centers Innsbruck berücksichtigt.

Der Autor dieser Arbeit bündelte sämtliche Interviewtermine innerhalb von ca. zwei Wochen, vom 28. März 2022 bis zum 14. April 2022. Innerhalb dieses Zeitraumes wurden die Interviewtermine nach der verfügbaren Zeit der Probanden/Probandinnen eingeteilt.

Der Ablauf der Befragungen gliederte sich stets nach dem gleichen Schema. Dies diente dem Zweck, möglichst effizient und routiniert zu Resultaten zu kommen.

Zuerst wurden die TeilnehmerInnen der Studie sowohl in mündlicher als auch in schriftlicher Form über die Freiwilligkeit der Durchführung der Interviews aufgeklärt.

Vor dem Start der Befragung wurde die Thematik erläutert und mögliche unklare Begrifflichkeiten erklärt. Die Probanden/Probandinnen wurden auf deren Anonymität hingewiesen und Datenschutzbestimmungen wurden gemeinsam besprochen.

Darauffolgend wurde das eigentliche Interview durchgeführt und parallel mithilfe des Diktiergerätes aufgezeichnet.

„Es ist in der empirischen Sozialforschung und insbesondere der Umfrageforschung



heute Common Sense, vor der eigentlichen Datenerhebung Pretests durchzuführen.“ (Weichbold, 2014)

Zu einem ähnlichen Entschluss kommen zahlreiche weitere Autoren und Autorinnen in der Literatur (Bacon, 2004; Hunt et al., 1982; Schnell, 2019).

Im Vergleich zu quantitativen Forschungsmethoden wie der Erhebung durch Fragebögen ist die Durchführung eines Pretests bei der qualitativen Forschung nicht zwingend notwendig. Dies rührt von dem Umstand her, dass das Fragebogendesign während der Prozedur des Ausfüllens durch den Probanden/ die Probandin nicht spontan geändert werden kann. Bei der qualitativen Erhebungsform durch Interviews können die einzelnen Fragen - insbesondere bei der in dieser Masterarbeit gewählten teilstrukturierten Form der Interviews - spontan angepasst werden (Röbken & Wetzel, 2020; Weichbold, 2014).

Um eventuelle Probleme während der Interviews zu vermeiden, wurde jedoch ein Pretest durchgeführt. Dieser Pretest wurde mit einer dem Autor bekannten Geschäftsführerin eines Hotels durchgeführt und diente dazu, die Interviewdauer und die Verständlichkeit der Fragen zu überprüfen sowie potenzielle Stolpersteine bereits vor der tatsächlichen Erhebung mit den Probanden/Probandinnen zu identifizieren und zu vermeiden. Im Fokus des Pretests steht das Erhebungsinstrument, also die Durchführung des Interviews. Das Ziel des Pretests ist es, die Datenerhebung vor ihrem eigentlichen Beginn zu optimieren (Weichbold, 2014).

Weiters wurden die nach dem Interview, jedoch vor der Analyse erstellten Kategorien sowie deren theoretische Grundlage durch diesen Pretest geprüft.

Der Interviewleitfaden wurde wie bereits in Kapitel 1.5.2 beschrieben nach dem Trichterkonzept (Brüsemeyer, 2008) entworfen und kann dem Anhang (A1) dieser Arbeit entnommen werden. Die zugrundeliegende Operationalisierungstabelle ist im Anhang (A2) dieser Arbeit beigefügt. Es werden übergeordnete Hauptfragen und allgemeine Fragen zu Beginn des Interviews gestellt, anschließend werden spezifischere Unterfragen formuliert. Diese Unterfragen werden zum Zwecke der Auswertungsmethode als eigene Kategorien behandelt. Es wird auf das Codieren bestimmter Schlüsselaussagen geachtet, um sich wiederholende Konzepte auffindig zu machen und aussagekräftigere Ergebnisse zu erhalten.

Aufgrund der halbstrukturierten Form der Interviews werden die Fragen zwar deduktiv, im Vorhinein erstellt, die Kategorien leiten sich jedoch induktiv, im Nachhinein, je nach den Antworten der Probanden/ den Probandinnen ab bzw.

können sich noch ändern.

Der Leitfaden gliedert sich in die Bereiche Vorwort und Einleitung, den Einstieg, einen Hauptteil sowie den Abschluss und die Verabschiedung. Dieser Interviewleitfaden enthält ein eigenes Literaturverzeichnis, welches die theoretische Basis der Fragen widerspiegelt.

### **7.3 Ergebnisse der Studie**

Im folgenden Kapitel wird die Auswertungsmethode der transkribierten Daten im Detail vorgestellt. Im Anschluss daran erfolgt eine Präsentation der Ergebnisse.

#### **7.3.1 Auswertungsmethode**

Nach erfolgreichem Abschluss des Prozesses der Datenerhebung folgt die Datenanalyse. Dieser Analyseprozess beginnt mit einer Verschriftlichung sämtlicher gewonnenen Daten, also einer Übertragung vom Diktiergerät auf ein schriftliches Medium.

Im Anschluss daran erfolgt die Auswertung dieser Daten.

Wie bereits in Kapitel 7.1.1 begründet, erfolgt diese Auswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring & Fenzl, 2014).

„Das Grundkonzept der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring besteht darin, „Texte systematisch [zu] analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet“ (Ramsenthaler, 2013).

Diese Form der Analyse ermöglicht ein systematisches, schrittweises sowie nachvollziehbares Vorgehen des Autors und gilt somit als geeignete Wahl für diese Masterarbeit.

In den Werken Mayrings (Mayring, 2016; Mayring & Fenzl, 2014) wird eine mehrstufige Analyseform erwähnt, welche dazu dienen soll, sich für die korrekte Form der Analyserichtung des zu interpretierenden Textes zu entscheiden. Hierbei handelt es sich um die Festlegung des Materials, die Analyse der Entstehungssituation sowie die formalen Eigenschaften des Materials.

Das Datenmaterial wird durch die acht interviewten ArbeitnehmerInnen und die acht Betreiber/-innen familiengeführter klein- und mittelständischer Betriebe generiert.

Die Menge an Interviewpartnern stellt durch die theoretische Sättigung derer Aussagen eine Repräsentativität dar.

Zweck der Interviews ist es, praktische Aussagen zu generieren, um Antworten bzw.

Handlungsempfehlungen auf die in Kapitel 1.3 dargestellte Forschungsfrage zu erhalten. In Kapitel 7.2.2 wurde der Zugang des Autors zu den Probanden/-innen beschrieben.

„Unter ‚Transkription‘ versteht man die Verschriftung von akustischen oder audiovisuellen (AV) Gesprächsprotokollen nach festgelegten Notationsregeln.“ (Deppermann, 2008)

Hinsichtlich der Transkription sämtlicher Audiodateien der Interviews hielt sich der Autor an die vereinfachten Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (Dresing & Pehl, 2011). Dies dient dem Zweck, sämtliche Transkripte effizient und regelkonform zu erstellen. Es wird auf genaue Details zur Aussprache zugunsten leichter Lesbarkeit verzichtet. Fuß & Karbach (Fuß & Karbach, 2019) kommen genauso wie Deppermann (Deppermann, 2008) zu dem Entschluss, dass die Transkription die Grundlage einer wissenschaftlichen Analyse bildet und parallel der Vergänglichkeit der Interviews vorbeugt.

Aufgrund der Anzahl der generierten Transkripte wurden diese mithilfe der Software MAXQDA kodiert, analysiert und organisiert. Auch das anschließend erstellte Kategoriensystem wurde mithilfe dieser Analysesoftware erstellt. Das Programm MAXQDA ermöglicht die Bearbeitung sämtlicher elektronischer Daten, von Audio- bis hin zu Videodateien. Es gehört mit heutigem Stand zu den in der Forschung modernsten verwendeten Programmen, wenn es um Auswertungsprozesse quantitativer sowie qualitativer Daten geht (Rädiker & Kuckartz, 2019).

Mayring unterscheidet zwischen drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse: Der zusammenfassenden Inhaltsanalyse, der explizierenden Inhaltsanalyse sowie der strukturierenden Inhaltsanalyse (Mayring, 1994). Aufgrund der Thematik, der Forschungsfrage sowie des Ziels der Arbeit und der oben beschriebenen mehrstufigen Analyseform nach Mayring (Mayring, 2016; Mayring & Fenzl, 2014) entscheidet sich der Autor für die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse.

*„Ziel der Analyse ist hier, das Material so zu reduzieren, daß die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, also durch Abstraktion überschaubare Aussagen zu schaffen, die immer noch Abbild des Grundmaterials sind.“* (Mayring, 1994)

Zu diesem Zweck werden sämtliche reduktiven Prozesse, die Mayring erwähnt, berücksichtigt. Dazu zählen:

- Auslassen: Propositionen (bedeutungsvolle Aussagen, die aus dem transkribierten Text abgeleitet werden können), welche an mehreren Stellen mit gleicher Bedeutung aufscheinen, werden weggelassen.

- Generalisation: Propositionen, welche durch eine übergeordnete Proposition impliziert werden, werden durch diese ersetzt.
- Konstruktion: Mehrere Propositionen gleicher Bedeutung werden zu einer globalen Proposition zusammengefasst.
- Integration: Einzelne Propositionen, welche bereits durch Konstruktion gebildet wurden, können wegfallen.
- Selektion: Zentrale Propositionen können ohne Änderung beibehalten werden, wenn diese bereits wesentliche Textbestandteile darstellen.
- Bündelung: Inhaltlich eng zusammenhängende, im Text jedoch weit auseinanderliegende Propositionen können gesamt und in gebündelter Form wiedergegeben werden. (Mayring, 1994)

Ein bis heute aktuelles und exaktes Ablaufmodell der gesamten zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird bereits in Mayrings Werk von 1994 (Mayring, 1994) präsentiert:

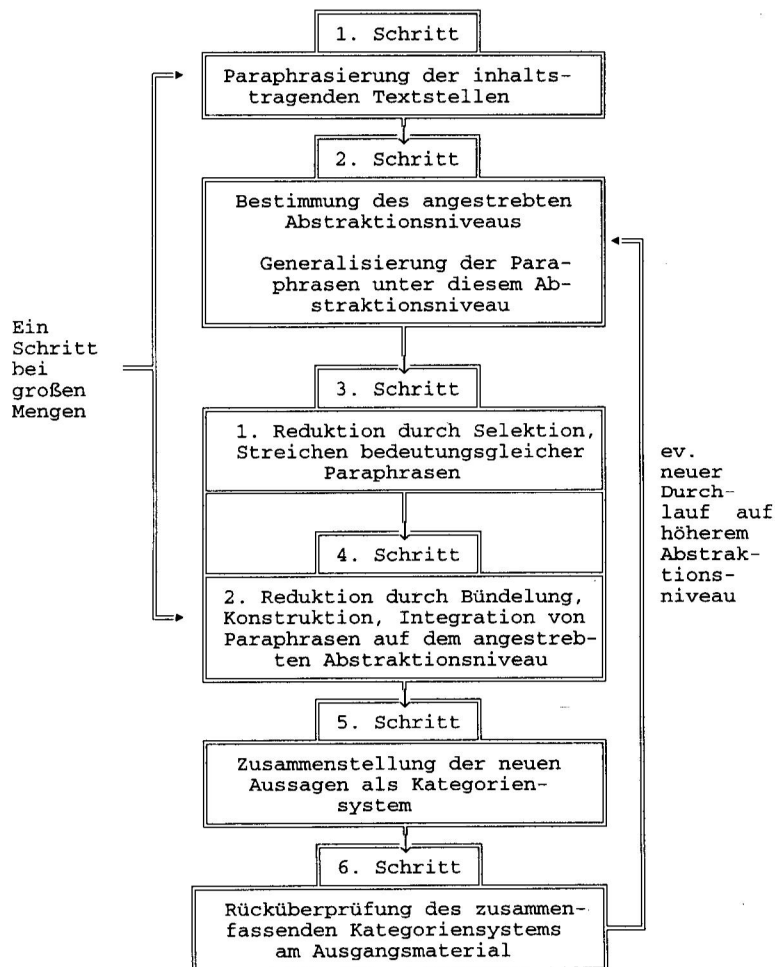


Abbildung 17: Darstellung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Mayring, 1994, S. 8)

Um auf eine einheitliche Sprachebene sowie zu einer grammatikalisch korrekten Kurztextform zu gelangen, bedarf es des Verfahrens der Paraphrasierung.

Damit ist das Weglassen sämtlicher ausschmückenden, nicht inhaltstragenden Textstücke gemeint (Mayring, 1994).

Im Anschluss wird das jeweilige Abstraktionsniveau festgelegt, auf welches der Gesamttext mit Hilfe der weiter oben beschriebenen reduktiven Prozesse transformiert wird. Zuletzt wird das Ergebnis anhand des Ausgangstextes rücküberprüft, ob das Ausgangsmaterial gültig repräsentiert wird (Mayring, 1994).

Die nun fertiggestellten und rücküberprüften Kurztexte werden in Form eines theoriegeleiteten Kategoriensystems in Haupt- und Unterkategorien eingeteilt.

Dieses Kategoriensystem dient dazu, sich wiederholende Aussagen zu identifizieren und somit Antworten auf die Forschungsfrage zu erhalten (Brüsemeister, 2008; Mayring & Fenzl, 2014).

Während des Durchlaufes des Pretests - siehe Kapitel 7.2.4 - wird neben der Qualität des Erhebungsinstrumentes Interview auch die Schlüssigkeit möglicher Haupt- und Nebenkategorien überprüft.

Da es sich, wie in Kapitel 1.5.2 beschrieben, jedoch um eine induktive Vorgehensweise handelt, bilden sich die Kategorien aus dem Material heraus, werden also erst im Laufe der eigentlichen Interviews erstellt und angepasst.

Es werden die konkreten Aussagen der Interviewpartner/-innen durchgegangen und den einzelnen Kategorien zugeordnet.

Zur graphischen Aufbereitung der Resultate wurden die Daten parallel in eine Excel Tabelle übertragen. Als letzter Schritt der Analyse wurden die Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse und die Interpretation hinsichtlich der Forschungsfrage erstellt.

Die sieben Hauptkategorien wurden mit Bezug auf die einzelnen Einstiegsfragen der drei Hauptsegmente des Interviewleitfadens gebildet: „Das Thema Arbeitgebermarkenbildung“, „das Thema der Generationen“ sowie „familiengeführte KMUs vs. Managementgeführte Konzerne“:

- Personalsituation
- Maßnahmen
- Arbeitnehmerstruktur
- Generationsspezifische Ansprüche
- Pro Managementgeführte Konzerne

- Pro Familiengeführte KMUs
- Tendenz der Generationen nach Betriebsform

Diese Haupt- sowie die daraus gebildeten Unterkategorien werden in Kapitel 7.3.2 erläutert.

Nach Mayring (Mayring, 2016) existieren sechs Kriterien der qualitativen Sozialforschung, damit gewonnene Erkenntnisse des empirischen Parts einer wissenschaftlichen Arbeit für die Wissenschaft als relevant angesehen werden können. Diese sechs Kriterien sind auch als Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung bekannt:

- Verfahrensdokumentation
- Interpretationsabsicherung mit Argumenten
- Regelgeleitetheit
- Nähe zum Gegenstand
- Kommunikative Validierung
- Triangulation

Um die Qualität dieser Masterarbeit sicherzustellen, wurden alle oben genannten Gütekriterien mit Ausnahme der kommunikativen Validierung berücksichtigt.

Dieses wurde deshalb nicht umgesetzt, da die Gültigkeit der Ergebnisse nicht mit den interviewten Personen nachbesprochen wurde.

Der Code of Ethics - sämtliche forschungsethischen Grundsätze - wurde über das gesamte Verfahren der Empirischen Erhebung hinweg berücksichtigt.

„Unter dem Stichwort ‚Forschungsethik‘ werden in den Sozialwissenschaften im Allgemeinen all jene ethischen Prinzipien und Regeln zusammengefasst, in denen mehr oder minder verbindlich und mehr oder minder konsensuell bestimmt wird, in welcher Weise die Beziehung zwischen den Forschenden auf der einen Seite und den in sozialwissenschaftlichen Untersuchungen einbezogenen Personen auf der anderen Seite zu gestalten sind.“ (Hopf, 2016)

Dazu gehören die folgenden Punkte:

- Die Freiwilligkeit der Teilnahme an der Untersuchung
- Die Absicherung von Anonymitäts- und Vertraulichkeitszusagen
- Die Vermeidung von Schädigungen derer, die in Untersuchungen einbezogen werden

- Die Frage nach der Zulässigkeit verdeckter Formen der Beobachtung (Hopf, 2016)

Im nun folgenden Unterkapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Studie in Form von Illustrationen, Tabellen und Texten dargestellt.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Masterarbeit sind alle gebildeten Kategorien und deren Inhalt essenziell. Die Inhalte dieser Kategorien werden im Folgenden einzeln diskutiert und ausgewertet.

### **7.3.2 Vorstellung der Ergebnisse**

Dieses Kapitel beinhaltet die Resultate der empirischen Untersuchung in Form der induktiv abgeleiteten, aus den transkribierten Texten erstellten Haupt- und Nebenkategorien. Die Aussagen der befragten Interviewpartner/-innen wurden diesen Kategorien zugeordnet und nach Häufigkeit und Branche bzw. Befragungsgruppe (ArbeitgeberInnen oder ArbeitnehmerInnen) analysiert. Die detaillierten Eigenschaften der gebildeten Kategorien können dem Anhang (A3) entnommen werden.

Die Analyse der Kategorien erfolgt in logischer Reihenfolge mit Hilfe erklärendem Text, Zitaten aus dem Rohmaterial sowie Tabellen und Abbildungen.

Die Erkenntnisse und Aussagen der befragten Personen werden im Folgekapitel interpretiert und mit den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit verglichen.

Grundlage bilden die in Kapitel 7.3.1 dargestellten sieben Hauptkategorien sowie die im Folgenden zitierten Leitfragen der Interviews.

#### **7.3.2.1 Die Personalsituation**

*„Inwiefern hat sich Ihrer Meinung nach die Personalsituation innerhalb der letzten 20 Jahre verändert?“*

*„Welche Rolle spielt das Thema Arbeitgebermarkenbildung in ihrem Unternehmen?“*

*„Wie können Ihrer Meinung nach Arbeitnehmer für sich gewonnen werden?“*

In diesem Unterpunkt werden die Ergebnisse der gebildeten Hauptkategorie „Die Personalsituation“ anhand von fünf gebildeten Unterkategorien dargestellt:

#### **A. Stellenwert Arbeitgebermarkenbildung: Code 1a**

Von den insgesamt sechzehn befragten Interviewpartnern räumten neun Probanden

und Probandinnen dem Thema Arbeitgebermarkenbildung einen hohen Stellenwert in ihrem Unternehmen ein, während sieben Probanden/-innen dem Thema eine geringe oder gar keine Bedeutung beimessen.

Eine Gliederung nach Branche ergab, dass von sieben befragten Personen im Tourismus vier diesem Thema eine Bedeutung beimessen. In der Branche des Handwerks und des Gewerbes sind es zwei von drei, im Handel einer von drei und im Informations- und Consulting Bereich zwei von drei.

Eine Differenzierung in Arbeitgeber/-innen und Arbeitnehmer/-innen ergab, dass insgesamt fünf von acht Arbeitgeber/-innen dieses Thema als wichtig befinden, wohingegen es bei den Arbeitnehmern/-innen vier von acht sind.

