



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Bedürfnisse und Anforderungen der Generation Z an ihre Arbeit(gebenden)

BACHELOR THESIS

2022 / 2023

Juni 2023

Autorin

Burri, Norina Elina

Betreuung durch

Gisin, Leila

HSLU

Praxispartnerin

SBB AG

Escher, Stephanie

Abgabe

10. Juni 2023

Abstract

Damit Unternehmen trotz Fachkräftemangel und demografischem Wandel erfolgreich Personal gewinnen und binden können, müssen sie als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen werden. Die SBB ist sich dieser Situation bewusst und setzt sich deshalb mit den Bedürfnissen und Anforderungen der jüngsten Generationen auf dem Arbeitsmarkt auseinander. Diese Bachelorarbeit untersucht die Bedürfnisse und Anforderungen der Generation Z an ihre Arbeit und die Kriterien, die für diese Generation ausschlaggebend sind bei der Wahl von Arbeitgebenden. Zudem analysiert die Arbeit, inwiefern die Bedürfnisse und Anforderungen der Generation Z in der SBB befriedigt werden. Die Daten dazu stammen aus einer Onlinebefragung (N=120) auf dem Arbeitsmarkt und zwei Gruppendiskussionen (N=9) innerhalb der SBB. Der Onlinefragebogen wurde deskriptiv-statistisch und die Gruppendiskussionen über eine strukturierende qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Resultate zeigen, dass die Generation Z viele Bedürfnisse und hohe Anforderungen an ihre Arbeit hat und vor allem Motive wie Freiraum, Entwicklung, Sinnstiftung und soziale Faktoren priorisiert. Ihre Arbeitgebenden wählt sie aufgrund von Unternehmenswerten wie Nachhaltigkeit, Diversität und Fortschritt aus sowie zur Befriedigung der eigenen Bedürfnisse. Die Gruppendiskussionen zeigten, dass die SBB die Bedürfnisse und Anforderungen der Generation Z ernst nimmt und sie fast vollständig befriedigt.

Schlüsselwörter: Fachkräftemangel, Arbeitgebendenattraktivität, demografischer Wandel, SBB, Bedürfnisse, Anforderungen, Generation Z

Anzahl Wörter Abstract: 185

Anzahl Zeichen inkl. Leerzeichen exkl. Anhang: 123'450

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1.	Zielsetzung und Abgrenzung	2
1.2.	Aufbau	3
2.	Theorie	4
2.1.	Generationen.....	4
2.1.1.	Definition Generationen	4
2.1.2.	Kritik am Generationenkonzept.....	4
2.1.3.	Einteilung der Generationen.....	4
2.1.4.	Generationen-Management	6
2.1.5.	Relevanz Generation Z für Arbeitgebende.....	6
2.2.	Generation Z.....	7
2.2.1.	Entwicklung und Sozialisation.....	7
2.2.2.	Ausbildungen und Karriere	7
2.2.3.	Stärken und Schwächen.....	8
2.3.	Motive, Bedürfnisse und Werte der Generation Z	9
2.3.1.	Werte im Leben	9
2.3.2.	Bedürfnispyramide nach Maslow und Arbeit	10
2.3.3.	Arbeitsbezogene Motive Generation Z.....	13
2.4.	Anforderungen und Arbeitgebendenattraktivität	15
2.4.1.	Definition Arbeitgebendenattraktivität	15
2.4.2.	Arbeitgebendenattraktivität für die Generation Z.....	17
3.	Methoden	19
3.1.	Forschungsdesign	19
3.2.	Quantitative Methode: Onlinefragebogen	20
3.2.1.	Begründung Methodenwahl	20
3.2.2.	Erstellung Fragebogen	20
3.2.3.	Kontrolle Fragebogen und Durchführung Pretest.....	22
3.2.4.	Datenerhebung und Rekrutierung Sampling	23

3.2.5.	Beschreibung Sampling.....	23
3.2.6.	Datenauswertung	24
3.3.	Qualitative Methode: Gruppendiskussion.....	26
3.3.1.	Begründung Methodenwahl	26
3.3.2.	Erstellung Diskussionsleitfaden	26
3.3.3.	Datenerhebung.....	27
3.3.4.	Rekrutierung und Beschreibung Sampling.....	28
3.3.5.	Datenauswertung	29
3.3.6.	Entwicklung Kategoriensystem	30
3.4.	Zusammenführung der Ergebnisse	32
4.	Ergebnisse	33
4.1.	Ergebnisse Onlinefragebogen.....	33
4.1.1.	Demografische Daten	33
4.1.2.	Ranking der Merkmale bei Arbeitgebenden	33
4.1.3.	Stellensuche und Bindung.....	35
4.1.4.	Wichtigkeit Merkmale bei zukünftigen Arbeitgebenden.....	36
4.1.5.	Fragen zur SBB	41
4.2.	Ergebnisse Gruppendiskussion.....	42
4.2.1.	Motive im Leben	42
4.2.2.	Motive bei der Arbeit.....	42
4.2.3.	Anstellung bei der SBB.....	43
4.2.4.	Andere Anstellungen	45
4.2.5.	SBB als Arbeitgeberin.....	45
4.2.6.	Generation Z	47
5.	Diskussion	49
5.1.	Interpretation der Ergebnisse.....	49
5.2.	Reflexion.....	54
5.3.	Fazit	55

6.	Literaturverzeichnis	56
7.	Abbildungsverzeichnis	61
8.	Tabellenverzeichnis.....	62
9.	Anhang.....	63

1. Einleitung

Die Schweizer Bevölkerung wächst und altert. Das durchschnittliche Alter ist seit den 1970er-Jahren von 31 auf über 40 gestiegen. Parallel nimmt die Lebenserwartung zu und weil die Fruchtbarkeit niedrig bleibt, wird der Anteil der älteren Menschen auch in 50 Jahren noch hoch sein (Bundesamt für Statistik, 2022b). Dieser demografische Wandel macht sich bei den Unternehmen bemerkbar, da auch die Belegschaften altern (Klaffke, 2022). In Zukunft werden mehr Personen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden als nachkommen (Mangelsdorf, 2015) und es wird schwieriger, freie Stellen mit jungem Personal zu besetzen (Schröder-Kunz, 2019). Um diesen personalwirtschaftlichen Risiken zu begegnen, verstärken die Unternehmen ihre Bemühungen, um die Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeitenden zu fördern. Zudem entsteht ein Zwang, die Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger anzuziehen und im Unternehmen zu halten (Klaffke, 2022). Weil zudem das Qualifikationsniveau steigt, haben die akademischen Berufe zugenommen und es zeichnet sich eine Tertiärisierung der Wirtschaft ab. Dies verschärft den Fachkräftemangel in gewissen Berufen und Branchen (Bundesamt für Statistik, 2019) und zwingt viele Unternehmen zum Umdenken. Die Konkurrenz ist riesig und die Unternehmen können die Arbeitskräfte nur von sich überzeugen, wenn sie deren Wünsche und Anforderungen erfüllen (Hesse, Mayer, Rose & Fellingner, 2019). Die Mitarbeitenden wünschen mehr Flexibilität, Homeoffice und mobiles Arbeiten (Angeli, 2018). Besonders die jungen Generationen fordern hohe Standards sowie flexible und familienfreundliche Arbeitsbedingungen (Brückner, 2023). So hat die Generation Z (Gen Z), die jüngste Generation, die derzeit für den Arbeitsmarkt relevant ist, andere Bedürfnisse als frühere Generationen und fordert persönliche Entwicklung und einen sinnerfüllten Job (Einramhof-Florian, 2022). Der Wandel der Arbeitswelt ist entsprechend in vollem Gange (Brückner, 2023) und die Unternehmen müssen sich damit befassen und ihre Strategien anpassen (Schröder-Kunz, 2019).

Die Schweizerische Bundesbahnen AG (SBB) ist die staatliche Eisenbahngesellschaft der Schweiz. Sie beschäftigt 34'200 Mitarbeitende und transportiert täglich über 1,16 Millionen Reisende und 180'000 Tonnen Güter. Die SBB ist zusätzlich zum demografischen Wandel damit konfrontiert, dass die Mobilität im Umbruch ist und sich weiter verändern wird. Zukünftig werden Menschen weniger pendeln und in der Freizeit mehr reisen, wodurch die Mobilität stark zunehmen und gleichzeitig weniger berechenbar wird. Ausgehend vom Nachhaltigkeitsgedanken wählen die Menschen die Verkehrsmittel bewusster. Diese Dynamik fordert mehr Flexibilität und die SBB muss ihr Angebot auf das neue Mobilitätsverhalten angleichen. Parallel erhalten die Mitarbeitenden der SBB mit über 150 Berufen zahlreiche Möglichkeiten zur Entwicklung. Mit attraktiven Zusatzleistungen bietet die SBB zudem Lebensqualität und unterstützt die Work-Life-Balance vom Einstieg bis zur Pension. Sie fördert den Nachwuchs und ermöglicht Berufsanfängerinnen und Berufsanfängern

durch Traineeprogramme mit einer Übernahmequote von 91 % den Einstieg in das Berufsleben (SBB.ch, 2023). Auch für die SBB sind der Fachkräftemangel und die Veränderungen der Bedürfnisse spürbar und sie bemüht sich deshalb, junge Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden. In Projekten werden die Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger vermehrt einbezogen, um deren Sichtweisen zu berücksichtigen. Die SBB interessiert sich dafür, die Gen Z näher kennenzulernen, um auf ihre Bedürfnisse reagieren zu können. Aus dieser Ausgangslage lassen sich folgende Fragestellungen ableiten, die in dieser Arbeit untersucht werden sollen:

«Welche Bedürfnisse hat die Generation Z und welche Anforderungen hat sie an ihre Arbeitgebenden?»