In der folgenden Tabelle wird dieses Resultat graphisch und in Prozent nach Branche dargestellt:

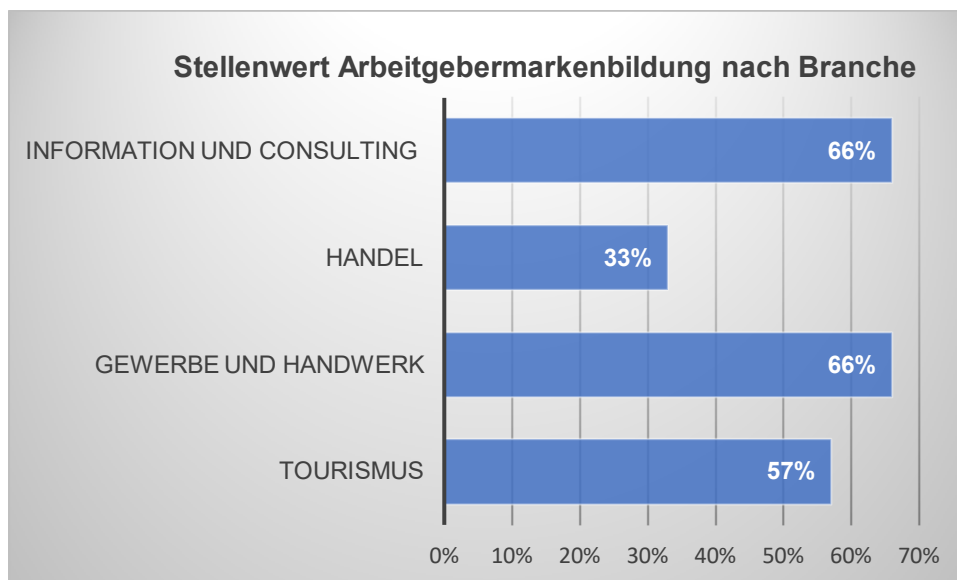


Abbildung 18: Stellenwert Arbeitgebermarkenbildung nach Branche (eigene Darstellung)

## **B Fachkräftemangel: Code 1b**

Das Thema Fachkräftemangel kommt mit zwölf Kodierungen in insgesamt zehn von sechzehn transkribierten Texten vor.

Von sechzehn befragten Interviewpartnern betonten neun Probanden/Probandinnen die Problematik des Fachkräftemangels, wohingegen ein/e ProbandIn diesen nicht als Problem sieht.

Eine Ansicht nach Branche ergab, dass von sieben befragten Personen im Tourismus vier dieses Thema als problematisch sehen. In der Branche des Handwerks und des Gewerbes sind es zwei von drei, im Handel einer von drei und im Informations- und Consulting Bereich zwei von drei.



Eine Unterteilung in ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen ergab, dass insgesamt fünf von acht Arbeitgeber/-innen dieses Thema als Problem sehen, wohingegen es bei den Arbeitnehmer/-innen vier von acht sind.

In der folgenden Tabelle wird dieses Resultat graphisch und in Prozent nach Branche dargestellt:

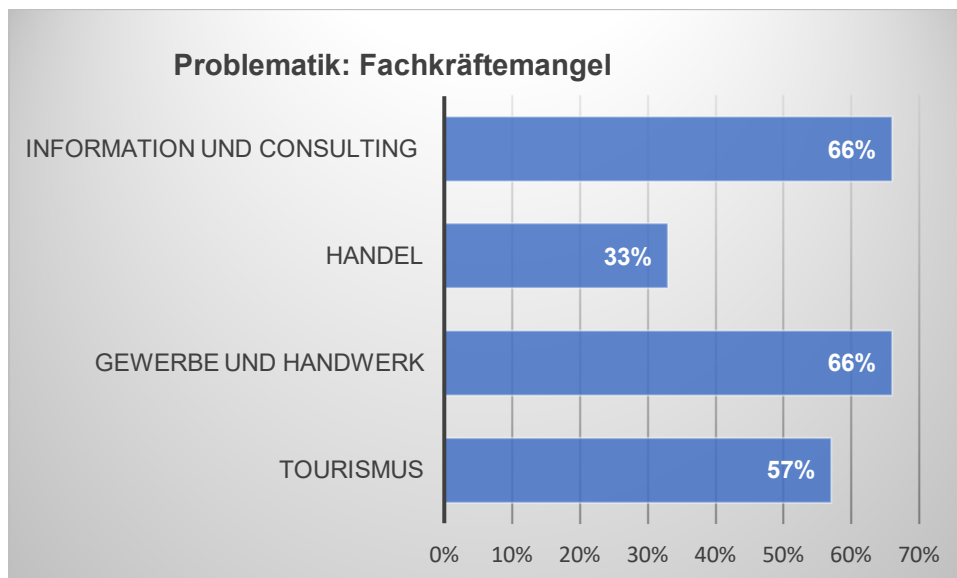


Abbildung 19: Problematik Fachkräftemangel nach Branche (eigene Darstellung)

### **C Work Life Balance: Code 1c**

Eine Erwähnung der Work Life Balance kommt mit zehn Kodierungen in insgesamt neun von sechzehn transkribierten Texten vor.

Von den sechzehn befragten Interviewpartnern sprachen neun Probanden/Probandinnen die Bedeutung der Work Life Balance für die Arbeitnehmer von heute an.

Eine Ansicht nach Branche ergab, dass von sieben befragten Personen im Tourismus fünf dieses Thema als essenziell für die heutigen Arbeitnehmer/-innen sehen. In der Branche des Handwerks und des Gewerbes sind es drei von drei, im Handel null von drei und im Informations- und Consulting Bereich einer von drei.

Eine Unterteilung in ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen ergab, dass insgesamt sechs von acht Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen eine Berücksichtigung der Work Life Balance als Teil der Lösung für deren Personalprobleme sehen, wobei es bei den Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen drei von acht sind.

In der folgenden Tabelle wird dieses Resultat graphisch und in Prozent nach Branche dargestellt:

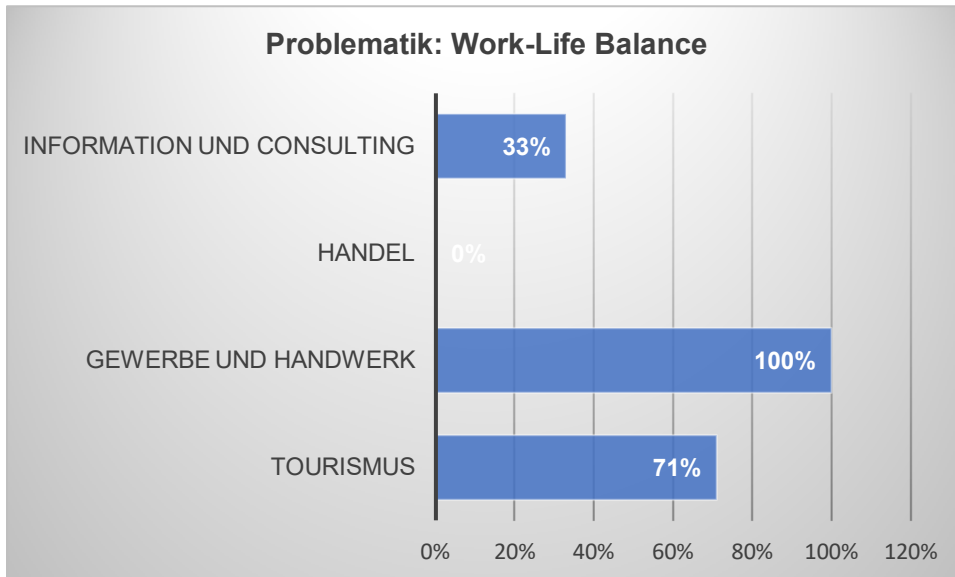


Abbildung 20: Problematik Work Life Balance nach Branche (eigene Darstellung)

#### **D Firmenreputation: Code 1d**

Die Bedeutung der Firmenreputation äußert sich in Form von sechs Kodierungen in insgesamt sechs von sechzehn transkribierten Texten.

Sechs von sechzehn Interviewpartnern sprachen über die Bedeutung der jeweiligen Firmenreputation für die Arbeitnehmer/-innen von heute.

Eine Ansicht nach Branche ergab, dass von sieben befragten Personen im Tourismus zwei dieses Thema als wichtig für ArbeitnehmerInnen sehen, damit sich diese für die freie Stelle in einem Betrieb bewerben. In der Branche des Handwerks und des Gewerbes sind es drei von drei, im Handel einer von drei und im Informations- und Consulting Bereich null von drei.

Eine Unterteilung in Arbeitgeber/-innen und Arbeitnehmer/-innen ergab, dass insgesamt vier von acht Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen eine gute Firmenreputation als bedeutend für die Anwerbung neuer Mitarbeiter/-innen sehen, wobei es bei den Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen zwei von acht sind.

In der folgenden Tabelle wird dieses Resultat graphisch und in Prozent nach Branche dargestellt:

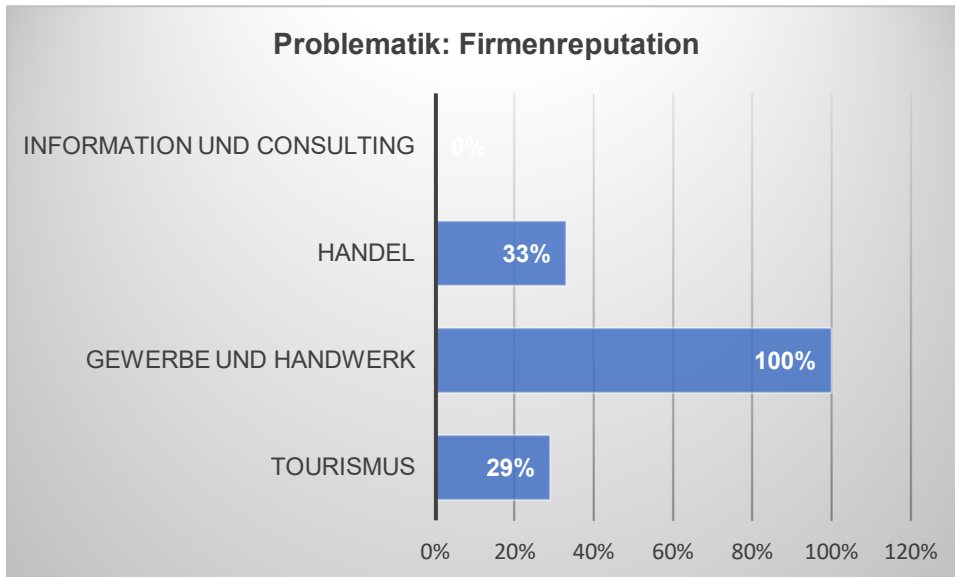


Abbildung 21: Problematik Firmenreputation nach Branche (eigene Darstellung)

### **E Gehalt: Code 1e**

Die Bedeutung des Gehaltes wurde beim Thema der Personalsituation mit acht Kodierungen in acht von sechzehn Interviews, von Seiten der Probanden/Probandinnen her hervorgehoben.

Acht von sechzehn Interviewpartner/-innen sprachen über die Wichtigkeit einer angemessenen Bezahlung für die heutigen Arbeitnehmer/-innen.

Eine Ansicht nach Branche ergab, dass von sieben befragten Personen im Tourismus drei den Punkt Gehalt als ausschlaggebend für Bewerbungen sehen. In der Branche des Handwerks und des Gewerbes sind es zwei von drei, im Handel einer von drei und im Informations- und Consulting Bereich zwei von drei.

Eine Unterteilung in ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen ergab, dass insgesamt sieben von acht Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen eine gute Bezahlung als ausschlaggebend für die Anwerbung neuer Mitarbeiter/-innen sehen, wobei dieser Faktor bei den Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen bei einem von acht erwähnt wurde.

In der folgenden Tabelle wird dieses Resultat graphisch und in Prozent nach Branche dargestellt:

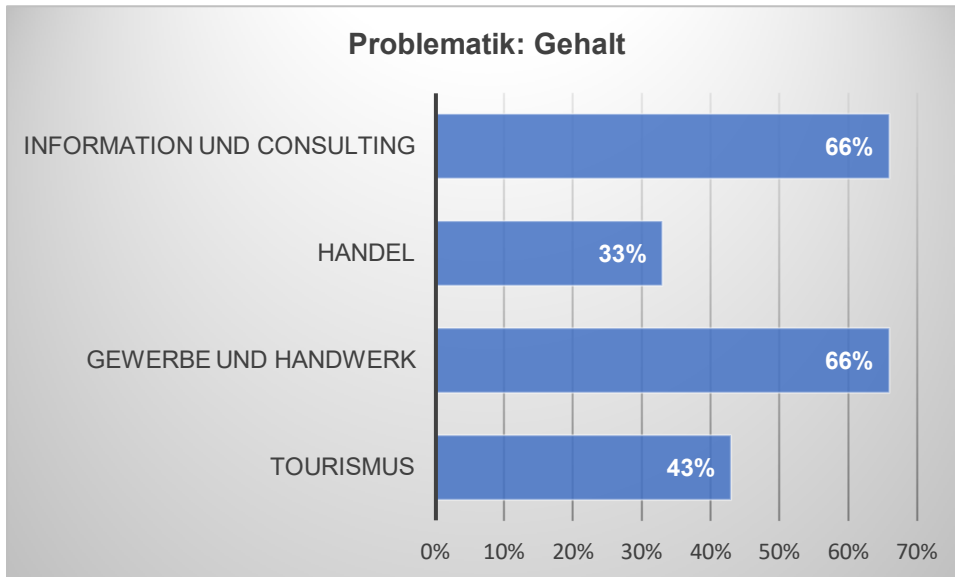


Abbildung 22: Problematik Gehalt nach Branche (eigene Darstellung)

Es folgen die Ergebnisse des Maßnahmenbereiches.

### 7.3.2.2 Die Maßnahmen

*„Welche Maßnahmen werden hinsichtlich dieses Themas in ihrem Unternehmen getätigt?“*

*„Welche Maßnahmen würden Sie vorschlagen, um die Generationen einzeln als Zielgruppe anzusprechen und somit als Arbeitnehmer für sich zu gewinnen?“*

*„Worin unterscheiden sich die Maßnahmen hinsichtlich der Arbeitgebermarkenbildung in einem managementgeführten Konzern im Vergleich zu einem familiengeführten KMU?“*

In diesem Unterpunkt werden die Ergebnisse der gebildeten Hauptkategorie „Die Maßnahmen“ anhand von fünf gebildeten Unterkategorien dargestellt:

#### **A. Allgemeine Maßnahmen: Code 2a**

Allgemeine Maßnahmen wurden von vierzehn der sechzehn Interviewpartner/-innen in Form von vierzehn Kodierungen angesprochen. Zwei Interviewpartner/-innen enthielten sich hier ihrer Meinung.

Eine Listung der allgemeinen Maßnahmen gliedert sich nach Branchen sortiert wie folgt:

### **Tourismus:**

- Schaffung einer Wohlfühlatmosphäre (5/7)
- Gehobenes Gehalt: (2/7)
- Flexibilität der Arbeitszeiten: (2/7)

### **Gewerbe und Handwerk:**

- Schaffung einer Wohlfühlatmosphäre (1/3)
- Gehobenes Gehalt: (1/3)
- Flexibilität der Arbeitszeiten: (2/3)

### **Handel:**

- Schaffung einer Wohlfühlatmosphäre (2/3)
- Gehobenes Gehalt: (2/3)
- Flexibilität der Arbeitszeiten: (1/3)

### **Information und Consulting:**

- Schaffung einer Wohlfühlatmosphäre (1/3)
- Gehobenes Gehalt: (1/3)
- Flexibilität der Arbeitszeiten: (0/3)

In der folgenden Tabelle wird dieses Resultat graphisch und in Prozent nach Branche dargestellt:

Im Tourismus:

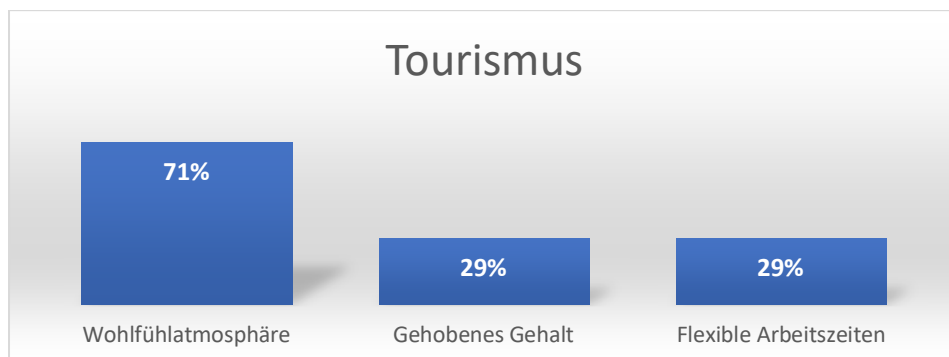


Abbildung 23: Allgemeine Maßnahmen Tourismus (eigene Darstellung)

Im Gewerbe und Handwerk:

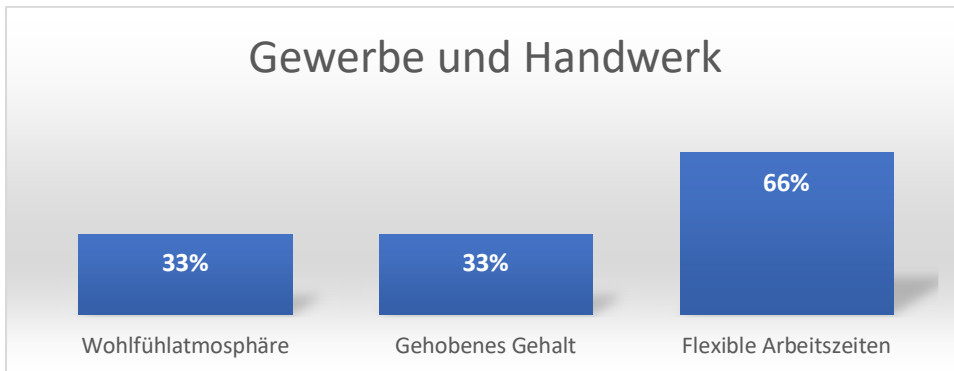


Abbildung 24: Allgemeine Maßnahmen Gewerbe und Handwerk (eigene Darstellung)

Im Handel:

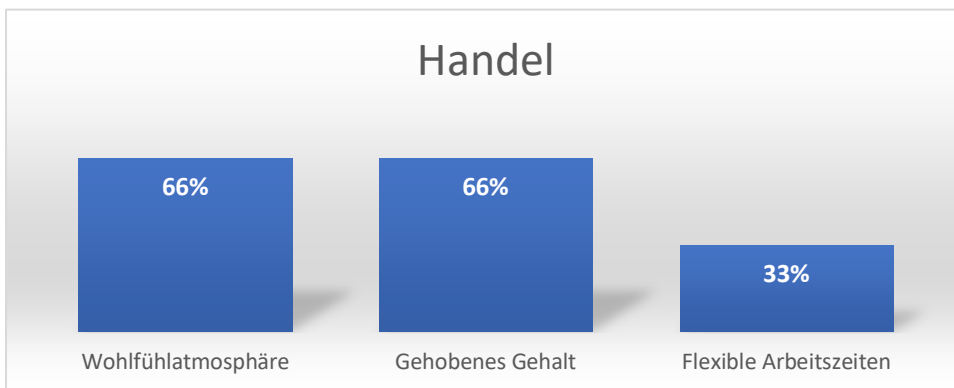


Abbildung 25: Allgemeine Maßnahmen Handel (eigene Darstellung)

Im Informations- und Consulting Bereich:

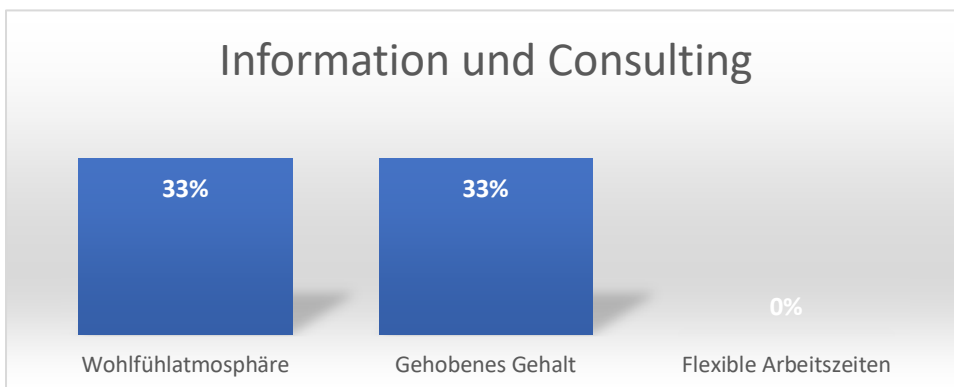


Abbildung 26: Allgemeine Maßnahmen Information und Consulting (eigene Darstellung)

## B. Nach Generation: Code 2b

Verwertbare generationspezifische Maßnahmen wurden in Form von sechzehn Kodierungen innerhalb von sechzehn Interviews genannt.

Eine Gliederung erfolgt nach Generation sowie als Querschnitt der Aussagehäufigkeit über alle Branchen verteilt:

#### Generation X:

- Gesundheitliche Förderprogramme (6/16)
- Mitspracherecht und Eigenverantwortung (7/16)
- Ansprache: Facebook oder ältere Medien (4/16)

#### Generation Y:

- Weiterbildungsmöglichkeiten (9/16)
- Aufstiegsmöglichkeiten (6/16)
- Arbeitsumfeld und Atmosphäre 10/16)

#### Generation Z:

- Gleitzeitmodelle und flexible Arbeitseinteilung (8/16)
- Innovation und Prestige des Betriebes (7/16)
- Ansprache: Instagram oder jüngere Medien (4/16)

### **C. Nach Betriebsform: Code 2c**

Maßnahmen nach Betriebsform wurden in Form von fünfzehn Kodierungen innerhalb von vierzehn der sechzehn geführten Interviews genannt.

Eine Gliederung erfolgt nach Betriebsform sowie als Querschnitt der Aussagehäufigkeit über alle Branchen verteilt:

#### Familiengeführtes KMU:

- Nutzung klassischer Kanäle wie Zeitung und Homepage (5/14)
- AMS Schaltungen (7/14)
- Mundpropaganda (9/14)

#### Managementgeführter Konzern:

- Präsentation attraktiver Rahmenbedingungen und Vorteile durch Größe (6/14)
- Ausschweifende Kampagnengestaltung aufgrund von hohem Werbebudget (11/14)

- Nutzung von technischem Wissensvorsprung durch eigene Abteilungen mit Fachkräften (5/14)

#### **D. Nach Branche: Code 2d**

Maßnahmen unterteilt nach Branche lassen sich anhand von neunzehn codierten Segmenten innerhalb aller sechzehn geführten Interviews identifizieren.

Eine Gliederung erfolgt nach Maßnahmenart und Branche:

Tourismus:

- Kostenloses Speisen und Getränkeangebot firmenintern (6/7)
- Flexible Arbeitszeitgestaltung (4/7)
- Etablierung freundschaftlicher Basis (5/7)

Gewerbe und Handwerk:

- Aktive Präsentation auf Social Media (2/3)
- Flexible Arbeitszeitgestaltung (2/3)
- Provision und Umsatzbeteiligung (2/3)

Handel:

- Lob und direkte, ständige Kommunikation (3/3)
- Soziale Events und Übereinkünfte (2/3)
- Emotionale Unternehmenswerbung (1/3)

Information und Consulting:

- Aktive Präsentation auf Social Media (2/3)
- Präsentation der eigenen sozialen Verantwortung (2/3)
- Regelmäßige Umfragen in der eigenen Belegschaft (1/3)

#### **E. Nach Aktivität: Code 2e**

Bereits laufende Maßnahmen der befragten Arbeitgeber/-innen und Arbeitnehmer/-innen lassen sich anhand von vierzehn codierten Segmenten innerhalb von elf der insgesamt sechzehn geführten Interviews herausfiltern.

Eine Gliederung erfolgt nach Art der Aktivität und Branche:

Tourismus:



- Firmenintern kostenloses Speisen und Getränkeangebot (4/7)
- Hilfe bei Behördengängen (3/7)
- Kleine unternehmensinterne Events (4/7)

Gewerbe und Handwerk:

- Angebot von Gleitzeitmodellen (2/3)
- Aktive Präsentation auf sämtlichen Social-Media-Kanälen (1/3)
- Exkursionen (2/3)

Handel:

- Regelmäßige Feedbackgespräche und Wertschätzung (3/3)
- Offizielle Mitarbeitererehrungen (1/3)
- Kleine unternehmensinterne Events (2/3)

Information und Consulting:

- Aktive Präsentation auf sämtlichen Social-Media-Kanälen (2/3)
- Präsentation von sozialem Engagement (1/3)
- Gesundheitsfördernde Maßnahmen (monatliche Heilmasseurin) (1/3)

### **7.3.2.3 Die Arbeitnehmerstruktur**

*„Wie viele Mitarbeiter aus unterschiedlichen Generationen sind in ihrem Unternehmen ca. angestellt?“*

In diesem Unterpunkt werden die Ergebnisse der gebildeten Hauptkategorie „Die Arbeitnehmerstruktur“ anhand einer Unterkategorie dargestellt:

#### **A. Prozentuelle Verteilung nach Branche: Code 3a**

Es folgen Tabellen, anhand derer man den prozentuellen Anteil der Beschäftigten nach Generation und dem Querschnitt nach Branche ablesen kann:

In der Tourismusbranche:

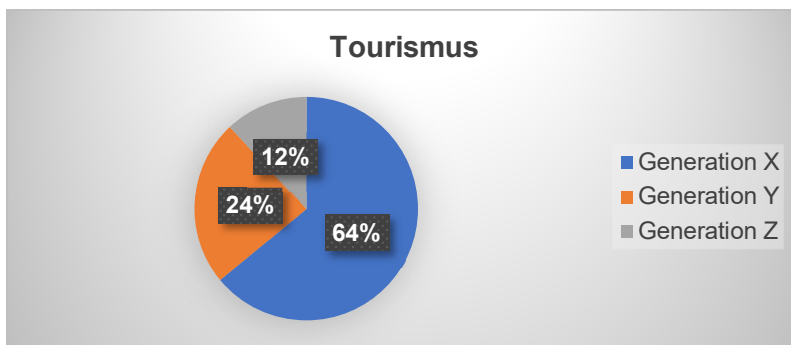


Abbildung 27: Generationsverteilung im Tourismus (eigene Darstellung)

In der Branche des Gewerbes und des Handwerks:

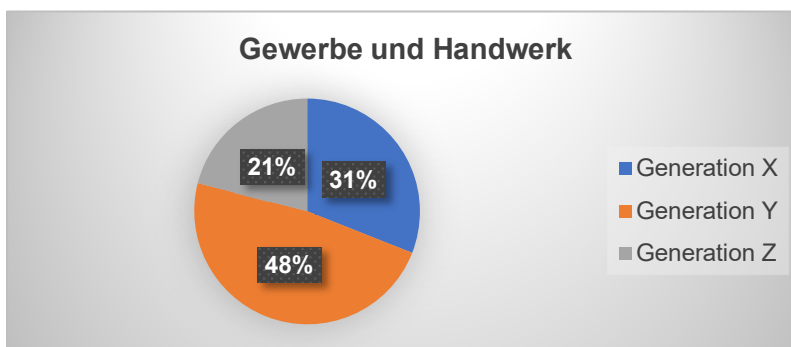


Abbildung 28: Generationsverteilung im Gewerbe und Handwerk (eigene Darstellung)

In der Handelsbranche:

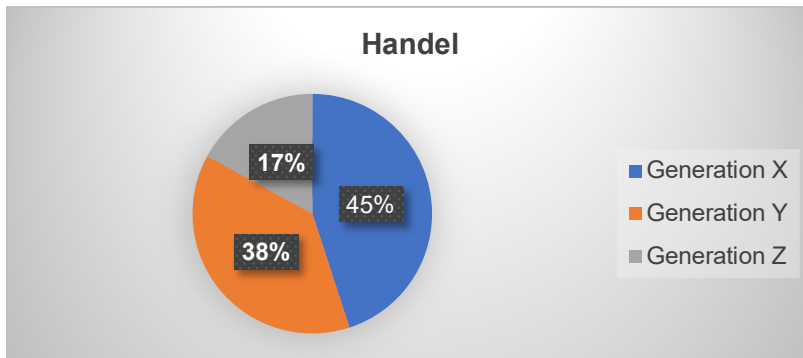


Abbildung 29: Generationsverteilung im Handel (eigene Darstellung)

In der Informations- und Consulting Branche:

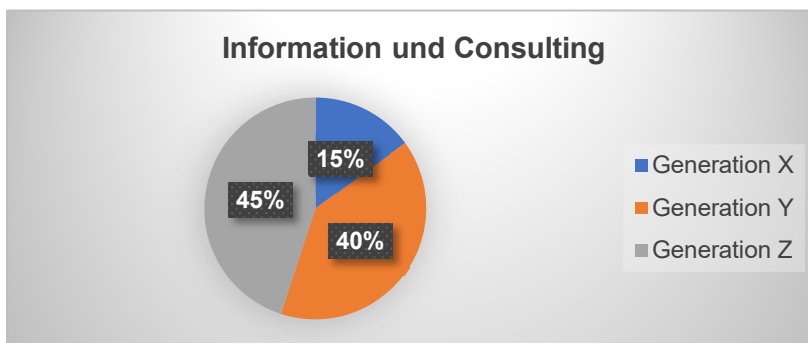


Abbildung 30: Generationsverteilung im Informations- und Consultingbereich (eigene Darstellung)

#### 7.3.2.4 Die Generationsspezifischen Ansprüche

„Inwiefern unterscheiden sich ihrer Meinung nach die Ansprüche der genannten Generationen an ihren Arbeitsplatz?“

In diesem Unterpunkt werden die Ergebnisse der gebildeten Hauptkategorie „Die generationsspezifischen Ansprüche“ anhand von drei Unterkategorien dargestellt:

##### **A Generation X: Code 4a**

Generation X spezifische Ansprüche - in auswertbarer Form - wurden in siebzehn kodierten Segmenten innerhalb von sechzehn Interviews genannt.

Eine Gliederung der Kernaussagen erfolgt als Querschnitt der Aussagehäufigkeit über alle Branchen verteilt:

- Sicherheit des Arbeitsplatzes (7/16)
- Selbstständiges Arbeiten und Tragen von Verantwortung (6/16)
- Gesundheitsfördernde Maßnahmen des Betriebes (6/16)

### **B Generation Y: Code 4b**

Generation Y spezifische Ansprüche, - in auswertbarer Form - wurden in elf kodierten Segmenten innerhalb von sechzehn Interviews genannt.

Eine Gliederung der Kernaussagen erfolgt als Querschnitt der Aussagehäufigkeit über alle Branchen verteilt:

- Aufstiegsmöglichkeiten (5/16)
- Weiterbildungsmöglichkeiten (4/16)
- Gehobenes Gehalt (3/16)

### **C Generation Z: Code 4c**

Generation Z spezifische Ansprüche - in auswertbarer Form - wurden in siebzehn kodierten Segmenten innerhalb von sechzehn Interviews genannt.

Eine Gliederung der Kernaussagen erfolgt als Querschnitt der Aussagehäufigkeit über alle Branchen verteilt:

- Work Life Balance (9/16)
- Innovatives Unternehmen (7/16)
- Laufende Kommunikation zur Führungsebene (4/16)

### **7.3.2.5 Pro Managementgeführte Konzerne**

*„Was sind Ihrer Meinung nach die Hauptgründe, warum sich ein Arbeitnehmer für die Stelle in einem managementgeführten Konzern anstatt in einem familiengeführten klein- und mittelständischen Betrieb entscheidet?“*

In diesem Unterpunkt werden die Ergebnisse der gebildeten Hauptkategorie „Pro Managementgeführte Konzerne“ anhand von fünf Unterkategorien dargestellt.

#### **A Aufstiegsmöglichkeiten: Code 5a**

Das Argument „Aufstiegsmöglichkeiten“ kam in elf kodierten Segmenten innerhalb von zehn der sechzehn Interviews vor (10/16).

#### **B Weiterbildungsmöglichkeiten: Code 5b**

Das Argument „Weiterbildungsmöglichkeiten“ kam in sieben kodierten Segmenten innerhalb von sechs der sechzehn Interviews vor (6/16).

### **C Entlohnung: Code 5c**

Das Argument „Entlohnung“ kam in vier kodierten Segmenten innerhalb von vier der sechzehn Interviews vor (4/16).

### **D Arbeitsplatzsicherheit: Code 5d**

Das Argument „Arbeitsplatzsicherheit“ kam in vier kodierten Segmenten innerhalb von vier der sechzehn Interviews vor (4/16).

### **E Anonymität: Code 5e**

Das Argument „Anonymität“ kam in vier kodierten Segmenten innerhalb von vier der sechzehn Interviews vor (4/16).

Eine prozentuelle Darstellung der Aussagehäufigkeit der Argumente für managementgeführte Konzerne erfolgt nun als Querschnitt der sechzehn InterviewpartnerInnen, über alle Branchen verteilt, in Form einer Tabelle:

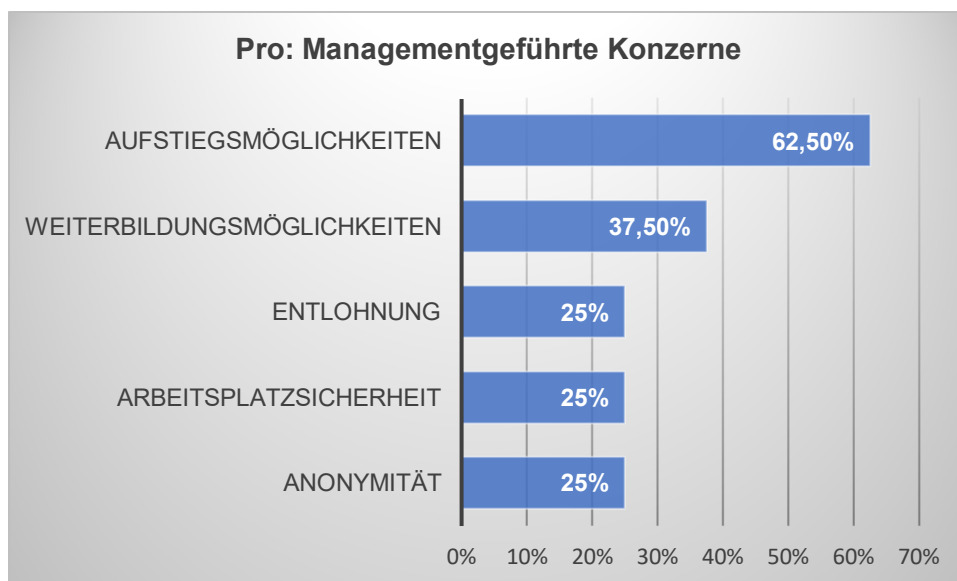


Abbildung 31: Branchenquerschnitt der Argumente für managementgeführte Konzerne (eigene Darstellung)

Im Vergleich dazu folgt ein Vergleich zu den familiengeführten KMUs.

#### **7.3.2.6 Pro Familiengeführte KMUs**

„Worin liegen die Stärken eines familiengeführten KMUs als Arbeitgeber?“

In diesem Unterpunkt werden die Ergebnisse der gebildeten Hauptkategorie „Pro Familiengeführte KMUs“ anhand von drei Unterkategorien dargestellt:

### **A Individualität: Code 6a**

Das Argument „Individualität“ kam in zehn kodierten Segmenten innerhalb von zehn der sechzehn Interviews vor (10/16).

### **B Atmosphäre: Code 6b**

Das Argument „Atmosphäre“ kam in acht kodierten Segmenten innerhalb von acht der sechzehn Interviews vor (8/16).

### **C Kommunikation: Code 6c**

Das Argument „Kommunikation“ kam in zwölf kodierten Segmenten innerhalb von acht der sechzehn Interviews vor (8/16).

Eine prozentuelle Darstellung der Aussagehäufigkeit der Argumente für familiengeführte KMUs erfolgt nun als Querschnitt der sechzehn InterviewpartnerInnen, über alle Branchen verteilt, in Form einer Tabelle:

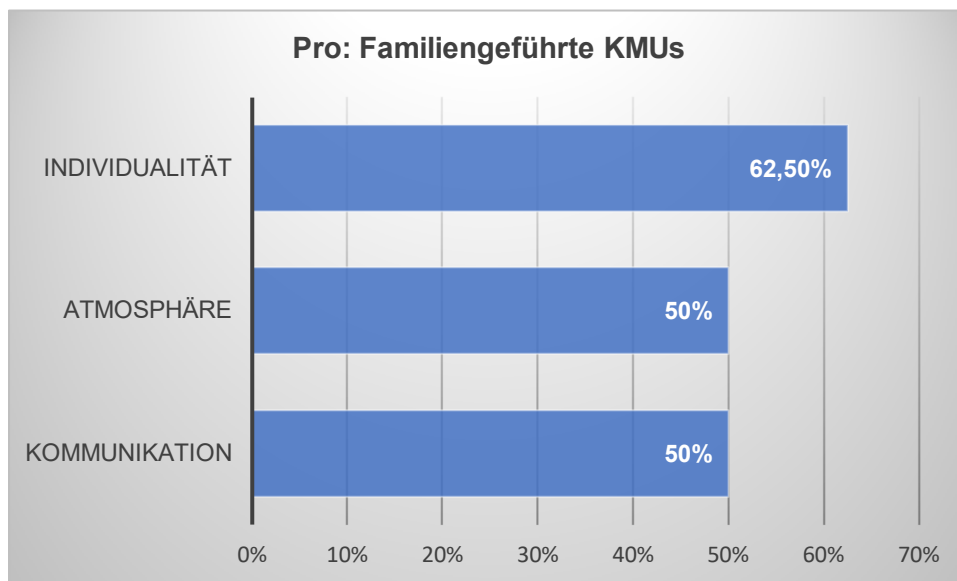


Abbildung 32: Branchenquerschnitt der Argumente für familiengeführte KMUs (eigene Darstellung)

Es folgt eine Darstellung der unterschiedlichen Tendenzen der Generationen.

#### **7.3.2.7 Tendenz der Generationen nach Betriebsform**

*„Inwiefern sehen Sie Unterschiede zwischen den einzelnen Generationen und deren Streben, entweder in einem familiengeführten KMU oder in einem managementgeführten Konzern zu arbeiten?“*

In diesem Unterpunkt werden die Ergebnisse der gebildeten Hauptkategorie „Tendenz der Generationen nach Betriebsform“ anhand von drei Unterkategorien dargestellt.

Es erfolgt eine prozentuelle Aufteilung der Aussagehäufigkeit über alle Branchen sowie alle sechzehn Interviewpartner/-innen hinweg, für die Bestimmung einer Tendenz der jeweiligen Generation zu einer der beiden Betriebsformen: familiengeführtes KMU oder managementgeführter Konzern.