«Aufgrund welcher Kriterien wählt die Generation Z Arbeitgebende aus?»

Um zu überprüfen, wie die Gen Z die Anstellung bei der SBB erlebt und um Handlungspotenzial zu erkennen, wurde zudem folgende Fragestellung formuliert:

«Inwiefern erfüllt die SBB AG die Bedürfnisse und die Anforderungen ihrer Mitarbeitenden, die der Generation Z angehören?»

1.1. Zielsetzung und Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit analysiert die Bedürfnisse und Motive der Gen Z und was für diese Generation Arbeitgebendenattraktivität bedeutet. Dabei wird der aktuelle Forschungsstand dargestellt und Mitglieder der Gen Z werden befragt, wovon ein Teil bei der SBB arbeitet. Durch die Kombination von Literaturrecherche, eines Onlinefragebogens und zwei Gruppendiskussionen wird angestrebt, einen umfassenden Überblick und ein besseres Verständnis über die Motive der Gen Z zu schaffen. Im Fokus stehen die Motive der Gen Z bei der Arbeit. Zudem wird analysiert, wie die Gen Z die SBB als Arbeitgeberin erlebt. Die Ergebnisse sollen für die SBB eine Grundlage bilden, um die Bedürfnisse zu reflektieren und darauf zu reagieren, sodass die Gen Z eine erfüllte Anstellung hat. Die erhobenen Daten bilden ausschliesslich subjektive Sichtweisen von Mitgliedern der Gen Z ab und andere Generationen werden abgegrenzt. Die beschriebenen Eigenschaften der Gen Z sind Erkenntnisse aus der Literaturrecherche oder der Datenauswertung und werden mit dem Bewusstsein behandelt, dass die Mitglieder der Gen Z als Individuen abweichende Eigenschaften haben können.

Die Arbeit hat einen deskriptiven und explorativen Charakter. Sie zielt darauf ab, den Forschungsstand mit der Datenerhebung zu überprüfen, die erhobenen Daten zu beschreiben und zur Theoriebildung beizutragen. Somit beschäftigt sich die Arbeit nicht mit der Darstellung von empirischen Zusammenhängen oder Hypothesenprüfungen. Verallgemeinerbare Ergebnisse werden nicht angestrebt. Auf Wunsch der Praxispartnerin wird auf Handlungsempfehlungen verzichtet.

1.2. Aufbau

Die Arbeit ist in fünf Hauptkapitel gegliedert. Auf die Einleitung im ersten Hauptkapitel folgen im zweiten Hauptkapitel die theoretischen Grundlagen. Dabei wird auf den Generationenbegriff und die Generationen auf dem Arbeitsmarkt eingegangen. Danach wird die Gen Z im Detail beschrieben. Zudem wird die Arbeitgebendenattraktivität definiert und was sie für die Gen Z bedeutet. Im dritten Hauptkapitel wird das Forschungsdesign dargestellt und das methodische Vorgehen der qualitativen und der quantitativen Methoden erläutert. Das vierte Hauptkapitel stellt die Ergebnisse dar. Die Diskussion im fünften Kapitel führt diese Ergebnisse zusammen, um sie zu interpretieren. Zudem werden die praktische Relevanz und die Limitationen der Arbeit sowie der Forschungsbedarf aufgezeigt.

2. Theorie

Dieses Kapitel zeigt die theoretischen Grundlagen auf und stellt den aktuellen Forschungsstand der relevanten Themen vor.

2.1. Generationen

Folgend wird beschrieben, was unter einer Generation zu verstehen ist und welche Kritik es zum Generationenkonzept gibt. Danach werden die verschiedenen Generationen auf dem Arbeitsmarkt und die Bedeutung einer altersdiversen Belegschaft vorgestellt. Dann wird im Detail auf die Gen Z eingegangen.

2.1.1. Definition Generationen

Eine Generation ist eine gesellschaftliche Kohorte, welche die Geburtsperiode sowie prägende Ereignisse teilt und sich durch ihre Erfahrungen in der Kindheit und Jugend von vorherigen und nachfolgenden Geburtsjahrgängen unterscheidet (Becker, 2008). Folglich ist bei jeder Generation die Prägung der Sozialisationsphase in der Jugend anders, weshalb auf natürliche Weise Unterschiede zwischen den Generationen entstehen (Schlotter & Hubert, 2020). Die Generationen sind nach Kohorten eingeteilt, also nach den Geburtsjahrgängen. Zuerst bilden Personen, die im gleichen Jahr geboren sind, eine eigene Kohorte, danach mehrere aufeinanderfolgende Geburtskohorten eine Generation (Pfeil, 2017).

2.1.2. Kritik am Generationenkonzept

Nach Klaffke (2022) schafft der Ansatz der Generationenzugehörigkeit Orientierung, um die unterschiedliche Priorisierung von Werten und Einstellungen zwischen den Altersgruppen zu verstehen. Trotzdem kann die Generationenzugehörigkeit unterschiedliches Verhalten verschiedener Alterskohorten nie allein erklären. Geschlecht, geografische Herkunft, sozioökonomische und familiäre Strukturen sind ebenso zu beachten wie die Generationszugehörigkeit. Zudem sollten stets regionale Entwicklungen beachtet werden. Die Generationen sind vielmehr als dynamische Konstrukte zu verstehen. Ihre Werte und Einstellungen verändern sich nicht schlagartig an einem bestimmten zeitlichen Trennungspunkt (Klaffke, 2022).

Zur Generationendynamik besteht ein Forschungsmangel. So ist auch die Generationenabgrenzung, also nach welchen Kriterien Geburtenjahrgänge zu einer Generation gehören, bisher nicht hinreichend fundiert (Dencker, Joshi & Martocchio, 2008). Wie die Generationsabgrenzung aussehen kann, wird im folgenden Kapitel erläutert.

2.1.3. Einteilung der Generationen

Um Generationen einzuteilen, wird meist auf das Konzept der Generationserinnerungen fokussiert und auf die Tatsache, dass Altersgruppen historische Zeiträume und Erfahrungen teilen (Dencker et al., 2008). Start und Ende einer Generationsspanne werden folglich an prägenden

historischen Ereignissen festgemacht (Pfeil, 2017). Da die Daten in der Forschung voneinander abweichen, gibt es bisher keine abschliessende Eingrenzung der Generationen (Seemiller & Grace, 2019). Für die Einteilung der Generationen sollten die aktuellen und nationalen Gegebenheiten verwendet werden (Pfeil, 2017), weshalb die Angaben des Schweizer Bundesamtes für Statistik (2022a) genutzt werden. Diese Einteilung erfolgt für die gesamte Arbeit.

In der Abbildung 1 sind die Generationen vorgestellt, die sich laut dem Bundesamt für Statistik (2022a) im Jahr 2022 auf dem Arbeitsmarkt befunden haben. Daraus wird ersichtlich, dass sich die Babyboomer vom Arbeitsmarkt zurückziehen und momentan am meisten Erwerbstätige aus den Generationen X und Y auf dem Arbeitsmarkt sind, während sich die Gen Z im Berufseinstieg befindet (Bundesamt für Statistik, 2022a).

	Stille Generation	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Geburtsjahre	1928-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1996	1997-2012
Alter in Jahre	78-95	59-77	43-58	27-42	11-26
Anteil der Erwerbsbevölkerung	0.6 %	16.5 %	35.9 %	35.2 %	11.7 %
Ereignisse und Einflüsse	Weltkriege, Traditionelle Werte, wirtschaftlicher Wiederaufbau, klassische hierarchische Familienmodelle	Wachsende Stabilität, steigender Wohlstand, Popmusik, Berliner Mauer, Kalter Krieg, Fernseher, VW-Käfer	Ölkrise, Tschernobyl, Mauerfall, Technologie, Auflösung klassisches Familienbild, MTV, Kassetten, Statussymbole	Umweltverschmutzung, Terrorismus, Internet, Handy, Multimedialität, soziale Netzwerke, behütete Kindheit	Überfluss, Finanzkrise, Umweltkatastrophen, Touchscreens, Vernetzung, Krisen, Corona-Pandemie, Homeoffice
Beziehung zur Arbeit	Fleiss, Disziplin, Ordnung, Humanisierung Arbeitsleben	Hohe Karriereziele, Teamorientierung, Pflichtbewusstsein, Arbeitgeberloyalität	Erfolg und Karriere im Vordergrund, Produktivität, Ergebnisorientiert, Anpassungsfähigkeit	Mitbestimmung, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung, Anerkennung, Work-Life-Balance	Sicherheitsbedürfnis, Gleichstellung, Erfüllung, Persönliche Bedürfnisse
Aktuelle Phase im Arbeitsbezug	Wenige arbeiten noch, Pensioniert	Grossteil der Führungspositionen, auf dem Weg in die Pension	Im Arbeitsmarkt etabliert, Unternehmenslenker	in Unternehmen, erste Hierarchieebenen	Schule, Berufseinstieg, Hochschulausbildung

Abbildung 1. Eigene Darstellung der Generationen auf dem Arbeitsmarkt nach Brückner (2023), Bundesamt für Statistik (2022a), Mangelsdorf (2015) und Klaffke (2022).

Abbildung 1 zeigt, dass unterschiedliche Sozialisationen und Einstellungen der Generationen auf dem Arbeitsmarkt aufeinandertreffen. Die Herausforderungen, die mit demografischen Veränderungen einhergehen, lassen sich durch die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Altersgruppen leichter bewältigen (Schröder-Kunz, 2019). Was die Generationenvielfalt für Arbeitgebende bedeutet, ist Thema im folgenden Kapitel.

2.1.4. Generationen-Management

Nach Klaffke (2022) wird die Durchmischung der Generationen zur Realität für die Unternehmen. Die Generationenvielfalt bringt Vorteile wie eine Fülle an Kompetenzen, Wissen und Problemlösekompetenzen. Zugleich stehen sich divergente Bedürfnisse und Vorstellungen gegenüber, die den Wissenstransfer und Lernprozess erschweren und zu Konflikten führen. Hier setzt das Generationen-Management an, das die Durchmischung als Erfolgspotenzial nutzt und betriebliche Rahmenbedingungen verändert, damit alle Generationen ihr Potenzial ausschöpfen können und leistungsfähig sind. Der Ansatz wird auch als Diversity-Management bezeichnet, wobei die Individualität der Mitarbeitenden als Chance genutzt wird. Handlungsfelder des Generationen-Managements sind organisationale und arbeitspolitische Rahmenbedingungen, Gesundheitsmanagement sowie die Stärkung von Wertschätzung und Zusammenarbeit zwischen den Generationen. Dies umzusetzen, ist für die Unternehmen anspruchsvoll, da sich die demografischen Strukturen und Erfolgsvoraussetzungen unterscheiden. Die Dynamik, die durch das Nachrücken von neuen Generationen in das Berufsleben entsteht, fordert die Unternehmen zusätzlich. Durch den Wettlauf um Nachwuchskräfte und die Digitalisierung gewinnt das Generationen-Management an Bedeutung. Es wird wichtiger, zwischen den Generationen Brücken zu bauen und spezifische Bedürfnisse ernst zu nehmen (Klaffke, 2022). Im folgenden Kapitel wird erläutert, weshalb die Gen Z von den Führungskräften beachtet werden sollte.

2.1.5. Relevanz Generation Z für Arbeitgebende

Die Bindung zum Unternehmen erhöht sich mit zunehmendem Alter. Junge Fachkräfte treiben hingegen die eigene Karriere voran und verlassen ein Unternehmen bei unpassenden Arbeitsbedingungen. Dies kann zu einem Verlust von jüngeren Talenten im Verhältnis zur übrigen Belegschaft führen. Ziel der Arbeitgebenden sollte daher sein, die Loyalität von jüngeren Mitarbeitenden zu steigern, was sich durch Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten erreichen lässt (Angeli, 2018).

Die Arbeitswelt beschäftigt sich derzeit mit der Integration der Generation Y und passt das Personalmanagement und die Handlungsfelder an deren Bedürfnisse an. Nun befindet sich die Gen Z im Berufseinstieg, weshalb deren Mitglieder ebenfalls fokussiert werden sollten, um sie als Nachwuchskräfte zu gewinnen. Die Gen Z tickt anders als die vorherigen Generationen. Sie wird in Zukunft gemeinsam mit der Generation Y den Grossteil der Erwerbsbevölkerung ausmachen und die Arbeitswelt gestalten (Einramhof-Florian, 2022). Nach der Gen Z folgen weitere Generationen und die Analyse kann helfen, die jüngeren Generationen zu verstehen (Scholz, 2014).

In den folgenden Kapiteln wird die Gen Z vorgestellt. In Anlehnung an das Kapitel 2.1.2 ist bei den Schilderungen zu beachten, dass innerhalb der Generation unterschiedliche oder abweichende Ausprägungen der beschriebenen Eigenschaften existieren.

2.2. Generation Z

Die Gen Z umfasst die Menschen, die zwischen 1997 und 2012 geboren sind. Folglich sind im Jahr 2023 die ältesten dieser Generation 26 Jahre alt (Bundesamt für Statistik, 2022c).

2.2.1. Entwicklung und Sozialisation

Nach Einramhof-Florian (2022) wird die Gen Z in den Medien auch «Generation Corona» oder «Generation Krise» genannt. Sie ist geprägt von Krisen und muss sich mit Themen wie Klima, Menschen auf der Flucht, Terror und Krieg auseinandersetzen. Die junge Generation erlebt eine unruhige Jugend- und Erwachsenenzeit, die sich auf den Alltag und die Zukunftsaussichten auswirkt. Die Phase zwischen 16 und 24 Jahren wird als formative Phase der Entwicklung bezeichnet, die für Menschen besonders prägend ist. Die Prägung führt dazu, dass bestimmte Erlebnisse mit Erinnerungen verknüpft werden und im Erwachsenenalter noch präsent sind. Die formative Phase fand bei der Gen Z zwischen 2013 und 2021 statt. Insbesondere die Jahre seit 2010 waren geprägt von weltweiter Verunsicherung und Krisen (Einramhof-Florian, 2022).

Die Menschen aus der Gen Z werden auch als «Digital Natives» bezeichnet, weil sie mit der Digitalisierung aufgewachsen sind und seit der Kindheit Tablets und Smartphones bedienen. Daher hat die Gen Z keine Berührungsängste mit Neuen Medien und ist die Entwicklung der Technologie gewöhnt. Sie ist hochmodern ausgestattet, mobil und permanent online (Mangelsdorf, 2015).

Die Gen Z steht zugleich unter Druck und versucht, Probleme der Welt auf ihren Schultern zu tragen. Sie ist in wirtschaftlicher Instabilität aufgewachsen und sehnt sich nach finanzieller und beruflicher Sicherheit. Trotzdem ist sie an Veränderungen gewöhnt (Tulgan, 2015). Wie der bisherige Bildungsweg der Gen Z aussieht, wird im folgenden Kapitel erläutert.

2.2.2. Ausbildungen und Karriere

Bildung und schulischer Erfolg schaffen die Grundlage für das weitere Leben der jungen Generation (Albert, Hurrelmann & Kantar, 2019). Bei der Bildung üben die Eltern einen starken Einfluss auf die Generation aus. Die Eltern wollen, dass ihre Kinder Ausbildungen abschliessen und ständig lernen (Tulgan, 2015). Das Bildungsniveau ist im Verlauf der Generationen gestiegen und damit der Anteil der Erwerbsbevölkerung mit einem Universitäts- oder Hochschulabschluss und der Anteil akademischer Berufe. Dies betrifft auch die Gen Z, die sich in der Ausbildung befindet, weshalb noch keine abschliessenden Aussagen dazu möglich sind (Bundesamt für Statistik, 2019). Seit den 2000er-Jahren hat sich in der Schweiz die Zahl der Studierenden an Hochschulen und Universitäten verdoppelt (Bundesamt für Statistik, 2022c). Junge Menschen hatten noch nie so viele Möglichkeiten und die Gen Z hat die Qual der Wahl. Viele wissen nicht, was sie wollen, und suchen in Berufspraktika eine Orientierung. Die Gen Z muss früh Verantwortung für ihren beruflichen und biografischen Werdegang übernehmen, da die Zeiten längst vorbei sind, in denen man einen Beruf erlernt

und das ganze Leben ausgeführt hat (Mangelsdorf, 2015). Während des Studiums wird die Gen Z in kettenartigen Praktika-Strukturen zu Mindestlöhnen beschäftigt (Scholz, 2014). Trotzdem ist ihr wichtig, sich ständig weiterzubilden und neben dem Studium zu arbeiten. Dadurch bringen Menschen aus der Gen Z beim Beginn der Karriere praktische Kenntnisse mit (Chillakuri, 2020). Autonomie finden sie durch die veränderte Präsenzkultur in Schulen und Universitäten, wo Onlineveranstaltungen als Folge der Covid-19-Pandemie eingeführt wurden. Die digitalen Lernformen ermöglichen, unabhängig von Ort und Zeit zu lernen (Einramhof-Florian, 2022).