#### **A Generation X: Code 7a**

Eine Tendenz dieser Generation kann in Form von acht kodierten Segmenten innerhalb von acht der sechzehn geführten Interviews identifiziert und wiedergegeben werden. Die weiteren acht InterviewpartnerInnen enthielten sich einer Einschätzung.

- Familiengeführtes Unternehmen: (7/8)
- Managementgeführter Konzern: (1/8)

Es folgt eine graphische Darstellung der Tendenz der Generation X zu einer der beiden Betriebsformen:

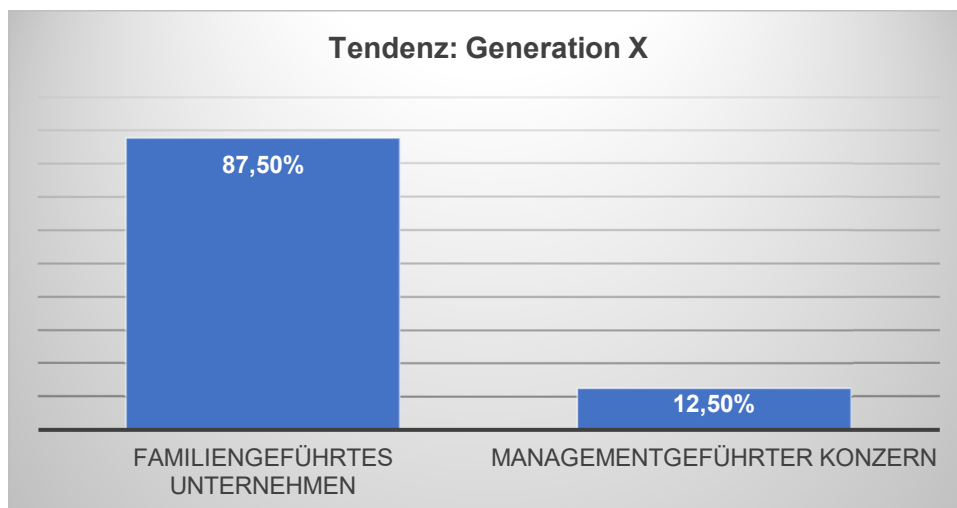


Abbildung 33: Tendenz der Generation X nach Betriebsform (eigene Darstellung)

#### **B Generation Y: Code 7b**

Eine Tendenz dieser Generation kann in Form von vier kodierten Segmenten innerhalb von vier der sechzehn geführten Interviews identifiziert und wiedergegeben werden. Die weiteren zwölf Interviewpartner/-innen enthielten sich einer Einschätzung.

- Familiengeführtes Unternehmen: (2/4)
- Managementgeführter Konzern: (2/4)

Es folgt eine graphische Darstellung der Tendenz der Generation Y zu einer der beiden Betriebsformen:

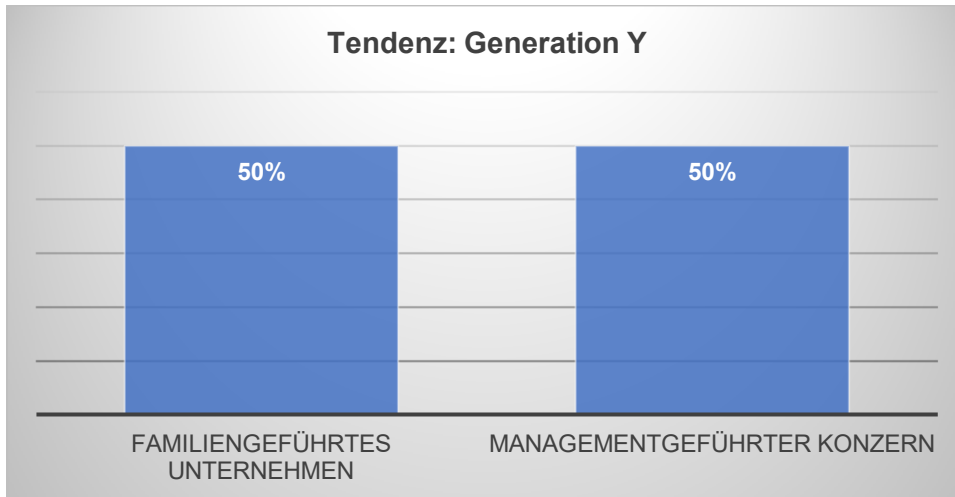


Abbildung 34: Tendenz der Generation Y nach Betriebsform (eigene Darstellung)

### C Generation Z: Code 7c

Eine Tendenz dieser Generation kann in Form von acht kodierten Segmenten innerhalb von acht der sechzehn geführten Interviews identifiziert und wiedergegeben werden. Die weiteren acht InterviewpartnerInnen enthielten sich einer Einschätzung.

- Familiengeführtes Unternehmen: (2/8)
- Managementgeführter Konzern: (6/8)

Es folgt eine graphische Darstellung der Tendenz der Generation Z zu einer der beiden Betriebsformen:



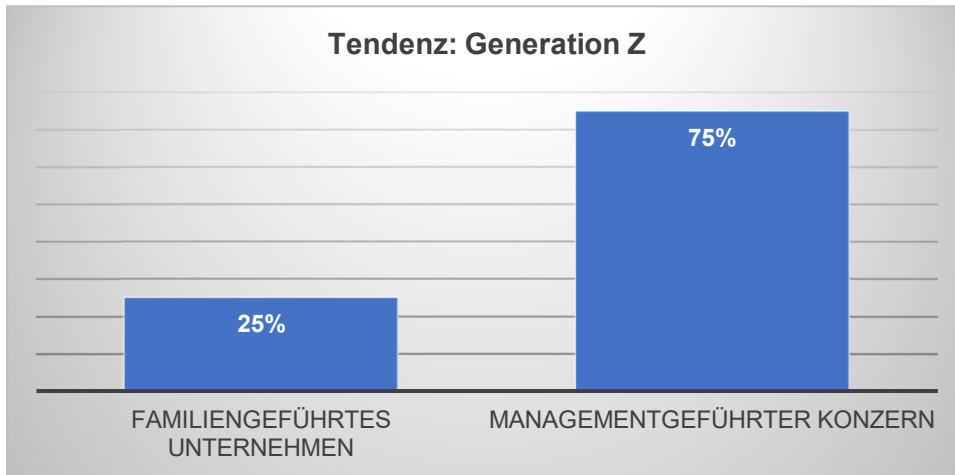


Abbildung 35: Tendenz der Generation Z nach Betriebsform (eigene Darstellung)

Es folgt das nächste Kapitel mit der Interpretation der Ergebnisse.

## 7.4 Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse, welche in Kapitel 7.3.2 vorgestellt wurden, interpretiert. Die Interpretation erfolgt anhand einer Einteilung in die drei Bereiche Arbeitgebermarkenbildung, Generationen sowie dem Vergleich zwischen familiengeführten KMUs und managementgeführten Konzernen. Zu diesem Zweck werden die interpretierten Ergebnisse der Untersuchung mit den vorhandenen theoretischen Grundlagen dieser Arbeit verglichen und reflektiert.

Auf die Unterkategorie „Maßnahmen“ des Bereiches der Arbeitgebermarkenbildung wird aufgrund der Korrelation in Kapitel 8 „Handlungsempfehlungen“ näher eingegangen.

### 7.4.1 Interpretation: die Arbeitgebermarkenbildung

#### Der Stellenwert der Arbeitgebermarkenbildung

Wie aus dem theoretischen Part der Arbeit hervorgeht, wird die Bildung einer Arbeitgebermarke für Unternehmen aller Art immer wichtiger. Als Hauptgründe werden der soziodemographische Wandel, der steigende globale Wettbewerb sowie der gehobene Anspruch der Mitarbeiter/-innen nach einer ausgeglichenen Work-Life Balance genannt (Figurska & Matuska, 2013; Mosley, 2009).

Weitere Gründe für die Bildung einer bekannten Arbeitgebermarke werden in Form von Fachkräftemangel sowie einer besseren Firmenreputation des eigenen Unternehmens beschrieben (Figurska & Matuska, 2013, Moroko & Uncles, 2008).

Diese Entwicklung wurde in der vorliegenden Studie bestätigt.

Ganze 56 Prozent aller interviewten Probanden/Probandinnen räumten der Bildung einer bekannten Arbeitgebermarke einen hohen Stellenwert ein.

Hierbei scheint die Thematik zwischen Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen (5/8) und Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen (4/8) eine annähernd gleich hohe Bedeutung zu haben.

Branchenspezifisch betrachtet ist die Entwicklung einer positiven Arbeitgebermarke für den Informations- und Consultingbereich sowie für das Gewerbe und Handwerk mit jeweils 66 Prozent am bedeutendsten, wohingegen dies im Handelsbereich mit nur 33 Prozent eher weniger der Fall zu sein scheint.

### **Der Fachkräftemangel**

In der Literatur wird der Fachkräftemangel als eines der Hauptprobleme der heutigen Zeit in Bezug auf den Arbeitsmarkt gesehen (Figurska & Matuska, 2013, Stotz & Wedel-Klein, 2014b, Scholz, 2014).

Diese Erkenntnis wird von Seiten der Studie her bestätigt. Über die Gesamtheit der befragten Branchen verteilt gaben 56 Prozent der Probanden/Probandinnen den Fachkräftemangel als dominierendes Phänomen des heutigen Arbeitsmarktes an.

Bei näherer Betrachtung scheint dieser im Bereich der Informations- und Consulting Branche sowie in der Branche des Gewerbes und des Handwerks mit jeweils 66 Prozent am schwerwiegendsten zu sein, gefolgt vom Tourismus mit 57 Prozent.

### **Work-Life Balance**

Die steigende Bedeutung einer angemessenen Work-Life Balance für ArbeitnehmerInnen am Arbeitsmarkt wird im theoretischen Part der Arbeit, über alle Branchen und Generationen hinweg, als signifikant beurteilt (Figurska & Matuska, 2013, Glass, 2007, Mangelsdorf, 2015).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Studie. Genau wie bei den beiden zuvor genannten Segmenten sprachen sich hier 56 Prozent aller befragten Personen für die hohe Bedeutung eines guten Verhältnisses zwischen Arbeits- und Freizeit aus. Im Gegensatz zur allgemeinen Auffassung ist anzumerken, dass die Bedeutung dieses Faktors von Seiten der Arbeitgeber/-innen her als wichtiger eingestuft wurde (sechs von acht Arbeitgeber/-innen sprachen sich dafür aus) als von Seiten der Arbeitnehmer/-innen (drei von acht nannten diesen Faktor).

## **Firmenreputation**

Wie die Auswertung des Faktors Firmenreputation hinsichtlich des Bereichs der Arbeitgebermarkenbildung zeigt, schätzen allein Vertreter/Vertreterinnen der Gewerbe- und Handwerksbranche diesen mit einhundert Prozent der befragten Personen mit drei von drei Nennungen als signifikanten Grund für eine potenzielle Bewerbung ein. Eine eher untergeordnete bzw. keine Rolle scheint dieser Faktor für die Tourismusbranche mit zwei von sieben Nennungen sowie für die Informations- und Consulting Branche mit null von drei Nennungen zu spielen. Insgesamt sprachen sich nur 38 Prozent aller Befragten für eine hohe Bedeutung der Firmenreputation hinsichtlich Bewerbungen aus.

Dieses Ergebnis deckt sich ebenfalls mit der Literatur, da hier zwar der Bereich Arbeitgebermarkenbildung ausgiebig behandelt wird, die Firmenreputation an sich als entscheidender Faktor für eine Bewerbung für ein Unternehmen jedoch kaum genannt wird.

## **Gehalt**

Laut vorliegender Studie sprachen insgesamt nur 50 Prozent der befragten Personen (acht von sechzehn) über die Bedeutung des Gehaltes als Faktor für eine potenzielle Bewerbung. Vor allem die Diskrepanz der Meinungen der Arbeitgeber/-innen (sieben von acht gaben an, Gehalt als entscheidenden Faktor für neue Mitarbeiter zu sehen) gegenüber den Meinungen der Arbeitnehmer/-innen (einer von acht gab diesen Faktor als entscheidend an), ist hier auffallend.

Im Vergleich dazu lassen sich zwar Tendenzen einer höheren bzw. niedrigeren Entlohnung nach Betriebsform für Mitarbeiter aus vorhandener Literatur herausfiltern (Aiman-Smith et al., 2001; Bassanini et al., 2013), die Bedeutung dieses Faktors am Arbeitsmarkt für neue Bewerber/Bewerberinnen scheint jedoch anderen Faktoren untergeordnet zu sein.

Einige der bedeutenderen Faktoren werden in K. Backhaus und S. Tikoo's Werk (Backhaus & Tikoo, 2004) genannt und decken sich mit weiteren Ergebnissen der empirischen Forschung dieser Arbeit.

### **7.4.2 Interpretation: die Generationen**

#### **Nach Branche**

Die Untersuchung zeigt, dass sich eine klare Tendenz einzelner Generationen für

Unternehmen nach Branche zugeordnet, abzeichnet.

Während Generation X mit 64 Prozent Anteil der Arbeitnehmer/-innen in der Tourismusbranche den Großteil der Belegschaft darstellt, ist es im Gewerbe und Handwerk mit 48 Prozent Anteil Generation Y, die hier dominant vertreten ist.

Im Handel herrscht ein ausgewogenes Verhältnis der Generationen bei den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, während im Informations- und Consultingbereich mit 45 Prozent Anteil die junge Generation Z bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen dominiert.

Dieses Resultat spiegelt die Inhalte der literarischen Quellen dieser Arbeit wider.

Da in der Tourismusbranche immer wieder Teams in den verschiedenen Abteilungen zusammenarbeiten, deckt sich dies mit der Erkenntnis, dass Generation X gerne in Gruppen arbeitet (Eberhardt, 2016). Gerade im Tourismus ist selbstständiges Arbeiten und Erfahrung - vor allem in höheren Positionen - essentiell und bestätigt die Annahme, dass diese Eigenschaften auf Generation X zutreffen (Eberhardt, 2016; Mangelsdorf, 2015).

Wie in Kapitel 3.3.1 beschrieben, behaupten Kilber, Barclay und Ohmer (Kilber et al., 2014), dass es sieben Wege gibt, Generation Y als ArbeitnehmerInnen zu gewinnen.

Interessant ist, dass der hohe Anteil dieser Generation in der Branche des Gewerbes und des Handwerks - der Aussage der befragten Probanden/Probandinnen nach.- jedoch über keinen dieser Wege generiert wurde. Hier stehen laut Aussage der Probanden/Probandinnen vor allem Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Vordergrund.

Im Gegensatz dazu deckt sich der Grund des hohen Anteils der Generation Z in der Informations- und Consultingbranche mit der vorhandenen Literatur und den dortig beschriebenen Eigenschaften der Generation. Dies beginnt bei einer großen Bedeutung von Online Beziehungen (Wood, 2013) und reicht hin bis zu einer Affinität zur Technik und Digitalisierung der Generation Z (Mörstedt, 2015).

### **Generation X**

Laut Aussage der Befragten liegt die Sicherheit des Arbeitsplatzes an oberster Stelle für diese Generation, wenn es um die Ansprüche an den Arbeitsplatz geht. Beinahe ebenso wichtig sind die Ermöglichung von selbstständigem Arbeiten sowie gesundheitsfördernde Maßnahmen, welche der jeweilige Betrieb zur Verfügung stellt.

Dies lässt sich zum Teil durch das höhere Alter dieser Generation im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen sowie der spezifischen Lebensphase und den damit einhergehenden Verpflichtungen begründen.

Vor allem der Punkt des selbstständigen Arbeitens wird hierbei in der Literatur bestätigt (Eberhardt, 2016; Mangelsdorf, 2015).

Weiters wird die Bedeutung der langfristigen Karriereaussichten erwähnt (Reisenwitz & Iyer, 2009), welche sich mit der erwünschten Sicherheit des Arbeitsplatzes überschneidet.

### **Generation Y**

Die durchgeführten qualitativen Interviews ergeben, dass Aufstiegsmöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie ein hohes Gehalt zu den Hauptansprüchen dieser Generation an den Arbeitsplatz gehören. Das Wissen, wie Jobangebote, Kompetenzen und Macht im Arbeitsmarkt entstehen und koordiniert werden, wird dieser Generation durch die vorhandene Literatur zwar zugeschrieben (Parment, 2009), die drei oben genannten Hauptansprüche an den Arbeitsplatz werden in dieser jedoch kaum behandelt.

### **Generation Z**

Die Befragung der Interviewteilnehmer/-innen ergab, dass eine ausgeglichene Work Life Balance an oberster Stelle für Generation Z bezüglich ihres Arbeitsplatzes steht. Außerdem sollte das Unternehmen, in dem Generation Z seiner Arbeit nachgeht, möglichst innovativ sein und eine laufende Kommunikation zur Führungsriege ermöglichen.

Die Bedeutung des Faktors Innovation wird hierbei von Wood (Wood, 2013) hervorgehoben. Der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work Life Balance wird ebenfalls in der Literatur bestätigt.

Allerdings handelt es sich hierbei um ein generationenübergreifendes Anliegen (Figurska & Matuska, 2013; Mosley, 2009) welches nicht nur für die Generation Z, wie in Kapitel 7.4.1 beschrieben, im Fokus steht. Diese Erkenntnis kann auf eine falsche Meinung seitens der ArbeitgeberInnen hindeuten, da sechs von acht befragten Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen dem Faktor Work Life Balance eine hohe Bedeutung beimessen, wohingegen dies nur drei von acht Arbeitnehmer/-innen tun.

### **7.4.3 Interpretation: Familiengeführte KMUS vs. Managementgeführten Konzernen**

Während der Befragung der Probanden/Probandinnen ließen sich fünf Hauptgründe identifizieren, welche ausschlaggebend für eine Bewerbung seitens der Arbeitnehmer/-innen in einem managementgeführten Konzern sind. Im Gegensatz dazu ließen sich drei Gründe herausarbeiten, die entscheidend für eine Bewerbung in einem familiengeführten KMU sind.

#### **Pro Managementgeführte Konzerne**

Laut Ergebnissen der Studie stellen potenzielle Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb eines Konzernes mit 62,5 Prozent der Befragten den Hauptgrund einer Bewerbung dar. Auf dem zweiten Platz liegen die Weiterbildungsmöglichkeiten mit 37,5 Prozent Erwähnungen, gefolgt von einer besseren Entlohnung, einer höheren Arbeitsplatzsicherheit und einer gewissen Anonymität im Unternehmen. Diese drei Argumente teilen sich den dritten Platz mit jeweils 25 Prozent Erwähnungen unter den Probanden/Probandinnen.

Bei näherer Betrachtung der in Kapitel 6.2 dargestellten Definition von managementgeführten Konzernen laut Passow (Passow, 1925), wird klar, dass das Argument der besseren Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb eines Konzernes in weitreichenderen internen Firmenstrukturen begründet liegt.

Das Argument einer durchschnittlich höheren Entlohnung in einem Konzern im Vergleich zu familiengeführten KMUs wird ebenfalls durch die Literatur bestätigt (Aiman-Smith et al., 2001; Bassanini et al., 2013).

Während der Punkt der gefühlten Anonymität bei einer Anstellung innerhalb eines managementgeführten Konzernes kaum in der Literatur behandelt wird, unterscheidet sich der Punkt der Arbeitsplatzsicherheit als einziger zwischen dem theoretischen und dem empirischen Teil dieser Arbeit. Während die befragten Probanden/Probandinnen die Konzerne mit einer höheren Arbeitsplatzsicherheit verbinden, wird diese in der Literatur eher den familiengeführten KMUs zugeordnet (Aiman-Smith et al., 2001; Bassanini et al., 2013).