Die Gen Z geht davon aus, dass sie für eine erfüllende Karriere härter arbeiten muss als frühere Generationen. Obwohl sie früh in Rente gehen möchte, ist sich die Gen Z des demografischen Wandels bewusst, weshalb sie damit rechnet, bis zum Alter von 70 Jahren arbeiten zu müssen (Tulgan, 2015). Zudem weiss sie, dass Arbeitsverhältnisse instabiler und Arbeitsbedingungen komplexer werden (Scholz, 2014). Brüche im Lebenslauf, temporäre Jobs und mehrere Jobs gleichzeitig gehören zur Wirklichkeit. Die Gen Z geht von sich aus, wenn sie sich im Unternehmen nicht wohlfühlt. Wenn eine Entwicklung am Arbeitsplatz nicht möglich ist, sucht sie diese an einem anderen Ort (Mangelsdorf, 2015). Macht und Status sind es der Gen Z nicht wert, ihr Leben zu opfern, weshalb für Menschen dieser Generation eine lange Karriere in Führungspositionen mit 60-Stunden-Arbeitswochen nicht erstrebenswert ist. Die Arbeitgebenden buhlen bereits heute um sie, weshalb sie selbstbestimmte Kompromisse anbringen (Hesse et al., 2019). Die Gen Z strebt eine solide Berufserfahrung an und will diese bei mehreren Unternehmen sammeln. Sie fordert von Unternehmen, dass sie bekommt, was sie sucht, und fokussiert bei Karriereentscheidungen auf das persönliche Wachstum (Tulgan, 2015).

Welche Eigenschaften die Gen Z hat und inwiefern diese als Schwächen und Stärken zu beurteilen sind, wird im folgenden Kapitel thematisiert.

2.2.3. Stärken und Schwächen

Viele Eigenschaften der Gen Z sind für den Erfolg bei der Arbeit und ihren Projekten zentral. Dennoch haben Digital Natives Lücken. Die Abbildung 2 zeigt die Stärken und Schwächen der Gen Z. Die Eigenschaften beeinflussen sich teilweise gegenseitig oder können positiv und negativ sein. So sind Menschen aus dieser Generation beispielsweise technikaffin und können mit den Neuen Medien umgehen. Gleichzeitig sind sie permanent online und können sich kaum davon lösen (Scholz, 2014). Die Schwächen sollten für die Verbesserung der Ausbildungen genutzt werden. Geeignete Interventionen könnten praktische Projekte und problemorientierte Lernansätze sein (Magano et al., 2020).

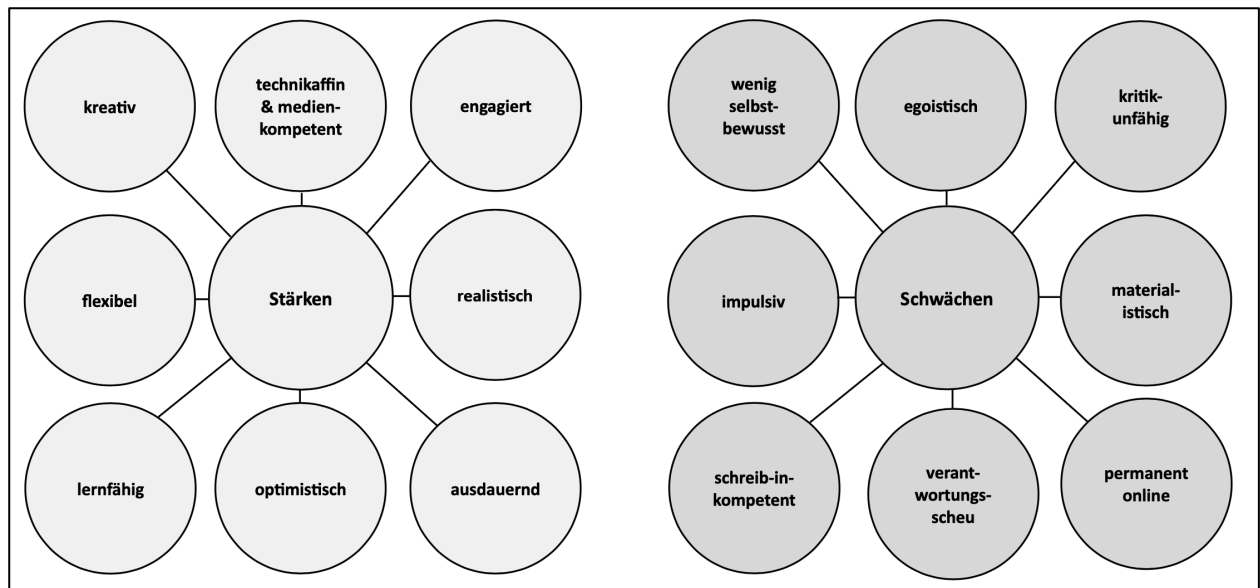


Abbildung 2. Eigene Darstellung der Stärken und Schwächen der Generation Z nach Magano et al. (2020), Scholz (2014), Klaus und Schneider (2016), und Tulgan (2015).

2.3. Motive, Bedürfnisse und Werte der Generation Z

So wie die Gen Z ihre individuellen Eigenschaften hat, hat sie auch eigene Motive, Bedürfnisse und Werte. Darauf geht dieses Kapitel ein – beginnend mit einer Definition der Begriffe.

Nach Becker (2019) ist Motivation die Richtung, Intensität und Ausdauer einer Verhaltensbereitschaft, die zu oder weg von Zielen führt. Motive sind dabei einzelne isolierte Beweggründe der Verhaltensbereitschaft. Die unterschiedlichen Motive äussern sich in verschiedenen Präferenzen und Verhaltensweisen. Eng verwandt mit den Motiven ist der Begriff der Bedürfnisse, weshalb er oft synonym verwendet wird. Die Bedürfnisse sind eine Art der Motive, jedoch weniger breit, und basieren auf einem Mangelempfinden, so wie beispielsweise Durst einen Mangel an Flüssigkeit darstellt. Motive sind anders als Bedürfnisse nicht defizitorientiert, sondern stellen erstrebenswerte Zielzustände dar. Verwandt mit den Motiven sind die Werte – die ebenfalls eine Art Motiv sind, weil sie die Menschen zur Zielerreichung führen (Becker, 2019).

Durch ihre formative Phase hat die Gen Z ein Wertemuster entwickelt (Einramhof-Florian, 2022), das im folgenden Kapitel erläutert wird.

2.3.1. Werte im Leben

Die Werte eines Individuums bestimmen, was es als erstrebenswert erachtet und was nicht (Pfeil, 2017). Aufgrund der geteilten Erfahrungen lassen sich die Generationen über gemeinsame Werte charakterisieren (Klaffke, 2022). Folglich hat auch die Gen Z ihr individuelles Wertemuster (Scholz, 2014).

Bei einer Umfrage hat die Onlineplattform Statista.de die Wertorientierung und die Lebenseinstellung der Generation X, Y und Z untersucht (Statista.de, 2022). Die Resultate sind in Abbildung 3

ersichtlich. Die Statistik zeigt, dass die Gen Z vor allem Wert darauf legt, das Leben mit ihren engsten Bezugspersonen zu genießen. Die Gen Z priorisiert die Stellung und den Erfolg im Beruf weniger hoch, wünscht sich aber dennoch Abwechslung und will Neues lernen (Statista.de, 2022).

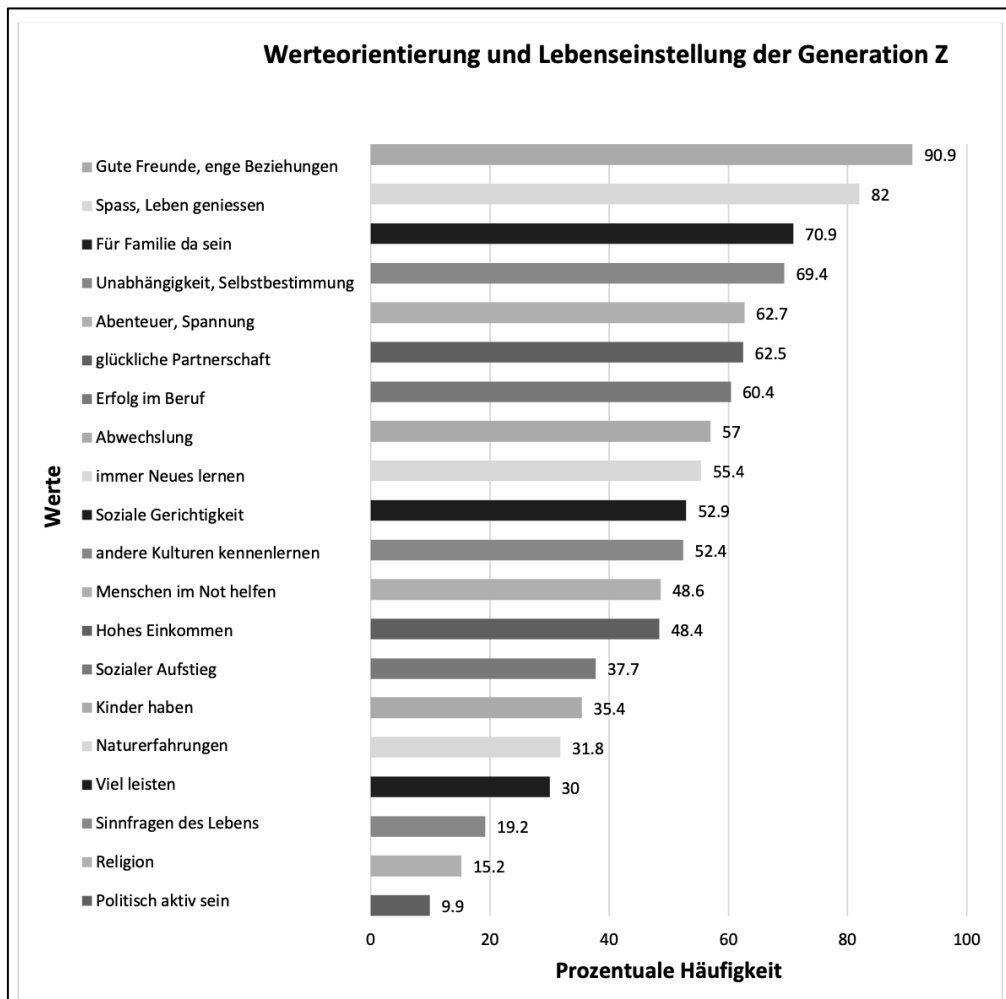


Abbildung 3. Eigene Darstellung der Werte und Lebenseinstellung Gen Z in Anlehnung an Statista.de (2022).