#### **Pro Familiengeführte KMUs**

Im Gegensatz zu den Argumenten der befragten Interviewpartner/-innen für managementgeführte Konzerne wurden bezüglich der familiengeführten KMUs drei gänzlich andere Faktoren ermittelt.

62,5 Prozent aller interviewten Probanden/Probandinnen nannten den Faktor

Individualität als entscheidend für eine Bewerbung in einem familiengeführten KMU. Dicht gefolgt wird dieses Argument von einer angenehmen positiveren Atmosphäre (50 Prozent der Befragten) und direkteren Kommunikation (ebenfalls 50 Prozent der Befragten).

Bei näherer Betrachtung lässt sich hier eine Brücke zu der in Kapitel 6.5 beschriebenen Stewardship- Theorie schlagen. Denn wie in van Slykes Werk (van Slyke, 2006) dargestellt, stellt laut dieser Theorie die intrinsische Motivation der ArbeitnehmerInnen den entscheidenden Grund für das Arbeitsverhältnis dar. Genauso wurde es auch in Form der drei genannten Argumente für familiengeführte KMUs von den interviewten Personen bestätigt.

Konträr dazu lässt sich die Prinzipal-Agent Theorie als Grundlage zur Erklärung einer Bewerbung in einem managementgeführten Konzern heranziehen. Wie in Kapitel 6.4 dargestellt, sind hier monetäre Anreize sowie die potenziellen opportunistischen Möglichkeiten seitens der Arbeitnehmenden entscheidend (Förster, 2019). Dazu lassen sich unter anderem auch die Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten zählen, welche in Bezug auf managementgeführte Konzerne genannt wurden.

### **Tendenz der Generationen nach Betriebsform**

Hinsichtlich der Tendenzen einzelner Generationen, entweder in einem familiengeführten KMU oder einem managementgeführten Konzern zu arbeiten, lässt sich ein klares Muster erkennen. Laut den Ergebnissen der Studie kann geschlussfolgert werden, dass mit steigendem Alter der jeweiligen Arbeitnehmer/-innen eine steigende Tendenz zu familiengeführten Unternehmen als Arbeitgeber/-innen vorliegt. Junge ArbeitnehmerInnen fühlen sich eher zu managementgeführten Konzernen hingezogen. Dies hängt mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und Lebenssituationen der Generationen sowie den individuellen Möglichkeiten der beiden Betriebsformen zusammen. Diese wurden im Laufe der letzten Kapitel herausgearbeitet und näher erläutert. Das Resultat basiert auf den Einschätzungen der befragten Interviewteilernehmer/-innen. 87,5 Prozent schätzten, dass Generation X familiengeführte KMUs als ArbeitgeberInnen präferiert, wohingegen 75 Prozent der befragten Probanden/Probandinnen eine Präferenz der Generation Z für managementgeführte Konzerne als Arbeitgeber/-innen angab. Eine Einschätzung der mittleren Generation Y hielt sich die Waage mit jeweils 50 % der Stimmen für familiengeführte KMUs und 50 % der Stimmen für managementgeführte Konzerne

als ArbeitgeberInnen. Allerdings beziehen sich diese Prozentsätze auf acht der sechzehn Studienteilnehmer/-innen (Generation X und Z) bzw. 4 der sechzehn Studienteilnehmer/-innen (Generation Y), welche sich zu diesem Thema äußerten.

## **7.5 Limitationen der empirischen Untersuchung**

Zentrale Limitationen der Forschungsarbeit resultieren zum einen aus dem gewählten Forschungsdesign der Experten- und Expertinnen Interviews, zum anderen aus der in Kapitel 1.1 beschriebenen Ausgangslage, dass es kaum theoretische Vergleiche hinsichtlich der Forschungsfrage aufgrund mangelnder Literatur gibt.

In Bezug auf die Literaturanalyse kann der Punkt der Unvollständigkeit genannt werden. Der Autor kann nur eine bestimmte Anzahl an Werken lesen und somit Erkenntnisse gewinnen. Einhundert Prozent der gesamten vorhandenen Literatur zu finden und analysieren ist nicht möglich.

Die Methodenkritik wurde bereits in Kapitel 7.1.2 angesprochen.

Ergebnisse der Forschung können durch subjektive Vorurteile (Mayring, 2016; Rübken & Wetzel, 2020), aber auch durch das Gefühl einer sozialen Unangemessenheit verfälscht werden. Damit ist gemeint, dass die befragten Personen durch die Anwesenheit des Interviewers ihre Antworten schönen.

Eine mangelnde Repräsentativität aufgrund einer geringen Stichprobenanzahl kann die Erkenntnisse ebenfalls einschränken.

Sämtliche gegebenen Antworten der Probanden/Probandinnen beruhen auf einer subjektiven Grundlage und werden aufgrund der Natur des gewählten Forschungsdesigns interpretativ vom Forscher ausgewertet. Dies kann zusätzlich zu Limitationen führen.

Weiters muss festgehalten werden, dass von den insgesamt vier verschiedenen untersuchten Branchen die Tourismusbranche mit sieben von sechzehn Probanden/Probandinnen am stärksten vertreten war. Die Branchen Gewerbe und Handwerk, Handel, Information und Consulting waren mit jeweils drei Probanden im Vergleich dazu eher unterrepräsentiert.

Die Erkenntnisse und Antworten der befragten Interviewteilnehmer/-innen sind nicht unbedingt auf mögliche Einsichten von Probanden/Probandinnen anderer Unternehmen und Branchen übertragbar und können daher nicht verallgemeinert werden.

Als letzte Limitation kann der fehlende Punkt der kommunikativen Validierung,



welcher bereits in Kapitel 7.3.1 erwähnt wurde, genannt werden.

Dies rührt daher, dass die Gültigkeit der Ergebnisse nicht mit den interviewten Personen nachbesprochen wurde.

## **8 Handlungsempfehlungen**

Die folgenden Handlungsempfehlungen resultieren aus den Ergebnissen der empirischen Studie und richten sich an alle Betreiber und Betreiberinnen familiengeführter KMUs, welche gezielt ArbeitnehmerInnen aus den Generationen X, Y und Z ansprechen und für sich gewinnen wollen.

### **Allgemeines zur Arbeitgebermarkenbildung**

Grundsätzlich ergab die empirische Untersuchung, dass das Thema der Arbeitgebermarkenbildung im Bereich der familiengeführten KMUs angekommen ist und über sämtliche Branchen hinweg immer wichtiger wird. Aktive Arbeitgebermarkenbildung stellt eine Möglichkeit dar, um nachhaltig am Markt bestehen zu können. Demzufolge empfiehlt der Autor als erste Handlungsempfehlung, sich als familiengeführtes KMU mit dieser Thematik auseinanderzusetzen und im Rahmen der eigenen Möglichkeiten ein Konzept zu entwerfen.

Der Autor der Arbeit empfiehlt, die Arbeitgebermarke in einem familiengeführten Unternehmen auf den Werten und Idealen aufzubauen, welche bereits in den Köpfen potenzieller Arbeitnehmer/-innen verankert sind und mit dieser Betriebsform in Verbindung gebracht werden.

Wie in Kapitel 7.3.2.6 beschrieben, liegen die Stärken eines familiengeführten KMUs in den Bereichen Individualität, der Atmosphäre sowie den direkteren internen Kommunikationsmöglichkeiten. Neben logistischen Gründen sind es hauptsächlich diese Faktoren, warum sich ein neuer Arbeitnehmer/-innen für die Stelle in einem familiengeführten KMU anstatt einem managementgeführten Konzern entscheidet. Im Gegensatz dazu können die in Kapitel 7.3.2.5 genannten Vorteile eines managementgeführten Konzerns- unter anderem bessere Aufstiegsmöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und höhere Entlohnung- zwar Hygienefaktoren, aber keine Motivatoren darstellen. Damit ist gemeint, dass diese Dinge innerhalb eines familiengeführten KMUs zwar die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern bzw. mildern können, jedoch keinen Grund für eine Bewerbung darstellen.

Als weitere grundlegende Handlungsempfehlung spricht sich der Autor für eine gezielte Anwerbung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen aus, welche aufgrund ihrer generationsspezifischen Eigenschaften naturgemäß stärker in der einen oder anderen Branche vertreten sind.

In Kapitel 7.3.2.3 wird diese Verteilung durch die dort ausgewiesenen Prozentsätze

der MitarbeiterInnen nach Generation innerhalb der jeweiligen Branche dargestellt. Die vorliegende Untersuchung hat ergeben, dass familiengeführte KMUs potenzielle Arbeitnehmer/-innen vor allem über klassische Kanäle ansprechen sollten. Darunter fallen Zeitungsinserate, die eigene Homepage, Radiomeldungen, AMS Schaltungen und Mundpropaganda. Dieser Umstand basiert auf dem niedrigeren Budget der familiengeführten KMUs im Vergleich zu managementgeführten Konzernen. Unabhängig von der geographischen Lage der familiengeführten KMUs können alle diese genannten Möglichkeiten stets genutzt werden. Wie in Kapitel 7.3.2.2 erläutert, folgen gezielte Maßnahmen und Möglichkeiten der Ansprache der unterschiedlichen Generationen.

### **Generation X**

Zunächst ist es wichtig, die Ansprüche der jeweiligen Generation zu kennen.

Laut der Studie ist Generation X vor allem:

- die Sicherheit des Arbeitsplatzes
- die Möglichkeit des selbstständigen Arbeitens
- das Tragen von Verantwortung
- das Angebot gesundheitsfördernder Maßnahmen

wichtig.

Demzufolge sollte der jeweilige Arbeitgeber/ die Arbeitgeberin Kapazitäten in diesen Segmenten schaffen bzw. potenzielle Stellen mit diesen Eigenschaften vorselektieren. Im Anschluss ist es wichtig, die oben genannten Punkte in klarer Form an die ArbeitnehmerInnen dieser Generation zu kommunizieren.

Außerdem sollten bei gezielter Ansprache dieser Generation Facebook oder ältere Medien genutzt werden.

Weitere Umstände, die es hinsichtlich dieser Generation zu berücksichtigen gilt, werden in Kapitel 3.2.1 genannt.

Dort wird beschrieben, dass sich diese Generation aufgrund ihrer Lebenserfahrung gut für Führungspositionen eignet, sie bereits mit der Handhabung moderner Medien vertraut ist und selbstständig arbeitet. Sie sollte faktenorientiert mit kurzen und prägnanten Stellenausschreibungen angesprochen werden. Der Ton muss professionell sein. Persönliche Themen sollten vermieden werden, da diese Generation aufgrund ihrer Fachkompetenz eingestellt werden will.

## **Generation Y**

Laut den aktuellen Ergebnissen definieren sich die Ansprüche der Generation Y vor allem in folgenden Punkten:

- Aufstiegsmöglichkeiten
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Gehobenes Gehalt
- Arbeitsumfeld und Atmosphäre

um sich für eine Stelle zu bewerben.

Interessant ist, dass es sich hierbei, ausgenommen Arbeitsumfeld und Atmosphäre, exakt um die Vorteile handelt, welche mit den managementgeführten Unternehmen in Verbindung gebracht werden.

Nichtsdestotrotz sollten diese Punkte bei einem Vorstellungsgespräch mit einem Bewerber und Bewerberinnen aus dieser Generation Vorrang haben.

Ergänzt werden diese Handlungsempfehlungen mit den Erkenntnissen, welche in Kapitel 3.3.1 angeführt sind.

Generation Y erwartet, mit modernen Technologien arbeiten zu können, sie ist weniger formal und bevorzugt informelle Treffen sowie flexible Arbeitsumgebungen. Im Gegensatz zu Generation X teilt Generation Y gerne private Inhalte und es kann ein persönlicherer Weg der Ansprache gefunden werden.

## **Generation Z**

Die Ansprüche der Generation Z an den Arbeitsplatz werde durch folgende Kriterien definiert:

- Work Life Balance
- Innovatives Unternehmen
- Laufende Kommunikation mit der Führungsebene
- Ansprache über Instagram oder jüngere Medien

Dieser Generation ist es im Vergleich zu den anderen Generationen am wichtigsten, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Freizeitleben zu haben. Als Handlungsempfehlung zur Ansprache dieser Generation schlägt der Autor eine flexible Arbeitszeit bzw. die Einführung eines Gleitzeitmodells vor.

Der Besitzer/Besitzerin des jeweiligen familiengeführten KMUs sollte die innovativen

Seiten seines Unternehmens hervorheben, außerdem stellt die Möglichkeit einer laufenden Kommunikation mit der Führungsebene gerade für diese Generation einen Pluspunkt dar, und sollte dementsprechend betont werden.

Handlungsempfehlungen für diese Generation werden durch die Inhalte in Kapitel 3.4.1 ergänzt.

Generation Z bevorzugt Büroplätze, welche leicht anpassungsfähig sind und keinen komplexen Planungslayouts zugrunde liegen. Sie sind stark interessiert an der Arbeit mit integren Führungskräften, haben großes Interesse an Umweltthemen und identifizieren sich häufig mit moderner Technik bzw. nutzen diese, um ihr Arbeitspensum effektiv zu erreichen.

Daher sollte das jeweilige familiengeführte KMU Verbundenheit mit der Gemeinschaft und Bereiche, in denen soziale Verantwortung eine Rolle spielt, hervorheben und betonen.

## **9 Fazit**

Das letzte Hauptkapitel handelt von der Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und stellt eine kritische Reflexion der Arbeit dar. Zudem werden die Implikationen für Theorie und Praxis herausgearbeitet und ein Ausblick auf weitere Forschung gegeben.

### **9.1 Zusammenfassung**

Umwelteinflüsse und sich ändernde demographische und ökonomische Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt bewirken einen immer härteren Wettbewerb um geeignete ArbeitnehmerInnen. Diese Entwicklung findet branchenübergreifend statt und erschwert es, als ArbeitgeberInnen attraktiv und authentisch wahrgenommen zu werden.

Die vorliegende Arbeit handelt von der Thematik der Arbeitgebermarkenbildung in familiengeführten KMUs und fokussiert sich auf die Generationen X, Y und Z. In Kapitel 1.1 wurde beschrieben, dass die vorhandene Literatur weniger auf die einzelnen Generationen, sondern vielmehr auf Geschlecht, Ausbildung und kulturelle Einflüsse eingeht. Aus diesem Grund entschied sich der Autor für das Erhebungsinstrument der qualitativen Experten- und Expertinnen Interviews, um neue Erkenntnisse zu dieser Thematik zu gewinnen.

Zu diesem Zweck wurden jeweils acht ArbeitnehmerInnen und acht ArbeitgeberInnen, welche in familiengeführten KMUs tätig sind, befragt.

Die wesentlichen Ergebnisse dieser Erhebung wurden genauso wie die praktischen Implikationen in Kapitel 8 erläutert.

Abschließend kann die Forschungsfrage der Arbeit, wie eine Arbeitgebermarke in familiengeführten KMUs gestaltet werden kann, um ArbeitnehmerInnen der Gen X, Y und Z zu gewinnen, beantwortet werden.

Um den Idealen sowie den bereits in den Köpfen der Arbeitnehmer/-innen verankerten Vorstellungen zu entsprechen, sollten familiengeführte KMUs die Attribute Individualität, familiäre Atmosphäre sowie die direkte Kommunikation innerhalb des Unternehmens in den Vordergrund stellen.

Bezugnehmend auf die genutzten Marketingkanäle ergab die empirische Untersuchung, dass klassische Kommunikationskanäle wie Zeitungsinserate, die eigene Homepage, Radiomeldungen, AMS Schaltungen sowie Mundpropaganda die effizientesten Möglichkeiten darstellen, als familiengeführtes KMU

ArbeitnehmerInnen anzuwerben. Dies liegt einerseits an der positiven Kosten-Nutzen Relation auf Grund des geringeren Budgets dieser Betriebsform im Vergleich zu ausschweifenden Kampagnen managementgeführter Konzerne. Andererseits sind diese Kommunikationskanäle auch in dezentral gelegenen Familienbetrieben problemlos nutzbar.

Eine klare Präferenz der älteren Generation X für Familienbetriebe als Arbeitgeber/-in zeichnet diese Zielgruppe als ideal aus, um beworben zu werden. Führungspositionen aufgrund deren Lebens- und Berufserfahrung, ein sicherer und langfristiger Arbeitsplatz bis zur Pension, das Thema Gesundheit und gesundheitsfördernde Maßnahmen sowie ein professioneller Umgangston und faktenorientiertes Arbeiten bilden die Schwerpunkte einer direkten Ansprache. Im speziellen sollte diese Generation über Facebook oder ältere Medien beworben werden.

Generation Y reagiert verstärkt auf klassische Anreize wie Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten und ein gehobenes Gehalt, aber auch auf ein positives Arbeitsumfeld mit dementsprechender Atmosphäre. Generation Y kann weniger formal als noch Generation X angesprochen werden und interessiert sich im Gegensatz zu Generation X auch für private Themen und kann dadurch eine tiefere Bindung zum Arbeitgeber/ der Arbeitgeberin aufbauen.

Verglichen mit den zuvor genannten Generationen zeichnet sich Generation Z durch eine überwiegende Präferenz für managementgeführte Konzerne als ArbeitgeberInnen aus. Gleitzeitmodelle aufgrund des gehobenen Anspruches der Generation nach einer ausgeglichenen Work Life Balance, die Bewerbung innovativer Strukturen, Arbeitsmethoden und Produkte des Unternehmens sowie eine laufende Kommunikation zur Führungsriege haben sich als Möglichkeiten herausgestellt, diese Generation für sich zu gewinnen. Konträr zur Generation X sollte Generation Z über Instagram oder jüngere Medien angesprochen werden.

## **9.2 Implikationen für die Theorie**

Es existieren kaum vergleichbare Studien, welche familiengeführte KMUs und deren Arbeitgebermarketing in Bezug auf einzelne Generationen beleuchten. Durch die Art dieser Forschungsarbeit leistet diese einen wichtigen theoretischen Beitrag zur vorhandenen Fachliteratur. Die Eigenschaften, Ansprüche und Werte der Generationen X, Y und Z hinsichtlich des Arbeitsmarktes werden analysiert und mit den Möglichkeiten der Ansprache seitens familiengeführter KMUs in Verbindung

gebracht.

Die in Kapitel 4 vorgestellte Generationentheorie sowie die in Kapitel 5 vorgestellte Theorie des geplanten Verhaltens dienen als theoretische Rahmen, in denen Erklärungen für die Verhaltensweisen und Eigenschaften der verschiedenen Generationen gegeben werden.

Die in Kapitel 6.4 erläuterte Prinzipal- Agent Theorie kann einen Erklärungsansatz liefern, warum sich ArbeitnehmerInnen für einen managementgeführten Konzern als Arbeitgeber/-in entscheiden. Im Gegensatz dazu kann die in Kapitel 6.5 behandelte Stewardship Theorie eine mögliche Entscheidung für ein familiengeführtes Unternehmen als Arbeitgeber/-in erklären.

### **9.3 Implikationen für die Praxis**

Aus praktischer Sicht liefert diese Forschungsarbeit vor allem für die BetreiberInnen von familiengeführten KMUs Informationen, wie ArbeitnehmerInnen gezielt angesprochen werden können. Die Erkenntnisse, die während dieser Untersuchung entstanden sind, können jedoch auch für alle anderen EigentümerInnen von Unternehmen hinsichtlich deren Personalmarketings nützlich sein.