Hinsichtlich dieser Lebenswerte ist die Gen Z realistisch, was auf die transparenten Informationen über aktuelle Umweltbedingungen zurückzuführen ist (Scholz, 2014). Digital Natives leben im Heute und nähern sich ihren Träumen auf pragmatische Weise in kleinen Etappen (Klaffke, 2022).

Welche Motive Menschen haben und was die Motive hinter einem Verhalten sind, dient als Grundlage für die Inhaltstheorien der Motivation (Becker, 2019). Die in der Praxis bekannteste Inhaltstheorie – die Maslowsche Bedürfnispyramide – wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

2.3.2. Bedürfnispyramide nach Maslow und Arbeit

Abraham Maslow veröffentlichte 1943 die Bedürfnispyramide. Laut Maslow (1978) hat der Mensch viele Bedürfnisse und erreicht selten den Zustand vollständiger Befriedigung. Oft schiebt sich nach der Befriedigung eines Bedürfnisses ein anderes in den Vordergrund und der Prozess geht weiter. Wie in Abbildung 4 dargestellt, existieren fünf hierarchische Ebenen von Bedürfnissen

(Maslow, 1978), welche die Handlungsmotivation beeinflussen (Kauffeld, 2016). Wenn die untere Ebene befriedigt ist, wird die Ebene oberhalb aktiviert (Becker, 2019). Da sich die vorliegende Arbeit auf die Bedürfnisse bei der Arbeit bezieht, wird diese Bedürfnispyramide nachfolgend mit den arbeitsbezogenen Interpretationen von Kauffeld (2016) und Einramhof-Florian (2022) ergänzt.

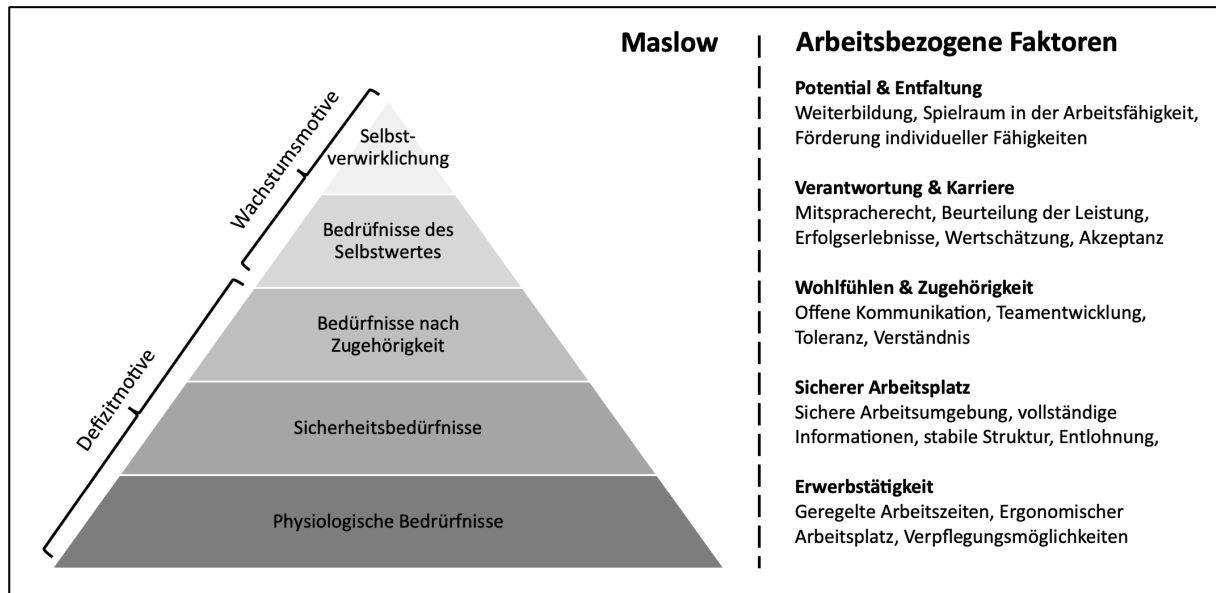


Abbildung 4. Eigene Darstellung der Bedürfnispyramide nach Maslow (1943) und mit arbeitsbezogenen Faktoren nach Kauffeld (2016, S. 51) und Einramhof-Florian (2022, S.25-26).

In der untersten Ebene verortet Maslow die physiologischen Grundbedürfnisse, wie Hunger, Durst, Atmung und ein Dach über dem Kopf (Becker, 2019). Diese Grundbedürfnisse sind die mächtigsten Bedürfnisse unter allen (Maslow, 1978). In der Praxis gehören dazu beispielsweise geregelte Arbeitszeiten, das Kantinenangebot, ergonomisches Mobiliar und eine schadstoffarme Umgebung (Einramhof-Florian, 2022).

Oberhalb der Grundbedürfnisse werden die Sicherheitsbedürfnisse aktiviert. Dazu gehören Schutz, Angstfreiheit (Becker, 2019), Stabilität und Gesetz. Wie bei den physiologischen Bedürfnissen kann der Mensch davon dominiert werden (Maslow, 1978). Bei der Arbeit wird das Sicherheitsgefühl durch Arbeitsschutz, langfristige Arbeitsverhältnisse und eine gute Altersvorsorge gestärkt (Einramhof-Florian, 2022).

Auf der dritten Ebene folgen die sozialen Bedürfnisse wie Kontakt, Liebe und Zugehörigkeit (Becker, 2019). Der Mensch sehnt sich nach Beziehungen und einem Platz in der Gruppe (Maslow, 1978). Bei der Arbeit wird dieses Bedürfnis befriedigt, wenn der Mensch ein Teil eines Teams ist (Einramhof-Florian, 2022) und Zugehörigkeit sowie Anschluss findet. Persönlicher Austausch und Teamanlässe stärken das Gemeinschaftsgefühl und beeinflussen das Betriebsklima positiv (Kauffeld, 2016).

Über den Bedürfnissen nach Zugehörigkeit liegen die Bedürfnisse des Selbstwertes, wozu Anerkennung und Status gehören (Becker, 2019). Diese Bedürfnisse lassen sich in zwei Untergruppen einteilen: einerseits das Bedürfnis nach Stärke, Kompetenz und Freiheit, andererseits der Wunsch nach einem guten Ruf und Prestige (Maslow, 1978). Solche Bedürfnisse müssen nicht mit Geld gleichgesetzt werden. Ein Dankeschön reicht oft schon als Zeichen der Anerkennung. Befriedigt werden die Bedürfnisse des Selbstwertes zudem durch Beförderungen, Ausbildungen oder ein Dienstauto (Einramhof-Florian, 2022).

An der Pyramidenspitze befindet sich das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (Becker, 2019), das von Person zu Person unterschiedlich ist. Während eine Person etwas erschaffen möchte, sehnt sich eine andere nach Entscheidungsfreiheit (Maslow, 1978). Durch das Einbringen von Ideen und Weiterentwicklung werden die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung befriedigt. Weitere Interventionen könnten Freiraum bei der Arbeit, Entscheidungsmöglichkeiten und die Übernahme von Verantwortung sein. Auf dieser Bedürfnisebene besteht im Arbeitskontext viel Potenzial, denn unmotivierte Mitarbeitende tendieren dazu, das Unternehmen verlassen (Einramhof-Florian, 2022).

Wie Abbildung 4 zeigt, unterscheidet Maslow Defizit- und Wachstumsmotive. Wachstumsmotive sind im Bereich der Selbstverwirklichung zu verorten und deren Befriedigung führt zu Zufriedenheit. Die Defizitmotive führen hingegen nicht zu Zufriedenheit, sondern dienen ausschliesslich dazu, Unzufriedenheit zu vermeiden (Kauffeld, 2016).

Die Maslowsche Bedürfnispyramide wird aber auch kritisiert. So wurde die Theorie gemäss Becker (2019) überprüft und die hierarchische Abgrenzung der Motive liess sich nicht wissenschaftlich bestätigen. Die Motive sind abstrakt formuliert, sodass teilweise widersprüchliches Verhalten über dasselbe Motiv erklärt wird. Zudem entstehen durch Alltagsbeobachtungen Zweifel an der Bedürfnispyramide. Es gibt Menschen, die ihre Sicherheit für Status beeinträchtigen und beispielsweise für Mutproben die Gesundheit riskieren. In der Arbeitswelt gibt es Personen, die für die Arbeit die Familie vernachlässigen, um das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung zu befriedigen. Offensichtlich erklärt die Theorie jedes Verhalten, kann jedoch keines vorhersagen. Daher ist von einer undifferenzierten Anwendung der Bedürfnispyramide abzuraten. Im Arbeitskontext sind folglich konkretere Ebenen sinnvoll, etwa Entscheidungsfreiraum oder Abwechslung, um zu erkennen, welche Aufgaben Mitarbeitende motivieren. Maslow geht in seiner Theorie aber davon aus, dass alle Menschen die gleichen Motive haben, wodurch wichtige Unterschiede verloren gehen. Die Pyramide hat zwar zur Sensibilisierung beigetragen, wie sich Mitarbeitende motivieren lassen, es gilt jedoch, über die Pyramide hinaus zu denken. Um die Motive der Mitarbeitenden kennenzulernen, müssen sich die Führungskräfte mit ihnen beschäftigen (Becker, 2019).

Da «Bedürfnisse» defizitorientiert, «Motive» hingegen breiter zu verstehen sind (Becker, 2019), nutzt die vorliegende Arbeit vor allem den Motiv-Begriff. Von «Bedürfnissen» ist lediglich die Rede, wenn Personen oder Quellen diesen Begriff verwenden.

Der Frage, welche Motive die Gen Z bei der Arbeit hat, geht das folgende Kapitel nach.

2.3.3.Arbeitsbezogene Motive Generation Z

Im permanenten Wandel haben sich auch die Motive der Menschen in Bezug auf die Arbeit verändert. Die früher bewährten Standardinstrumente in der Personalarbeit greifen angesichts der Individualisierung immer weniger (Klaus & Schneider, 2016). Die Gen Z hat einzigartige Motive und weiss genau, was sie von ihrer Arbeit erwartet. Sie möchte einen Job, der zu ihrem Leben passt und auf ihre Motive eingeht (Hesse et al., 2019). Die Führungskräfte müssen jedoch die Motive zuerst erkennen (Einramhof-Florian, 2022). Daher wurden in der Shell Jugendstudie von Albert, Hurrelmann, Quenzel und TNS Infratest Sozialforschung (2015) die Wünsche der Gen Z an zukünftige Arbeitgebende erfasst. Die Begriffe Wünsche und Motive werden als Synonym verwendet. Die wichtigsten zehn Wünsche der Gen Z sind in Abbildung 5 ersichtlich.

1. Sicherer Arbeitsplatz (95%)	6. Gefühl der Anerkennung (81%)
2. Eigene Ideen einzubringen (93%)	7. Gute Aufstiegsmöglichkeiten (78%)
3. Etwas Sinnvolles tun (90%)	8. Hohes Einkommen (77%)
4. Genügend Freizeit (88%)	9. Kontakte zu anderen Menschen (71%)
5. Etwas Nützliches für die Gesellschaft tun (85%)	10. Sich um andere kümmern (67%)

Abbildung 5. Eigene Darstellung der Erwartungen der Gen Z an Berufstätigkeit (Albert et al., 2015, S. 4).

Da die Gen Z permanent umsorgt wurde, ist ihr Sicherheitsbedürfnis hoch (Mangelsdorf, 2015). Die Resultate zeigen, dass der Wunsch nach Sicherheit dominiert, die Genz Z Ideen einbringen und etwas Sinnvolles tun will. Menschen aus der Gen Z fordern Freizeit, ahnen aber gleichzeitig, dass dieser Wunsch sich bei der Arbeit schlecht erfüllen lässt (Albert et al., 2015). Um einen detaillierteren Überblick über die arbeitsbezogenen Motive der Gen Z zu erhalten, wurden in der Tabelle 1 die genannten Faktoren aus verschiedenen Quellen zusammengetragen.

Tabelle 1

Arbeitsbezogene Motive der Gen Z nach Scholz (2014), Tulgan (2015), Chillakuri (2020), Brademann und Piorr (2019), Albert et al. (2019), Lieske (2020), Schlotter und Hulbert (2020), Einramhof-Florian (2022).

Merkmalgruppe	arbeitsbezogene Motive der Gen Z
persönliche Merkmale	
Abgrenzung Freizeit und Arbeit	Freiraum für private Aktivitäten, klare Trennung, Arbeit nicht Hause nehmen, Homeoffice (nur als Ausnahme!), kein Überschwappen von beruflichen Problemen oder in der Freizeit
Erfüllung bei	Sinnhaftigkeit, Spass, etwas bewegen, Nachhaltigkeit
Entwicklung	Weiterbildungen, Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten
Bindung	Passt das Unternehmen zu mir? Geringe Loyalität
soziale Merkmale	
Betriebsklima	Wohlfühlatmosphäre, Kollegialer Umgang, Zusammenarbeit, Inklusion, Vernetzung, positive Unternehmenskultur, Vermeidung Konkurrenzkampf
Teamzusammensetzung	Zusammenarbeit mit einer kleinen Gruppe mit regelmässigem Austausch
Kommunikation	Transparenz, Ehrlichkeit, Anwendung moderner Technologien, Authentizität
Feedback	ehrlches Feedback, kein negative Rückmeldungen, Lob, Anerkennung, Wertschätzung
anstellungsbezogene Merkmale	
Arbeitsverhältnis	sicher, unbefristet, Vollzeitjob
Gehalt	hohes Einkommen
Einführung	Realistische Jobvorschau, Erwartungen klären, detaillierte Einführung, Orientierungsprogramme
Arbeitsorganisation	klare Strukturen und Verantwortlichkeiten, Ablehnung von Verantwortung, Verfügbarkeit von Informationen, Partizipation, Agilität
Führung und Hierarchie	Anleitung, Unterstützung, Coaching, keine autoritären Führungskräfte, verständnisvoller und fairer Umgang auf Augenhöhe, Vorgesetzte als souveräne Vorbilder, die klare Ziele setzen und Selbstbestimmung fördern, will selbst keine Führungsaufgaben übernehmen
Aufgaben	Hohe Ansprüche, Herausforderung, Abwechslung, gute Erklärung, Überschaubarkeit
Arbeitszeit	Flexibilität, Planbarkeit, planbare Arbeitszeit, ausreichend Freizeit, geregelte Pausen, Möglichkeit zur Kompensation von Überstunden, Schichtpläne langfristig bekannt
Handlungsspielraum	Dinge selbst herausfinden, Freiraum, Selbständigkeit
arbeitsortbezogene Merkmale	
Arbeitsort	Möglichkeit nach zum Standortwechsel, Arbeitsweg zwischen 30-45 Minuten, keine Isolation und Autonomie, kleines Büro, Bereitschaft für den Job umzuziehen
Arbeitsplatz	Fester Arbeitsplatz, kein Desk Sharing, personalisierbarer Arbeitsplatz (Bilder, Pflanzen), digitale Infrastrukturen und mobile Endgeräte

Wie Tabelle 1 zeigt, sind in der Literatur Motive zu finden, die sich teilweise widersprechen. So erwartet die Gen Z transparente Kommunikation und Ehrlichkeit, akzeptiert gleichzeitig aber keine negative Kritik (Scholz, 2014). Sie verlangt Flexibilität, will jedoch geregelte Arbeitszeiten. Obwohl sie sich im Betrieb Entwicklungsmöglichkeiten wünscht, lehnt sie eine aufwendige Karriere ab. Die

Gen Z fordert zudem langfristige Arbeitsplätze (Latz, 2016), legt selbst jedoch eine niedrige Verbindlichkeit an den Tag (Mangelsdorf, 2015). Bindung und Loyalität zeigt sie nur gegenüber dem privaten Umfeld (Scholz, 2014).

Brademann und Piorr (2019) sind sich sicher, dass die Gen Z ein Bindungsmotiv hat. Damit sie das Bindungsverhalten aber zeigt, müssen bei der Arbeit bestimmte Faktoren gegeben sein. Aufgrund dieser Kriterien entscheiden Menschen der Gen Z, ob sie eine Bindung aufbauen. Diese Muss-Faktoren sind persönliche Entwicklung, Sicherheit, Entlohnung, Transparenz und der wertschätzende Umgang. Zudem kann sich das Unternehmen durch Begeisterungsfaktoren abheben, die sich vor allem auf die Arbeitssituation beziehen. Dabei sind hauptsächlich die Arbeitsaufgabe und der Führungsstil relevant. Neben den hohen Ansprüchen an die Arbeitsaufgabe wird die Rolle der Führungskraft für die Gen Z bedeutender. Die Sorge, dass sich die Gen Z nicht affektiv binden kann, ist demnach unbegründet. Gleichwohl ist die Umsetzung der geforderten Rahmenbedingungen anspruchsvoll (Brademann & Piorr, 2019). Deswegen wird die Gen Z auch als «Raupe Nimmersatt» bezeichnet und wird nur zum Schmetterling, wenn die richtigen Rahmenbedingungen gegeben sind (Scholz, 2014).