Unter Berücksichtigung der in Kapitel 8 dargelegten Handlungsempfehlungen lassen sich in Zukunft gezielt Präferenzen und Bedürfnisse von Arbeitnehmenden der einzelnen Generationen ansprechen und somit Kosten und Zeit einsparen.

Der Zugang zu potenziellen Arbeitnehmenden wird vereinfacht und Personen, die im Human Resource Bereich tätig sind, können die Ergebnisse der Studie als Anhaltspunkte für künftige Maßnahmen in diesem Bereich nutzen.

### **9.4 Kritische Reflexion der Arbeit**

Die grundlegenden Limitationen der empirischen Untersuchung wurden bereits in Kapitel 7.5 beschrieben. Neben diesen Einschränkungen unterliegt diese Arbeit einigen weiteren allgemeinen Limitationen.

Eine Limitation ergibt sich aus dem geographisch begrenzten Gebiet, in dem die Befragungen stattfanden. Wie in Kapitel 7.2.3 erwähnt, wurde aus logistischen Gründen vor allem Oberösterreich als Befragungsgebiet gewählt. Infolgedessen können die Resultate der Untersuchung nicht zwangsweise auf andere Länder in Europa übertragen werden bzw. liegt eine Überrepräsentation dieses Bundeslandes vor. Für breiter gefächerte Einblicke wäre es jedoch sinnvoll gewesen, die jeweiligen Befragungspartner/-innen gleichmäßig auf ganz Österreich aufzuteilen, um so ein



aussagekräftigeres Ergebnis für das gesamte Bundesland zu erhalten.

Außerdem lag der Fokus der Befragung auf den in Österreich meistvertretenen Branchen (WKO, 2021) wie Gewerbe und Handwerk, Handel, Information und Consulting sowie Tourismus. Die Resultate sprechen also nicht zwingend für alle anderen Branchen.

Die untersuchten Kategorien und Aspekte, welche in Kapitel 7.3.2 induktiv aus den transkribierten Inhalten der Interviews abgeleitet wurden, sind auf Basis von sechzehn Interviewpartnern generiert worden. Qualitative Forschungsdesigns weisen naturgemäß eine niedrige Stichprobenanzahl auf. Es konnten zwar neue und tiefe Einblicke zur Thematik gewonnen werden und eine theoretische Sättigung der Inhalte wurde erreicht, eine Repräsentativität der Ergebnisse in Bezug auf die breite Masse bleibt jedoch fragwürdig.

Grundsätzlich existiert wenig vergleichbare Literatur zur Thematik der Forschungsfrage. Aus diesem Grund kann nicht ausgeschlossen werden, dass es an theoretischen Grundlagen bei den deduktiv aus der Literatur abgeleiteten Interviewfragen mangelte. Daher besteht die Möglichkeit, dass es noch weitere relevante Aspekte hinsichtlich des Themas gibt, welche nicht von den Interviewteilnehmern abgefragt wurden.

## **9.5 Ausblick für weitere Forschung**

Zukünftige Forschung zu diesem Thema könnte darin bestehen, den Punkt Arbeitgebermarkenbildung in familiengeführten KMUs aus Perspektive der einzelnen Generationen zu untersuchen. Dadurch können gezielt unterschiedliche Sichtweisen besagter Generationen aufgefunden werden. Es könnten also nicht mehr Arbeitgeber/-innen und Arbeitnehmer/-innen familiengeführter KMUs im Mittelpunkt der Befragung stehen, sondern Vertreter und Vertreterinnen der Generationen X, Y und Z.

Außerdem kann dasselbe Forschungsdesign verwendet werden, um die Sichtweise der Firmenkunden und Kundinnen und Gäste und Gästinnen, sortiert nach Branche, abzubilden.

Ein großer Forschungsbedarf besteht in der Gestaltung operativer Maßnahmen und Kampagnen für familiengeführte KMUs. Diese sind notwendig, um die Handlungsempfehlungen, welche in dieser Arbeit aufgezählt wurden, effizient umsetzen zu können. Die Studie hat gezeigt, dass es wenig messbare Eigenschaften der familiengeführten KMUs sind, die ausschlaggebend für eine

Bewerbung potenzieller MitarbeiterInnen sind. Demzufolge können weitere Studien untersuchen, welche Messinstrumente hinsichtlich dieser Faktoren am geeignetsten und am einfachsten umzusetzen sind.

Zusätzlich kann weitere Forschung auf diesem Gebiet auf quantitativen anstatt qualitativen Erhebungsmethoden beruhen. Dadurch wird eine höhere Repräsentativität gewährleistet und verallgemeinerbare Erkenntnisse gewonnen.

Außerdem können für weitere Forschung psychologische Aspekte und weitere Motivationstheorien herangezogen werden. Beispiele dafür stellen die Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg (Herzberg et al., 1959). oder die Theorie der Bedürfnisse nach McClelland (McClelland, 1988) dar.

## 10 Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press; Maxwell Macmillan Canada; Maxwell Macmillan International.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. & Cable, D. M. (2001). Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219–237. <https://doi.org/10.1023/A:1011157116322>
- Ajzen, I [Icek]. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Hrsg.), *Action Control* (S. 11–39). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2)
- Ajzen, I [Icek] (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. In R. S. Kroszner & L. Putterman (Hrsg.), *The economic nature of the firm* (3. Aufl., S. 173–196). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511817410.015>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Anholt, S. (Hrsg.). (2007). *Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan, London, 4.
- Armitage, C. J. & Conner, M. (2001). Social Cognitive Determinants of Blood Donation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1431–1457. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02681.x>
- Armitage, C. J., Conner, M., Loach, J. & Willetts, D. (1999). Different Perceptions of Control: Applying an Extended Theory of Planned Behavior to Legal and Illegal Drug Use. *Basic and Applied Social Psychology*, 21(4), 301–316. [https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2104\\_4](https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2104_4)
- Astrachan, J. H. & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219. <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>
- Astrachan-Binz, C., Hair, J. F. & Pieper, T. M. (2013). *Welcome to the family! Exploring job seekers' attitudes towards family-owned employers*. 14 annual IFERA world family business research conference.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.

- <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bacon, D. (2004). *The Contributions of Reliability and Pretests to Effective Assessment* (Vol. 9, Article 3). <https://scholarworks.umass.edu/pare/vol9/iss1/3/>, abgerufen am 15.03.2022
- Balda, J. B. & Mora, F. (2011). Adapting leadership theory and practice for the networked, millennial generation. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 13–24. <https://doi.org/10.1002/jls.20229>
- Bannon, S., Ford, K. & Meltzer, L. (2011). *Understanding millennials in the workplace* (Ausg. 11). The CPA Journal, 61-65. <https://search.proquest.com/openview/c7d2cc4e1c9d5be5d2768b9421384/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41798>, abgerufen am 01.02.2022
- Barford, I. & Hester, P. (2011). Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory, 66.
- Bascha. (2011). Z: *The open source generation*. <https://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>, abgerufen am 02.02.2022
- Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E. & Rebérioux, A. (2013). Working in Family Firms: Paid Less but More Secure? Evidence from French Matched Employer-Employee Data. *ILR Review*, 66(2), 433–466. <https://doi.org/10.1177/001979391306600206>
- Bastos, W. & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), 347–368. <https://doi.org/10.1108/17557501211252934>
- Baumgartner, B. (Hrsg.). (2009). *Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung-Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Baur, N. & Blasius, J. (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (41-64). Springer Link. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-531-18939-0.pdf>, abgerufen am 07.03.2022
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2018). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Berg, B. L. & Lune, H. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences* (8th ed.). Pearson Education.
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal*

- of Social Sciences. Vorab-Onlinepublikation.  
<https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>,
- Betz, C. L. (2019). Generations X, Y, and Z. *Journal of pediatric nursing*, 44, A7-A8.  
<https://doi.org/10.1016/j.pedn.2018.12.013>
- Block, J. H., Fisch, C. O., Lau, J., Obschonka, M. & Presse, A. (2016). Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals' organizational preferences across 40 countries. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.04.001>
- Bortz, J. & Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation*. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-642-41089-5.pdf>, abgerufen am 07.03.2022
- Bridges, T. (19. August 2015). 5 Ways The Workplace Needs To Change To Get The Most Out Of Generation Z. *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/3049848/5-ways-the-workplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>, abgerufen am 02.02.2022
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (2. Aufl.). SpringerLink Bücher. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91182-3>
- Buskirk-Cohen, A. A., Duncan, T. A. & Levicoff, M. (2016). Using generational theory to rethink teaching in higher education. *Teaching in Higher Education*, 21(1), 25–36. <https://doi.org/10.1080/13562517.2015.1110787>
- Bußjäger, P. & Schramek, C. (2020). Austria (Federal Republic of Austria). In *The Forum of Federations Handbook of Federal Countries 2020* (S. 41–52). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-42088-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-42088-8_4)
- Cadbury, A. (1992). *Committee on the financial aspects of corporate governance*. Cambridge Dictionary. (2022). *Generation*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/generation>, abgerufen am 24.01.2022
- Cekada, T. L. (2012). Training a Multigenerational Workforce: Understanding Key Needs & Learning Styles. *Professional Safety*, 57(03), 40–44.
- Chapman, K. M., Ham, J. O., Liesen, P. & Winter, L. (1995). Applying behavioral models to dietary education of elderly diabetic patients. *Journal of Nutrition Education*, 27(2), 75–79. [https://doi.org/10.1016/S0022-3182\(12\)80345-1](https://doi.org/10.1016/S0022-3182(12)80345-1)
- Chrisman, J. J. (2019). Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1051–1066.

- <https://doi.org/10.1177/1042258719838472>
- Coase, R. H. (1993). *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*. Oxford University Press.
- Csobanka, Z. E. (2016). The Z Generation. *Acta Technologica Dubnicae*, 6(2), 63–76. <https://doi.org/10.1515/atd-2016-0012>
- Dangmei, J. & Singh, A. P. (2016). *Understanding the generation Z: the future workforce*. South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies. [https://www.researchgate.net/profile/jianguanglung-dangmei/publication/305280948\\_understanding\\_the\\_generation\\_z\\_the\\_future\\_workforce/links/5786a11008aef321de2c6f21/understanding-the-generation-z-the-future-workforce.pdf](https://www.researchgate.net/profile/jianguanglung-dangmei/publication/305280948_understanding_the_generation_z_the_future_workforce/links/5786a11008aef321de2c6f21/understanding-the-generation-z-the-future-workforce.pdf)
- Davis, J. H [J. H.], Schoorman, F. D [F. D.] & Donaldson, L [L.] (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*(Vol. 22, No.1), 20–47.
- Davis, J. H [James H.], Schoorman, F. D [F. David] & Donaldson, L [Lex] (1997). TOWARD A STEWARDSHIP THEORY OF MANAGEMENT. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Dehlsen, M. & Franke Carsten. (2009). *Employer Branding: Mitarbeiter als Botschafter der Arbeitgebermarke*. [http://www.ip-business.de/2006/wms/customers/muz/pdf/employee\\_branding\\_dehlsen\\_franke\\_09\\_2010.pdf](http://www.ip-business.de/2006/wms/customers/muz/pdf/employee_branding_dehlsen_franke_09_2010.pdf)
- Deppermann, A. (2008). Transkription. In A. Deppermann (Hrsg.), *Gespräche analysieren* (S. 39–48). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91973-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91973-7_5)
- Dillard, J. P. & Pfau, M. (2002). *The Persuasion Handbook: The Theory of Reasoned Action*. SAGE Publications.
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. <http://tony-silva.com/eslefl/miscstudent/downloadpagearticles/defgenerations-pew.pdf>
- Donaldson, L [Lex] & Davis, J. H [James H.] (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Drago, J. P. (2006). *Generational Theory: Implications for Recruiting the Millennials*. Defense Technical Information Center. <https://doi.org/10.21236/ada449672>

- Dresing, T. & Pehl, T. (Hrsg.). (2011). *Praxisbuch Transkription: Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen* (2. Aufl.). Dr. Dresing und Pehl GmbH.
- Dries, N., Pepermans, R. & Kerpel, E. de (2008). Exploring four generations' beliefs about career. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907–928. <https://doi.org/10.1108/02683940810904394>
- Drury, P. (2016). Employer branding. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 29–31. <https://doi.org/10.1108/HRMID-02-2016-0015>
- Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401–416. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00018>
- Eberhardt, D. (2016). *Generationen zusammen führen: Mit Millenials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten* (1. Auflage). Haufe Gruppe.
- Eichsteller, H., Christian, F., Kuchar, A. & Wulf, S. (2015). *Zu Klein, Zu Hässlich, Zu Uninteressant: Studie zu Employer Branding und Produktreputation*. Hochschule der Medien. [https://www.medienmaster.de/wp-content/uploads/2015/09/HdM\\_Studie\\_EmployerBranding\\_Produktreputation\\_ProfEichsteller2015.pdf](https://www.medienmaster.de/wp-content/uploads/2015/09/HdM_Studie_EmployerBranding_Produktreputation_ProfEichsteller2015.pdf), abgerufen am 22.02.2022
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *S.A.M. Advanced Management Journal*(Band 70 Ausgabe 4), 4–15.
- Faber J., C. (2009). *Open Innovation: Ansätze, Strategien und Geschäftsmodelle*. SpringerLink Bücher. Gabler.
- Fantapié Altobelli, C. & Hoffmann, S. (2011). *Grundlagen der Marktforschung* (1. Aufl.). *Unternehmensführung: Bd. 3466*. UTB GmbH; UVK Lucius. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/9783838534664>
- Figurska, I. & Matuska, E. (2013). EMPLOYER BRANDING AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY. *Human Resources Management & Ergonomics*, Artikel Vol 7, 35–51.
- Fishbein, M. & Ajzen, I [I.]. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA.
- Flick, U. (2011). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project*. London: SAGE Publications Ltd.
- Förster, G. (2019). Prinzipal-Agent-Theorie. (*Working Paper*), 1–49.
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand*

- Management*, 19(6), 401–409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Frankowski, S. (2013). *Erfolgreiche Personalführung der Generationen Y und Z*. Diplomica Verlag, 2.
- Fuß, S. & Karbach, U. (2019). *Grundlagen der Transkription: Eine praktische Einführung*. UTB.
- Gaidhani, S., Arora Lokesh & Bhuvanesh, K. S. (2019). *Understanding the attitude of generation Z towards workplace*. *International Journal of Management*. [https://www.researchgate.net/profile/bhuvanesh-sharma-3/publication/331346456\\_understanding\\_the\\_attitude\\_of\\_generation\\_z\\_towards\\_workplace/links/5c751d22458515831f7025d7/understanding-the-attitude-of-generation-z-towards-workplace.pdf](https://www.researchgate.net/profile/bhuvanesh-sharma-3/publication/331346456_understanding_the_attitude_of_generation_z_towards_workplace/links/5c751d22458515831f7025d7/understanding-the-attitude-of-generation-z-towards-workplace.pdf)
- Geißler, C. (2007). Was ist ... eine Arbeitgebermarke? *Harvard Business Manager*, 136.
- Gelbart, N. & Komninou, J. (2012). Who? Where? Y? *Charter Journal*, Artikel 84(7), 20–23.
- Giancola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth than Reality. *Human Resource Planning Society*(Vol. 29), 32–37.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Glock, J. & Abeln, C. (2006). *Arbeitsrecht-Ein Leitfaden für leitende Angestellte in eigener Sache*. 13-28. Springer Link.
- Graeme Martin & P.B. Beaumont (2003). Branding and People Management: What's in a Name? 18439801. <https://researchportal.hw.ac.uk/en/publications/branding-and-people-management-whats-in-a-name>
- Griffin, L., Clarke, T. (2008). Employer Branding: Your Customers Know Your Brand & Values...Do Your Employees?, 2–3. <https://www.bridgepartnersllc.com/assets/pdf/2008-August.pdf>, abgerufen am 22.02.2022
- Half, R. (2015). *Get ready for generation z*. <http://www.roberthalf.com/workplace-research/get-ready-for-generation-z/>, abgerufen am 02.02.2022
- Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F. W. & Patzelt, H. (2016). Attracting New Talent to Family Firms: Who is Attracted and under what Conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 963–989. <https://doi.org/10.1111/etap.12153>
- Heider, F. (2013). *The Psychology of Interpersonal Relations* (0. Aufl.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203781159>



- Heming, J. (2017). *Aufbau einer Arbeitgebermarke in Handwerksbetrieben der Baubranche: Funktion und Wirkungsweise von Employer Branding*. Springer Spektrum. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18125-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18125-3_3)
- Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172–193. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0363>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York. Wiley.
- Hesse, G. & Mattmüller, R. (2019a). *Perspektivwechsel im Employer Branding*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2>
- Hesse, G. & Mattmüller, R. (2019b). *Perspektivwechsel im Employer Branding*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2>
- Hopf, C. (2012). *Qualitative Interviews—ein Überblick*. <http://pfadenhauer.org/blog/wp-content/uploads/2009/05/hopf.pdf>, abgerufen am 08.03.2022
- Hopf, C. (2016). Forschungsethik und qualitative Forschung. In *Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung* (S. 195–205). Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-11482-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-11482-4_9)
- Howe, N. & Strauss, W. (2007a). *The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve*. <https://europepmc.org/article/med/17642125>, abgerufen am 01.02.2022
- Howe, N. & Strauss, W. (2007b). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard business review*, 85(7-8), 41-52, 191.
- Hunt, S. D., Sparkman, R. D. & Wilcox, J. B. (1982). The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings. *Journal of Marketing Research*, 19(2), 269–273. <https://doi.org/10.1177/002224378201900211>
- Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). Theoretische Grundlagen des Employer Branding. In W. Immerschitt (Hrsg.), *Employer Branding Für KMU: Der Mittelstand Als Attraktiver Arbeitgeber* (2. Aufl., S. 35–45). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23133-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23133-0_3)
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x)
- Jureit, U. (2011). Karl Mannheim, Das Problem der Generationen, 1928, 1–41. [http://1000dok.digitale-sammlungen.de/dok\\_0100\\_gen.pdf](http://1000dok.digitale-sammlungen.de/dok_0100_gen.pdf), abgerufen am 24.01.2022

- Kautonen, T., van Gelderen, M. & Tornikoski, E. T. (2013). Predicting entrepreneurial behaviour: a test of the theory of planned behaviour. *Applied Economics*, 45(6), 697–707. <https://doi.org/10.1080/00036846.2011.610750>
- Kavaratzis, M. & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands. *Marketing Theory*, 13(1), 69–86. <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>
- Kilber, J., Barclay, A. & Ohmer, D. (2014). *Seven Tips for Managing Generation Y*. [http://t.www.na-businesspress.com/jmpp/barclaya\\_web15\\_4\\_4\\_.pdf](http://t.www.na-businesspress.com/jmpp/barclaya_web15_4_4_.pdf)
- Kirchgeorg, M. & Müller, J. (2013). Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern. In *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 73–90). Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6_5)
- Klaffke, M. (2014a). *Generationen-Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden 27–56. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6>
- Klaffke, M. (2014b). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (S. 57–82). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_3)
- Kluckow, N. (2014). Definition der Hauptbegriffe. In *Managerentlohnung* (S. 7–30). Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-07430-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-07430-2_2)
- Kluge, F. (2002). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache* (24., durchges. und erw. Aufl., S. 345). DE GRUYTER.
- Kneer, G. & Schroer, M. (Hrsg.). (2009). *Handbuch Soziologische Theorien*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91600-2>
- Knoll (2014). What comes after Y? Generation Z: Arriving to the office soon. [https://www.knoll.com/media/340/742/Infographic\\_Generation\\_Z\\_3pgs.pdf](https://www.knoll.com/media/340/742/Infographic_Generation_Z_3pgs.pdf), abgerufen am 02.02.2022
- Koberstein, G. (1955). *Unternehmungszusammenschlüsse*. S. 59.
- Lehmann-Tolkmitt, A. & Viebahn, M. (2021). Wie Fremdmanagement im Familienunternehmen für Inhaber und Manager zum Erfolg wird, 29–35. [https://petermay-fbc.com/images/beitraege/Beitrag\\_Lehmann-TolkmittViebahn\\_Fremdmanagement.pdf](https://petermay-fbc.com/images/beitraege/Beitrag_Lehmann-TolkmittViebahn_Fremdmanagement.pdf), abgerufen am 18.02.2022
- Lenz, K. (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung: Interviewtechniken*. Technische Universität Dresden. [https://tu-dresden.de/gsw/phil/iso/mik/ressourcen/dateien/lenz/sicherung/backup/1\\_-Interviewtechnik.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/gsw/phil/iso/mik/ressourcen/dateien/lenz/sicherung/backup/1_-Interviewtechnik.pdf?lang=de), abgerufen am 09.03.2022