Aufgrund der Motive der Gen Z ergeben sich ihre Anforderungen an potenzielle Arbeitgebende (Pfeil, 2017). Was für die Gen Z attraktive Arbeitgebende ausmacht, wird in den folgenden Kapiteln erläutert.

2.4. Anforderungen und Arbeitgebendenattraktivität

Die folgenden Kapitel beschreiben, was unter Arbeitgebendenattraktivität zu verstehen ist und was die Gen Z bei Arbeitgebenden als attraktiv erachten.

2.4.1. Definition Arbeitgebendenattraktivität

Unter Arbeitgebendenattraktivität wird der angestrebte Nutzen verstanden, «den potenzielle Arbeitnehmende in der Arbeit für eine bestimmte Organisation» sehen (Berthon, Ewing & Hah, 2005, S. 151). Das bedeutet, dass die Unternehmen den Bewerbenden attraktive Bedingungen bieten und auf ihr Angebot aufmerksam machen (Lohaus, Rietz & Haase, 2013). Die Massnahmen, damit ein Unternehmen attraktiv wirkt und bleibt, werden Employer-Branding genannt (Brückner, 2023). Durch interne und externe Analysen wird eine Unternehmensmarke entwickelt, der Employer-Brand. Ziel ist, den Employer-Brand im Unternehmen zu verankern und eine regelmässige Erfolgskontrolle durchzuführen. Employer-Branding kann die Zufriedenheit und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen steigern. Dies beeinflusst auch die Aussenwirkung des Unternehmens positiv (Esch & Eichenauer, 2019).

Die Studie von Bruhn, Batt und Flückiger (2013) zeigte, dass für die Arbeitgebendenattraktivität vor allem weiche Faktoren verantwortlich sind. Dazu gehören die Arbeitsplatzqualität und der

Führungsstil. Harte Faktoren, wie das Gehalt und die Entwicklungsmöglichkeiten, tragen weniger zur Erhöhung der Attraktivität bei (Bruhn et al., 2013). Dennoch besteht noch Forschungsbedarf zur Arbeitgebendenattraktivität. Trotz des Fachkräftemangels werden wenig Messinstrumenten entwickelt, mit welchen sich ermitteln lässt, welche Vorteile auf Bewerbende oder Mitarbeitende attraktiv wirken. Lohaus und Rietz (2020) haben die Arbeitgebendenattraktivität gemessen und daraus ein Inventar erstellt. Die Befragten sollten differenzieren, welche Aspekte der Arbeitstätigkeit und der Organisationszugehörigkeit für sie relevant sind. Laut den Ergebnissen beeinflussen drei Variablen die Arbeitgebendenattraktivität: die Merkmale der Organisation und der Tätigkeit, die Merkmale der Rekrutierungsaktivitäten und die Merkmale der Bewerbenden oder Mitarbeitenden. In der Studie wurden die Merkmale der Organisation und der Tätigkeit fokussiert und dabei wurde erfasst, was als attraktiv gilt. Die Abbildung 6 zeigt die drei genannten Variablen mit den zugehörigen Merkmalen, wodurch Arbeitgebendenattraktivität entsteht. Die Reihenfolge der Merkmale zeigt die Priorisierung der Befragten in der Studie. Demnach wurden das Arbeitsklima, die Arbeitsaufgabe und die Work-Life-Balance als am attraktivsten bewertet (Lohaus & Rietz, 2020).

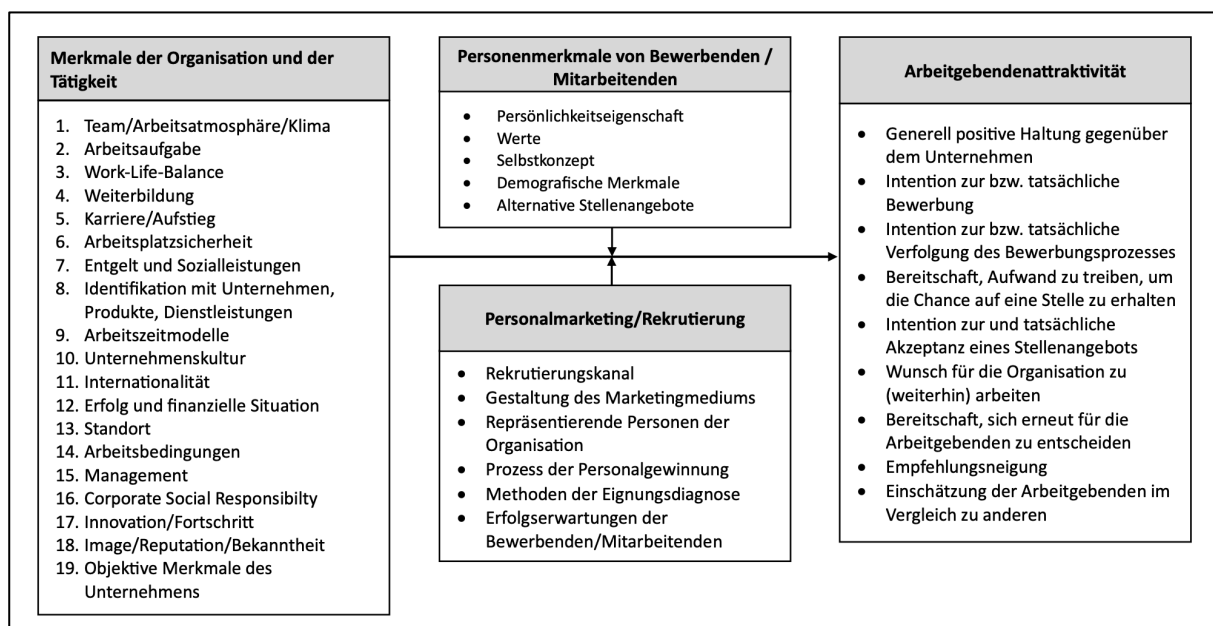


Abbildung 6. Eigene Darstellung des Modells zur Entstehung der Arbeitgebendenattraktivität in Anlehnung an Lohaus und Rietz (2020, S. 90).

Laut Lohaus et al. (2013) sind die wichtigsten Faktoren der Arbeitgebendenattraktivität subjektive Werte, die für Bewerbende nicht zugänglich und erst während der Beschäftigung erlebbar sind. Die Bewerbenden müssen sich auf andere Merkmale wie die Glaubwürdigkeit der Personen verlassen, die am Auswahlprozess beteiligt sind (Lohaus et al., 2013).

Was für die Gen Z Arbeitgebendenattraktivität bedeutet, thematisiert das folgende Kapitel.

2.4.2. Arbeitgebendenattraktivität für die Generation Z

Steckl, Simshäuser und Niederberger (2019) untersuchten in einer Studie, welche Merkmale für die Gen Z bei der Arbeitgebendenattraktivität relevant sind. Die Resultate in der Abbildung 7 zeigen, dass der Gen Z ein sicherer Arbeitsplatz am wichtigsten ist. Daneben empfinden Arbeitnehmende aus der Gen Z soziale Faktoren als attraktiv, unter anderem das Betriebsklima und der soziale Rückhalt im Team. Den Employer-Brand nehmen sie demnach als attraktiver wahr, wenn er soziale Unterstützung präsentiert und dies bereits beim Bewerbungsprozess erkennbar (Steck et al., 2019).

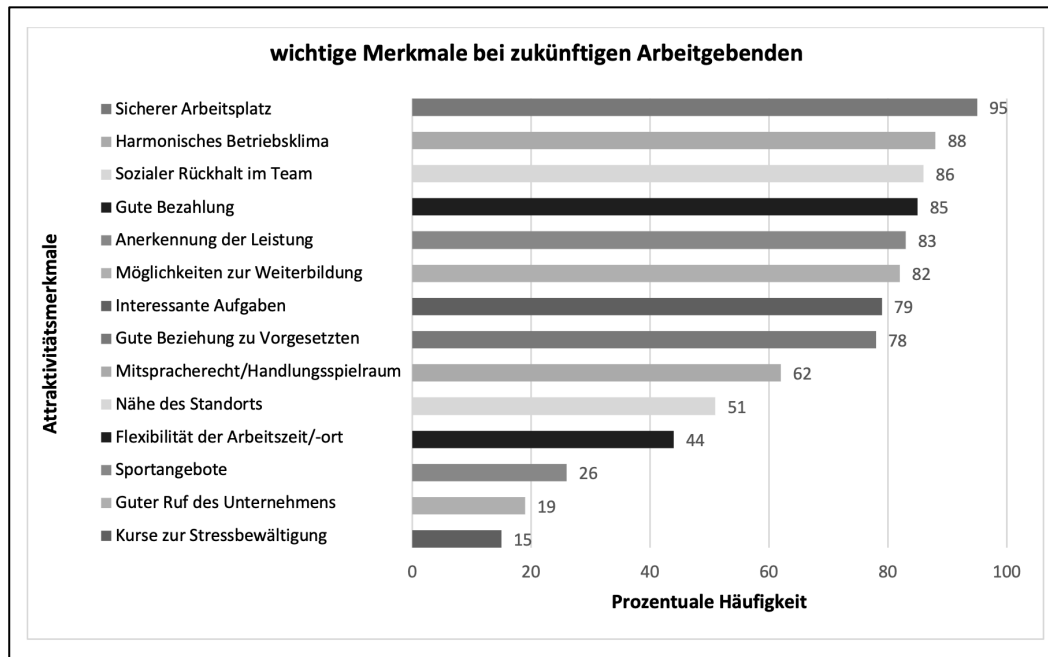


Abbildung 7. Eigene Darstellung der Attraktivitätsmerkmale für die Gen Z bei Arbeitgebenden nach Steckl et al. (2019).