- Lepeyko, T. I. & Blyznyuk, T. P. (2016). Generational Theory: Value-Oriented Approach. *Ekohomika*, 24–30.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.)*. <https://psycnet.apa.org/record/1951-06769-000>, abgerufen am 02.02.2022
- Liefmann, R. (1930). *Kartelle, Konzerne und Trusts* (8. Auflage). S. 275.
- Linan, F. & Chen, Y.-W. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1–47. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x>
- Lipkin, N. A. (2009). *Y in the workplace: Managing the "me first" generation*. Career Press.
- Maas, R. (2020). X, Y, Z und Boom! *Die Macher- Das Wirtschaftsmagazin*, 10–12.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W. & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>
- Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. Whitebooks. Gabal.
- Märk, S. & Situm, M. (2018). Die wichtigste Ressource: Die Mitarbeiter. In *Familienunternehmen und ihre Stakeholder* (S. 455–486). Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18740-8\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18740-8_16)
- Matthes, J. (1985). Karl Mannheims "Das Problem der Generationen", neu gelesen. *Zeitschrift für Soziologie, Jg 14*(Heft 5), 363–372.
- Mayer, H. O. (2012). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. Walter de Gruyter.
- Mayring, P. (1994). Qualitative Inhaltsanalyse, 159–175. [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/1456/ssoar-1994-mayring-qualitative\\_inhaltsanalyse.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-1994-mayring-qualitative\\_inhaltsanalyse.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/1456/ssoar-1994-mayring-qualitative_inhaltsanalyse.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-1994-mayring-qualitative_inhaltsanalyse.pdf), abgerufen am 16.03.2022
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Auflage). Beltz.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch. Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 543–556). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38)

- McClelland, D. (1988): *Human motivation*. Cambridge University Press.
- McCrindle, M. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. UNSW Press.
- Mey, G. & Ruppel, P. S. (2018). Qualitative Forschung. In *Sozialpsychologie und Sozialtheorie* (S. 205–244). Springer VS, Wiesbaden.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-531-19564-3\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19564-3_14)
- Mihelich, M. (2013). *Another Generation Rises: Looking Beyond the Millennials | Workforce.com*>. <https://workforce.com/uk/news/another-generation-rises-looking-beyond-the-millennials>, abgerufen am 02.02.2022
- Minchington, B. (2013). *The Rise of Employer Brand Leadership* (Second Ed.).
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). De Gruyter Studium. DE GRUYTER.  
<https://doi.org/10.1515/9783110545982>
- Mohnen, A. (2018). *Familienunternehmen als Arbeitgeber: Die Einstellungen und Erwartungen junger Fach- und Führungskräfte*. Stiftung Familienunternehmen.  
[https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-Einstellungen-und-Erwartungen-junger-Fach-und-Fuehrungskraefte\\_Studie\\_Stiftung-Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-Einstellungen-und-Erwartungen-junger-Fach-und-Fuehrungskraefte_Studie_Stiftung-Familienunternehmen.pdf)
- Mokina, S. (2014). Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand. *Economics & Sociology*, 7(2), 136–148. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-2/11>
- Mölk, A. & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485–496. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.005>
- Montana, P. J. & Petit, F. (2011). Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(8). <https://doi.org/10.19030/jber.v6i8.2459>
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.  
<https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Mörstedt, A.-B. (2015). *Erwartungen der Generation Z an die Unternehmen*. <https://www.pfh.de/fileadmin/Content/PDF/forschungspapiere/vortrag-generation-z-moerstedt-ihk-goettingen.pdf>, abgerufen am 15.01.2022
- Mosley, R. (2009). *Employer brand: The performance driver no business can ignore*. A Shoulders of Giants Publication.
- Murray, D. & Chua, S. (2014). *Differences in leadership styles and motives in men and*

- women: *How generational theory informs gender role congruity*.  
<https://search.proquest.com/openview/ed2907ad4b8d7eaebe934813a1eedca9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796418>, abgerufen am 16.02.2022
- Myers, K. K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Nelson, K. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*(Volume 6), 69.
- Oertel, J. (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (S. 27–56). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_2)
- Okros, A. (2020). Generational Theory and Cohort Analysis. In *Harnessing the Potential of Digital Post-Millennials in the Future Workplace* (S. 33–51). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25726-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25726-2_2)
- OxfordLanguages. (2022). *Oxford Languages and Google - German | Oxford Languages*. <https://languages.oup.com/google-dictionary-de/>, abgerufen am 24.01.2022
- Parment, A. (2009). Eine neue Generation von Verbrauchern und Arbeitnehmern tritt auf. In A. Parment (Hrsg.), *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft* (S. 15–33). Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8802-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8802-7_2)
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8802-7>
- Passow, R. (1925). *Betrieb, Unternehmung, Konzern*. S. 100.
- Pendergast, D. (2009). Generational Theory and Home Economics: Future Proofing the Profession. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 37(4), 504–522. <https://doi.org/10.1177/1077727X09333186>
- Pfeil, S. (2016). Das Generationenkonzept und seine Relevanz für das Personalmanagement. In S. Pfeil (Hrsg.), *Schriftenreihe der HHL Leipzig Graduate School of Management. Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen. Dissertation* (S. 1–15). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16334-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16334-1_1)
- Prensky, M. (2012). Digital Natives, Digital Immigrants. In M. Prensky (Hrsg.), *From*

- Digital Natives to Digital Wisdom: Hopeful Essays for 21st Century Learning* (S. 67–85). Corwin Press. <https://doi.org/10.4135/9781483387765.n6>
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). Einleitung: Qualitative Daten mit Software analysieren. In S. Rädiker & U. Kuckartz (Hrsg.), *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA* (S. 1–12). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2_1)
- Rahman, M. S. (2016). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language “Testing and Assessment” Research: A Literature Review. *1927-5250*, 6(1), 102. <https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p102>
- Ramsenthaler, C. (2013). Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“. In *Der Patient am Lebensende* (S. 23–42). Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19660-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19660-2_2)
- Reisenwitz, T. H. & Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers. *Marketing Management Journal*, 2009, 91–103.
- Röbken, H. & Wetzel, K. (2020). Qualitative und quantitative Forschungsmethoden: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (8. aktualisierte Auflage), 1–18.
- Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Routledge. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=446419>
- Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität Aus Sicht der Generation Y: Handlungsempfehlungen Für das Human Resources Management. Essentials Ser.* Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Safer, M. (2007). *The "Generation Ys" are coming*. CBS News. [www.cbsnews.com](http://www.cbsnews.com), abgerufen am 01.02.2022
- Schawbel, D. (2. September 2014). Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know. *Entrepreneur Europe*. <https://www.entrepreneur.com/article/236560>, abgerufen am 02.02.2022
- Schnell, R. (2019). Pretests. In R. Schnell (Hrsg.), *Studienskripten zur Soziologie. Survey-Interviews* (S. 123–144). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19901-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19901-6_6)
- Scholz, C. (2014). *Generation Y und Gen-Z: Die-Generation-Z*. <http://die-generation-z.de/generation-y-und-gen-z/>, abgerufen am 01.02.2022
- Schuhmann, W. (2013). *Der Konzernabschluß: Die Bilanzierungspraxis dt. Konzerne*. Springer-Verlag.

- Schweigl, J. & Hervàs, J. (2009). *Landslide Mapping in Austria*. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/jrc50447/eur23785en.pdf>, abgerufen am 12.03.2022
- Sheahan, P. (2005). *Generation Y: thriving and surviving with Generation Y at work*. Hardy Grant, 205. <https://www.voced.edu.au/content/ngv:23141>
- Siller, H. & Zehrer, A. (2016). *Entrepreneurship und Tourismus: Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis*. Linde Verlag GmbH.
- Smith, C. W. (1989). Agency Costs. In *Finance* (S. 53–56). Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20213-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20213-3_3)
- Sonfield, M. C. & Lussier, R. N. (2004). First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189–201. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00013.x>
- Stamm, I. & Lubinski, C. (2011). Crossroads of family business research and firm demography—A critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.002>
- Stangl, W. (2022). *Hermeneutik – Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik*. <https://lexikon.stangl.eu/237/hermeneutik/>, abgerufen am 16.01.2022
- Stark, J., Berger, W. J. & Hössinger, R. (2018). The effectiveness of an intervention to promote active travel modes in early adolescence. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 55, 389–402. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2018.03.017>
- Stotz, W. & Wedel-Klein, A. (2013). *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Oldenbourg Verlag, 5-11. <https://doi.org/10.1524/9783486754377>
- Stotz, W. & Wedel-Klein, A. (2014a). *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Oldenbourg; DE GRUYTER. <https://doi.org/10.1524/9783486754377>
- Stotz, W. & Wedel-Klein, A. (2014b). *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Oldenbourg; DE GRUYTER. <https://doi.org/10.1524/9783486754377>
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol.15). SAGE Publications.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. <https://www.hemyers.com/sites/default/files/webform/pdf-generations-the->

- history-of-americas-future-1584-to-2069-william-strauss-neil-howe-pdf-download-free-book-5821c5b.pdf, abgerufen am 09.02.2022
- Strauss, W. & Howe, N. (2009). *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. Crown.
- Tapscott, D. (1998/2001). Digital childhood. *Budapest: Kossuth Kiadó*.
- Tegtmeier, S. (2006). Erklärung der individuellen Existenzgründungsabsicht: Die 'theory of planned behavior' als sozialpsychologisches Modell im Gründungskontext. *Econstor*, 1–17.  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/41944/1/523282435.pdf>
- Tremmel, J. (2012). *Eine Theorie der Generationengerechtigkeit*. Mentis, S. 37-45.
- Tricker, B. & Tricker, R. I. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford University Press.
- Tulgan, B. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. <http://grupespsichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/gen-z-whitepaper.pdf>
- van Slyke, D. M. (2006). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 157–187.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mul012>
- Verbeke, A. & Kano, L. (2012). The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family-Based Human Asset Specificity and the Bifurcation Bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183–1205.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00545.x>
- Weichbold, M. (2014). Pretest. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 299–304). Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_19)
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56–73.  
<https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Wilson, M. & Gerber, L. E. (2008). How Generational Theory Can Improve Teaching: Strategies for Working with the "Millennials". *Currents in Teaching and Learning*(Vol 1), Artikel 1, 29–44.
- Wittkowski, J. (1994). Zum Status sogenannter qualitativer Untersuchungsverfahren. In J. Wittkowski (Hrsg.), *Das Interview in der Psychologie: Interviewtechnik und Codierung von Interviewmaterial* (S. 10–24). Westdt. Verl.



- [https://doi.org/10.1007/978-3-322-92472-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-322-92472-8_3)
- WKO (2021). Unternehmen und unselbständig Beschäftigte nach Sparten. [https://wko.at/statistik/jahrbuch/unternehmen-sparten.pdf?\\_ga=2.266486665.642528639.1647074589-1682226184.1624018108&\\_gl=1\\*r0jadm\\*\\_ga\\*MTY4MjlyNjE4NC4xNjI0MDE4MTA4\\*\\_ga\\_4YHGVSN5S4\\*MTY0NzA3NDU4OC4xMC4xLjE2NDcwNzQ2MDMuNDU.,](https://wko.at/statistik/jahrbuch/unternehmen-sparten.pdf?_ga=2.266486665.642528639.1647074589-1682226184.1624018108&_gl=1*r0jadm*_ga*MTY4MjlyNjE4NC4xNjI0MDE4MTA4*_ga_4YHGVSN5S4*MTY0NzA3NDU4OC4xMC4xLjE2NDcwNzQ2MDMuNDU.,) abgerufen am 12.03.2022
- wko.at. (2018). *WKO-Analyse: Familienunternehmen in Österreich.* <https://news.wko.at/news/oesterreich/wko-analyse-familienunternehmen-oesterreich.html>, abgerufen am 15.01.2022
- wko.at. (2022, 17. Februar). *Klein- und Mittelbetriebe (KMU): Definition.* <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>
- Wood, S. (2013). *Generation Z as consumers: trends and innovation.* <https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/genzconsumers.pdf>
- Woodruffe, C. (2009). Generation Y. *Training Journal*, 31–35. [https://www.humanassets.co.uk/wp-content/uploads/2021/03/generation\\_y\\_tj\\_july2009\\_p31\\_35.pdf](https://www.humanassets.co.uk/wp-content/uploads/2021/03/generation_y_tj_july2009_p31_35.pdf), abgerufen am 28.01.2022
- Zehrer, A. (2020). *Empirische Sozialforschung- Qualitative Forschungsmethoden: Arten von Interviews.* Managementcenter Innsbruck. [35327/Teil%20\\_Qualitative%20Methoden/Empirische%20Sozialforschung\\_Teil%202.pdf](https://www.managementcenter.innsbruck.at/35327/Teil%20_Qualitative%20Methoden/Empirische%20Sozialforschung_Teil%202.pdf), abgerufen am 16.01.2022

## **Anhangsverzeichnis**

Anhang 1: Interviewleitfaden .....	A2
Anhang 2: Operationalisierungstabelle .....	A6
Anhang 3: Kategoriensystem .....	A10
Anhang 4: Literaturverzeichnis .....	A20

## Anhang 1: Interviewleitfaden

### Der Interviewleitfaden

#### Vorwort und Einleitung

Ich danke Ihnen recht herzlich, dass Sie sich heute die Zeit für das Interview mit mir nehmen. Bevor wir mit dem eigentlichen Interview beginnen, möchte ich gerne noch einige Formalitäten abklären.

Für meine Masterarbeit am Management Center Innsbruck - mit Schwerpunkt „Strategisches Management und Tourismus“ - untersuche ich **die Möglichkeiten der Bildung einer attraktiven Arbeitgebermarke von klein- und mittelständischen Familienbetrieben. Dies dient dem Zweck, gezielt Arbeitnehmer aus unterschiedlichen Generationen anzusprechen und für sich gewinnen zu können.** Ziel der Untersuchung ist es, Unterschiede in der Ansprache einzelner Generationen auszumachen. Außerdem sollen praktische Handlungsempfehlungen für familiengeführte KMUs aufgezeigt werden, um Mitarbeiter aus den einzelnen Generationen zu akquirieren.

Mit Ihrem Einverständnis wird das Gespräch aufgezeichnet. Das aufgezeichnete Datenmaterial wird nach den aktuell geltenden Datenschutzbestimmungen behandelt. Sämtliche Angaben, aus denen Rückschlüsse auf Ihre Person geschlossen werden könnten, werden anonymisiert. Keine Daten werden veröffentlicht oder weitergegeben. Sind Sie mit dieser Vorgehensweise einverstanden?

Das Interview wird ca. 30 Minuten dauern. Sollte es zu Unklarheiten bei der Formulierung der Fragen kommen, bitte Ich Sie, mir diese mitzuteilen. Wenn Sie keine weiteren Fragen haben, beginnen wir mit dem Interview.

## Der Einstieg

*Zunächst geht es um ein paar allgemeine Hintergrundinformationen zu Ihrer Person und Ihrer Branche sowie um die Charakterisierung Ihres Arbeitsumfeldes.*

- Bitte geben Sie ein paar Hintergrundinformationen zu ihrer Person.
  - a. Ihr Geschlecht?
  - b. Ihr Geburtsjahr?
  - c. der höchste Schulabschluss?
  - d. Arbeitgeber oder Arbeitnehmer?
  
- Bitte geben Sie einen kurzen Überblick über ihre Branche.
  - a. In welcher Branche sind Sie tätig?
  - b. Wie wird ihr Unternehmen geführt? (Siller & Zehrer, 2016)
  - c. Wo befindet sich das Unternehmen? (Bußjäger & Schramek, 2020)
  - d. Wie viele Mitarbeiter sind in ihrem Unternehmen ca. angestellt? (wko.at, 2022)
  - e. Liegt der Jahresumsatz ihres Unternehmens unter 50 Millionen Euro? (wko.at, 2022)

## **Der Hauptteil**

*Für den Kernbereich unserer Konversation möchte ich nun auf die zu Beginn erwähnte Forschungsfrage eingehen, wie man sich als familiengeführtes klein- und mittelständisches Unternehmen attraktiv für neue Arbeitnehmer positionieren kann.*

### **Das Thema Arbeitgebermarkenbildung**

- a. Inwiefern hat sich Ihrer Meinung nach die Personalsituation innerhalb der letzten 20 Jahre verändert? (Drury, 2016; Wilden et al., 2010)
  
- b. Welche Rolle spielt das Thema Arbeitgebermarkenbildung in ihrem Unternehmen?
  
- c. Welche Maßnahmen werden hinsichtlich dieses Themas in ihrem Unternehmen getätigt?
  
- d. Wie können Ihrer Meinung nach Arbeitnehmer für sich gewonnen werden? (Immerschitt & Stumpf, 2019)

### **Das Thema der Generationen**

- a. Wie viele Mitarbeiter aus unterschiedlichen Generationen sind in ihrem Unternehmen ca. angestellt?  
(*Es geht hierbei um das Alter der Angestellten*) (Berkup, 2014)

*Gen. X: 1965- 1979 (43-57 Jahre)*

*Gen. Y: 1980- 1994 (28- 42 Jahre)*

*Gen. Z: 1995- heute (16- 27 Jahre)*

- b. Inwiefern unterscheiden sich ihrer Meinung nach die Ansprüche der genannten Generationen an ihren Arbeitsplatz? (Eberhardt, 2016; Glass, 2007)
  
- c. Welche Maßnahmen würden Sie vorschlagen, um die Generationen einzeln als Zielgruppe anzusprechen und somit als Arbeitnehmer für sich zu gewinnen? (Bannon et al., 2011; Bascha, 2011; Mangelsdorf, 2015)

## **Familiengeführte KMUs vs. managementgeführte Konzerne**

- a. Was sind Ihrer Meinung nach die Hauptgründe, warum sich ein Arbeitnehmer für die Stelle in einem managementgeführten Konzern anstatt in einem familiengeführten klein- und mittelständischen Betrieb entscheidet?  
(Astrachan-Binz et al., 2013; Hauswald et al., 2016; Tegtmeier, 2006)
- b. Worin liegen die Stärken eines familiengeführten KMUs als Arbeitgeber?  
(Bassanini et al., 2013)
- c. Inwiefern sehen Sie Unterschiede zwischen den einzelnen Generationen und deren Streben, entweder in einem familiengeführten KMU oder in einem managementgeführten Konzern zu arbeiten? (Strauss & Howe, 2009)
- d. Worin unterscheiden sich die Maßnahmen hinsichtlich der Arbeitgebermarkenbildung in einem managementgeführten Konzern im Vergleich zu einem familiengeführten KMU? (Backhaus & Tikoo, 2004; Moroko & Uncles, 2008)

### **Abschluss und Verabschiedung**

Somit sind wir am Ende des Interviews angelangt.

Wollen Sie zu den besprochenen Inhalten noch etwas ergänzen?

Vielen Dank für Ihre Zeit und die ehrlichen und offenen Antworten!

## Anhang 2: Operationalisierungstabelle

<b>Der Einstieg</b>		
<p>➤ <b>Bitte geben Sie ein paar Hintergrundinformationen zu ihrer Person.</b></p> <p>a. Ihr Geschlecht?  b. Ihr Geburtsjahr?  c. der höchste Schulabschluss?  d. Arbeitgeber oder Arbeitnehmer?</p>		
<p>➤ <b>Bitte geben Sie einen kurzen Überblick über ihre Branche.</b></p> <p>a. In welcher Branche sind Sie tätig?  b. Wie wird ihr Unternehmen geführt? (Siller &amp; Zehrer, 2016)  c. Wo befindet sich das Unternehmen? (Bußjäger &amp; Schramek, 2020)  d. Wie viele Mitarbeiter sind in ihrem Unternehmen ca. angestellt? (wko.at, 2022)  e. Liegt der Jahresumsatz ihres Unternehmens unter 50 Millionen Euro? (wko.at, 2022)</p>	<p><i>b. Im deutschsprachigen EU- Raum stellen ca. 80 % aller Unternehmen Familienunternehmen dar.</i></p> <p><i>c. Article 2 B-VG explicitly stipulates that austria is a federal state which consists of nine autonomous länder.</i></p> <p><i>d. Kleinstunternehmen bis 9  Kleinunternehmen bis 49  Mittlere Unternehmen bis 249</i></p> <p><i>e. Kleinstunternehmen bis 2 Mio Euro  Kleinunternehmen bis 10 Mio Euro  Mittlere Unternehmen bis 50 Mio Euro</i></p>	<p>S. 81 (Siller, H. &amp; Zehrer, A.)</p> <p>S. 44 (Bußjäger, P. &amp; Schramek, C.)</p> <p><a href="http://www.wko.at/zahlen-fakten/KMU-definition.html">www.wko. service at// zahlen-fakten/ KMU-definition.html</a>  (Wirtschaftskammer Österreich)</p>

## Der Hauptteil

<p>➤ <b>Das Thema Arbeitgebermarkenbildung</b></p>	<p><i>a. In many developed</i></p>	<p>S. 56 (Wilden et al.)</p>
<p>a. Inwiefern hat sich Ihrer Meinung nach die Personalsituation innerhalb der letzten 20 Jahre verändert? (Drury, 2016; Wilden et al., 2010)</p>	<p><i>economies, changing demographics and economic conditions have given rise to increasingly</i></p>	
<p>b. Welche Rolle spielt das Thema Arbeitgebermarkenbildung in ihrem Unternehmen?</p>	<p><i>competitive labour markets, where</i></p>	
<p>c. Welche Maßnahmen werden hinsichtlich dieses Themas in ihrem Unternehmen getätigt?</p>	<p><i>competition for good employees is strong.</i></p>	
<p>d. Wie können Ihrer Meinung nach Arbeitnehmer für sich gewonnen werden? (Immerschitt &amp; Stumpf, 2019)</p>	<p><i>d. Die Positionierung als Arbeitgebermarke verlangt nach</i></p>	<p>S. 92 (Immerschitt &amp; Stumpf)</p>
	<p><i>widerspruchsfreien Aus-</i></p>	
	<p><i>sagen und dem Einsatz</i></p>	
	<p><i>aufeinander abgestimmter Aktivitäten.</i></p>	



<p>➤ <b>Das Thema der Generationen</b></p> <p>a. Wie viele Mitarbeiter aus unterschiedlichen Generationen sind in ihrem Unternehmen ca. angestellt? (Berkup, 2014)</p> <p>b. Inwiefern unterscheiden sich ihrer Meinung nach die Ansprüche der genannten Generationen an ihren Arbeitsplatz? (Eberhardt, 2016; Glass, 2007)</p> <p>c. Welche Maßnahmen würden Sie vorschlagen, um die Generationen einzeln als Zielgruppe anzusprechen und somit als Arbeitnehmer für sich zu gewinnen? (Bannon et al., 2011; Bascha, 2011; Mangelsdorf, 2015)</p>	<p>a. <i>Generation X 1965-1979</i>  <i>Generation Y 1980-1994</i>  <i>Generation Z 1995-</i></p> <p>b. <i>Generationen in der Arbeitswelt und ihre Besonderheiten.</i></p> <p>c. <i>Die richtigen Schlag- und Schlüsselwörter in Stellenanzeigen sind von großer Bedeutung für Xer.</i></p>	<p>S. 219 (Berkup, S. B.)</p> <p>S. 36 (Eberhardt, D.)</p> <p>S. 29 (Mangelsdorf, M.)</p>
--	--	---

<p>➤ <b>Familiengeführte KMUs vs. managementgeführte Konzerne</b></p>	<p>a. <i>In making a decision to enter into a long term employment relationship with a firm, job seekers often compare their needs and values with the perceived organizational characteristics of the firm.</i></p>	<p>S. 963 (Hauswald et al.)</p>
<p>a. Was sind Ihrer Meinung nach die Hauptgründe, warum sich ein Arbeitnehmer für die Stelle in einem managementgeführten Konzern anstatt in einem familiengeführten klein- und mittelständischen Betrieb entscheidet? (Astrachan-Binz et al., 2013; Hauswald et al., 2016; Tegtmeier, 2006)</p>	<p>b. family firms also feature a substantially lower dismissal rate than nonfamily firms.</p>	<p>S. 457 (Bassanini et al.)</p>
<p>b. Worin liegen die Stärken eines familiengeführten KMUs als Arbeitgeber? (Bassanini et al., 2013)</p>	<p>c. The Strauss-Howe Generational Theory describes a recurring cycle of age cohorts called 'generations' with specific patterns of behaviour.</p>	<p>S. 123 (Strauss, W. &amp; Howe, N.)</p>
<p>c. Inwiefern sehen Sie Unterschiede zwischen den einzelnen Generationen und deren Streben, entweder in einem familiengeführten KMU oder in einem managementgeführten Konzern zu arbeiten? (Strauss &amp; Howe, 2009)</p>	<p>d. There is no doubt that many practitioners view having a successful employer brand as desirable. Their perceptions of the characteristics of successful/unsuccessful employer brands, however, have not been empirically examined.</p>	<p>S. 161 (Moroko, L. &amp; Uncles, M. D.)</p>
<p>d. Worin unterscheiden sich die Maßnahmen hinsichtlich der Arbeitgebermarkenbildung in einem managementgeführten Konzern im Vergleich zu einem familiengeführten KMU? (Backhaus &amp; Tikoo, 2004; Moroko &amp; Uncles, 2008)</p>		

### Anhang 3: Kategoriensystem

Kategorie	Code	Unterkategorie	Definition	Kodierregel	Beispiel
<b>Arbeitgebermarkenbildung</b>					
<b>1. Personalsituation</b>	1a	Stellenwert Arbeitgebermark enbildung	Diese Kategorie behandelt alle Aspekte, welche den Stellenwert, den Arbeitgebermarkenbildung in den Unternehmen einnimmt, betreffen.	Berücksichtigung aller Aussagen, welche den Stellenwert des Themas Arbeitgebermarkenbildung im jeweiligen Unternehmen betreffen.	„Ich glaube es spielt eine sehr große Rolle, in jedem Unternehmen, nicht nur in dem unserem.“ (I12, Z. 53)
	1b	Fachkräftemangel	Diese Kategorie behandelt alle Aspekte, welche das Thema Fachkräftemangel betreffen.	Berücksichtigung aller Aussagen, welche den Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt betreffen.	„Der Fachkräftemangel ist einfach in diversen Betrieben ein großes Problem.“ (I4, Z. 46-47)

1c	Work Life Balance	Diese Kategorie behandelt alle Aspekte, welche das Thema Work-Life Balance betreffen.	Berücksichtigung aller Aussagen, welche das Thema Work-Life Balance behandeln.	„Weil einfach doch das Thema Work Life Balance zunehmend eine Rolle spielt“ (I12, Z. 67)
1d	Firmenreputation	Diese Kategorie behandelt alle Aspekte, welche das Thema Firmenreputation betreffen.	Berücksichtigung aller Aussagen, welche das Thema der Firmenreputation aufgreifen.	„Man hat vielleicht auch in einem großen Betrieb einen anderen Status, nicht bei der Firma Huber sondern bei der KTM zu arbeiten.“ (I11, Z. 109-110)
1e	Gehalt	Diese Kategorie behandelt alle Aspekte, welche das Thema Gehalt betreffen.	Berücksichtigung aller Aussagen, welche das Thema Gehalt betreffen.	„Guter Verdienst ist das allerwichtigste“ (I9, Z. 66)

<b>2. Maßnahmen</b>	2 a	Allgemeine Maßnahmen	Diese Kategorie beinhaltet sämtliche Aspekte allgemeiner Maßnahmen, welche hinsichtlich der Arbeitgebermarkenbildung getätigt werden können.	Berücksichtigung aller Aussagen, die allgemeine Maßnahmen zur Personalgewinnung betreffen.	„Mitspracherecht bei gewissen Entscheidungen, ein tolles Umfeld, ein positives Arbeitsverhältnis, natürlich auch Weiterbildungsmöglichkeiten.“ (114, Z. 54- 55)
	2 b	Nach Generation	Diese Kategorie beinhaltet alle Aspekte, die generationsspezifische Maßnahmen betreffen.	Berücksichtigung aller Aussagen, die sich auf generationsspezifische Maßnahmen zur Personalgewinnung beziehen.	„Wichtig ist auch für die Generation, egal ob X oder Y, dass man miteinbezogen wird und Entscheidungen mitgestalten kann.“ (14, Z. 74-75)
	2 c	Nach Betriebsform	Diese Kategorie beinhaltet alle Faktoren, welche betriebsformspezifische Maßnahmen behandeln.	Berücksichtigung aller Aussagen, die betriebsformspezifische Maßnahmen zur Personalgewinnung behandeln.	„Ja die Maßnahmen beim managementgeführten Konzern, die haben grundsätzlich mehr Möglichkeiten, weil einfach mehr Geld zur Verfügung steht“ (16, Z. 113-114)

	2d	Nach Branche	Diese Kategorie beinhaltet alle Aspekte in Bezug auf branchenspezifische Maßnahmen.	Berücksichtigung aller Aussagen, welche zu branchenspezifischen Maßnahmen zur Personalgewinnung getätigt werden.	„Wir kriegen auch Essen und Trinken aufs Haus, also das man sagt das Mittagessen, oder Getränke und Kaffee, das kriegen wir jederzeit.“ (15, Z. 53-54)
	2e	Nach Aktivität	Diese Kategorie beinhaltet alle Maßnahmen, die bereits in den Unternehmen der Befragten durchgeführt werden.	Berücksichtigung aller Aussagen, die zu den bereits aktiven Maßnahmen der Unternehmer zur Personalgewinnung getätigt werden.	„Ja wir haben versucht zum Beispiel uns als Arbeitgeber auf Social Media zu präsentieren“ (12, Z. 60)

Die Generationen					
<b>3. Arbeitnehmerstruktur</b>	3a	Nach Branche	Diese Kategorie beinhaltet alle Aspekte bezüglich des prozentualen Anteils der Arbeitnehmer innerhalb der Unternehmen, nach Branche und Generation.	Berücksichtigung aller Aussagen, welche die interne Arbeitnehmerstruktur, aufgeschlüsselt nach Branche und Generation, beinhalten.	„Also die Generation X, das wären dann zum Beispiel 50 %, Generation Y wären so 30 % und dann aus der jungen Generation Z dann die letzten 20 %“ (16, Z. 69-70)

4. Generationsspezifische Ansprüche	4a	Generation X	Diese Kategorie beinhaltet alle Aspekte der Ansprüche von Generation X an den Arbeitgeber.	Berücksichtigung aller Aussagen, welche die Ansprüche von Generation X thematisieren.	„Mhm, also ich glaube, dass die Generation X sicherheitsorientierter ist. Auch sich nicht so leicht umstellen will und kann.“ (I2, Z. 99-100)
	4b	Generation Y	Diese Kategorie beinhaltet alle Aspekte der Ansprüche von Generation Y an den Arbeitsmarkt.	Berücksichtigung aller Aussagen, welche die Ansprüche von Generation Y thematisieren.	„Aufstiegsmöglichkeiten sind meiner Meinung nach wichtiger für die Generationen Y und Z“ (I1, Z. 95-96)
	4c	Generation Z	Diese Kategorie beinhaltet alle Aspekte der Ansprüche von Generation Z an den Arbeitsmarkt.	Berücksichtigung aller Aussagen welche die Ansprüche von Generation Z thematisieren.	„Also bei der Generation Z ist es eher so, dass die Freizeit und geregelte Abläufe relativ wichtig sind“ (I7, Z. 82)



**Familiengeführte KMUs gegenüber Managementgeführten Konzernen**

<b>5. Pro Managementgeführte Konzerne</b>	5 a	Aufstiegsmöglichkeiten	Diese Kategorie beinhaltet alle Aspekte zum Thema Aufstiegsmöglichkeiten.	Berücksichtigung aller Aussagen, welche zu Aufstiegsmöglichkeiten getätigt werden.	„Ja ich denke, dass im managementgeführten Betrieb die Aufstiegschancen, die Entwicklungschancen größer sind.“ (I3, Z. 107)
	5 b	Weiterbildungsmöglichkeiten	Diese Kategorie beinhaltet alle Aspekte zum Thema Weiterbildungsmöglichkeiten.	Berücksichtigung aller Aussagen, welche das Thema Weiterbildungsmöglichkeiten behandeln.	„Erstens einmal geht's jetzt mal los, dass der Konzern in der Regel mehr Fortbildungsmöglichkeiten anbietet“ (I1, Z. 118-119)

<b>6. Pro Familiengeführte KMUs</b>	5 c	Arbeitsplatzsicherheit	Diese Kategorie beinhaltet alle Aspekte zum Thema Arbeitsplatzsicherheit.	Berücksichtigung sämtlicher Aussagen, welche zum Thema der Arbeitsplatzsicherheit getätigt werden.	„Ich glaube, dass auch oft die Sicherheit des Arbeitsplatzes eine Rolle spielt, dass der Konzern weniger gefährdet ist in den Konkurs zu gehen.“ (17, Z. 103-105)
	5 d	Anonymität	Diese Kategorie beinhaltet alle Aspekte zum Thema Anonymität.	Berücksichtigung sämtlicher Aussagen, welche das Thema Anonymität thematisieren.	„Also ich glaube man ist in einem großen managementgeführten Konzern sicher anonymer.“ (17, Z. 100)
	6a	Individualität	Diese Kategorie beinhaltet sämtliche Aspekte zum Thema Individualität.	Berücksichtigung sämtlicher Aussagen welche zum Thema Individualität getätigt werden.	„Für mich ist wichtig im familiengeführten Unternehmen, die persönliche Art, dass du wertgeschätzt wirst, im großen Konzern bist du quasi einfach nur eine Nummer.“ (14, Z. 85-86)

	6b	Atmosphäre	Diese Kategorie beinhaltet alle Aspekte zum Thema <b>Atmosphäre.</b>	Berücksichtigung aller Aussagen die zum Thema Atmosphäre getätigt werden.	„Konträr dazu sehe ich den Familienbetrieb als eher etwas Kleines wo ich sage ich suche als Arbeitnehmer ein freundschaftliches, lockereres Verhältnis.“ (14, Z. 75-77)
	6c	Kommunikation	Diese Kategorie beinhaltet alle Aspekte zum Thema Kommunikation.	Berücksichtigung aller Aussagen die das Thema Kommunikation behandeln.	„Man braucht nicht eine ganze Hierarchie für ein Problem rauf und runter arbeiten, sondern man kann es direkt ansprechen und Lösungen finden.“ (15, Z. 85-86)

7. Tendenz der Generationen nach Betriebsform	7a	Generation X	Diese Kategorie behandelt die Tendenz der Generation X für eine Betriebsform.	Berücksichtigung aller Aussagen die die Auswahl tendenz der Generation X betreffen.	„Über die Generation X, da glaube ich wird es sich ziemlich die Waage halten. Denn gerade die Arbeitnehmer aus dieser Generation haben beides gesehen. Die haben schon in KMUs gearbeitet, die haben schon in Konzernen gearbeitet.“ (I1, Z. 154-156)
	7b	Generation Y	Diese Kategorie behandelt die Tendenz der Generation Y für eine Betriebsform.	Berücksichtigung aller Aussagen die die Auswahl tendenz der Generation Y betreffen.	„Ich glaube die älteren schätzen das familiengeführte Unternehmen schon eher“ (I10, Z. 126-127)
	7c	Generation Z	Diese Kategorie behandelt die Tendenz der Generation Z für eine Betriebsform.	Berücksichtigung aller Aussagen die die Auswahl tendenz der Generation Z betreffen.	„Ich würde meinen das die Generation Z, ein Teil davon (..) mehr zu familiengeführten Unternehmen zieht, jetzt und in Zukunft“ (I2, Z. 170-171)

## Anhang 4: Literaturverzeichnis

### Literaturverzeichnis

- Astrachan-Binz, C., Hair, J. F. & Pieper, T. M. (2013). *Welcome to the family! Exploring job seekers' attitudes towards family-owned employers*. 14 annual IFERA world family business research conference.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bannon, S., Ford, K. & Meltzer, L. (2011). *Understanding millennials in the workplace* (Ausg. 11). The CPA Journal, 61-65. <https://search.proquest.com/openview/c7d2cc4ebea1c9d5be5d2768b9421384/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41798>, abgerufen am 01.02.2022
- Bascha. (2011). *Z: The open source generation*. <https://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>, abgerufen am 02.02.2022
- Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E. & Reberrioux, A. (2013). Working in Family Firms: Paid Less but More Secure? Evidence from French Matched Employer-Employee Data. *ILR Review*, 66(2), 433–466. <https://doi.org/10.1177/001979391306600206>
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>,
- Bußjäger, P. & Schramek, C. (2020). Austria (Federal Republic of Austria). In *The Forum of Federations Handbook of Federal Countries 2020* (S. 41–52). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-42088-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-42088-8_4)
- Drury, P. (2016). Employer branding. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 29–31. <https://doi.org/10.1108/HRMID-02-2016-0015>
- Eberhardt, D. (2016). *Generationen zusammen führen: Mit Millenials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten* (1. Auflage). Haufe Gruppe.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103.

<https://doi.org/10.1108/00197850710732424>

- Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F. W. & Patzelt, H. (2016). Attracting New Talent to Family Firms: Who is Attracted and under what Conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 963–989. <https://doi.org/10.1111/etap.12153>
- Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23133-0>
- Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. Whitebooks. Gabal.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Siller, H. & Zehrer, A. (2016). *Entrepreneurship und Tourismus: Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis*. Linde Verlag GmbH.
- Strauss, W. & Howe, N. (2009). *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. Crown.
- Tegtmeier, S. (2006). Erklärung der individuellen Existenzgründungsabsicht: Die 'theory of planned behavior' als sozialpsychologisches Modell im Gründungskontext. *Econstor*, 1–17. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/41944/1/523282435.pdf>
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- wko.at. (2022, 17. Februar). *Klein- und Mittelbetriebe (KMU): Definition*. <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>