In einer Studie von Acheampong (2021) wurden die Belohnungsstrategien für die Anwerbung und Bindung der Gen Z in Unternehmen untersucht. Dabei wurde eine Übersicht über die Arbeitswerte und Belohnungspräferenzen erstellt (Acheampong, 2021). Die vorliegende Bachelorarbeit fokussiert die Ergebnisse zu den Präferenzen bei der Arbeit. Die Ergebnisse der Studie und die Priorisierung für die Arbeitgebendenattraktivität sind in Abbildung 8 ersichtlich. Laut der Studie von Acheampong (2021) erachtet die Gen Z als wichtigste Faktoren für die Arbeitgebendenattraktivität ein hohes Gehalt, die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

1	hohes oder konkurrenzfähiges Gehalt	11	positive Beziehungen zu den Mitarbeitenden	21	offene Kommunikation
2	berufliche Aufstiegsmöglichkeiten	12	gute Arbeitsbedingungen	22	finanzielle Sicherheit
3	Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Flexibilität	13	positive Beziehungen zu den Vorgesetzten	23	kulturelle Vielfalt
4	Sicherer Arbeitsplatz	14	Motivation für den öffentlichen Dienst	24	partizipativer Managementstil
5	Weiterbildung und berufliche Entwicklung	15	Teambildung und Zusammenarbeit	25	Karrierecoaching
6	Autonomie	16	Möglichkeiten zur Selbstentwicklung	26	effektives und sofortiges Feedback
7	Art des Arbeitsinhalts und Arbeitszufriedenheit	17	Mentoring-Möglichkeiten	27	persönliche Kommunikation
8	Geld- und Sachleistungen	18	Guter Ruf des Unternehmens	28	Online-Rekrutierungsstrategien
9	positives oder gutes Arbeitsumfeld	19	soziale Verantwortung in der Gemeinschaft	29	organische Organisationsstruktur
10	Technologie und Nutzung sozialer Medien am Arbeitsplatz	20	Anerkennung für Arbeitsleistung	30	effektive Führung

Abbildung 8. Eigene Darstellung der Faktoren für Arbeitgebendenattraktivität nach Acheampong (2021, S. 82).

Nach Acheampong (2021) ist es zentral, die Gen Z an Hochschulkarrieremessen anzuziehen und die Kompatibilität ihrer Werte und Ziele mit den Werten und Zielen des Unternehmens aufzuzeigen. In den Unternehmen soll ein hoher Stellenwert auf die berufliche Entwicklung sowie Aufstiegsmöglichkeiten gelegt sowie mit Karriereentwicklungsprogrammen und Onlinekursen geworben werden. Das Employer-Branding soll sich auf den kulturellen Wandel der Organisation konzentrieren und berufliches Wachstum, Autonomie, Vielfalt und Integration fördern (Acheampong, 2021).

3. Methoden

Dieses Hauptkapitel beschreibt die Methoden der Arbeit und den Forschungsprozess.

3.1. Forschungsdesign

In Abbildung 9 ist der Forschungsprozess im grafischen Forschungsdesign dargestellt, das die Leitlinie für die Untersuchung darstellt (Kuckartz, 2014).

Die SBB formulierte beim ersten Austausch das Anliegen, durch das Projekt möglichst viele Mitglieder der Gen Z zu erreichen. Als geeignete Methode wurde dabei der Onlinefragebogen festgelegt. Aufgrund der Empfehlung von Hussy, Schreier und Echterhoff (2013) wurde weiter entschieden, verschiedene Datenerhebungsverfahren in einem Mixed-Methods-Design zu kombinieren und zusätzlich in der SBB zwei Gruppendiskussionen durchzuführen. Aufgrund der verfügbaren zeitlichen Ressourcen und der Erläuterung von Kuckartz (2014) wurde bestimmt, dass die beiden Methoden in einem parallelen mehrphasigen Design unabhängig voneinander durchgeführt und die Ergebnisse in der Schlussphase für die Beantwortung der Fragestellungen zusammengeführt werden.

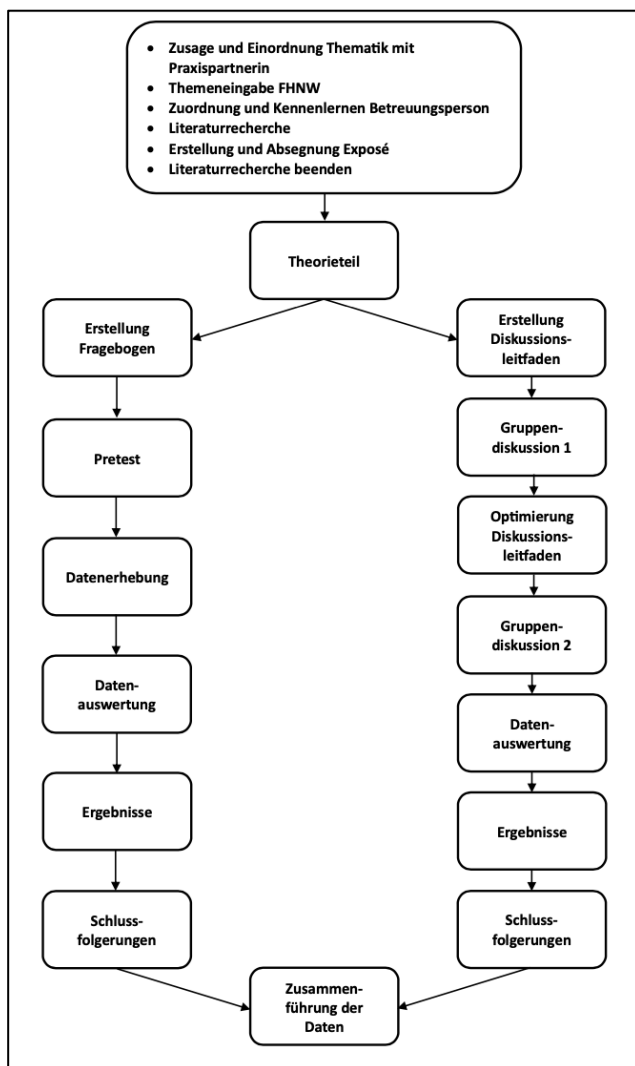


Abbildung 9. Eigene Darstellung des Forschungsdesigns in Anlehnung an Kuckartz (2014, S. 74).

3.2. Quantitative Methode: Onlinefragebogen

In diesem Kapitel wird die quantitative Methode des Onlinefragebogens begründet und beschrieben.

3.2.1. Begründung Methodenwahl

Die SBB erhoffte sich, durch das Projekt in einer möglichst grossen Stichprobe zu erfassen, was der Gen Z bei der Arbeit wichtig ist und aufgrund welcher Kriterien sie Arbeitgebende auswählt. Auf Empfehlung von Berger-Grabner (2016) wurde die Methode anhand des Forschungsziels ausgewählt, weshalb Methoden geprüft wurden, die bei möglichst vielen Personen Meinungen abfragen. Da sich mit einem Onlinefragebogen räumlich verstreut viele Personen erreichen lassen und es eine zeitsparende Methode ist (Berger-Grabner, 2016), fiel der Entscheid auf diese Befragungsmethode. Der Fragebogen wurde standardisiert, wodurch sich die Ergebnisse gut strukturieren lassen und die Objektivität steigt (Berger-Grabner, 2016).

3.2.2. Erstellung Fragebogen

Zur Fragebogenerstellung dient idealerweise vorhandenes Material, das bereits getestet wurde (Berger-Grabner, 2016), weshalb vorliegend die Quellen von Steckl et al. (2019), Acheampong (2021) und Lohaus und Rietz (2020) als Inspiration dienten. Um den Fragebogen zu erstellen, wurde den Empfehlungen von Berger-Grabner (2016) und Hussy et al. (2013) gefolgt. Zuerst wurden thematische Blöcke definiert. Um sicherzustellen, dass die Befragten den gesamten Fragebogen ausfüllen, sollte die Umfrage nicht länger als 15 bis 20 Minuten dauern. Um die Personen zur Teilnahme zu motivieren, wurde allerdings angestrebt, dass die Befragung nicht länger als 10 Minuten dauert. Zusätzlich konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Ticketcorner-Gutschein gewinnen. Damit sie ihre Antworten intuitiv geben und nicht überarbeiten, wurde der «Zurück-Knopf» entfernt. Fragen, die einfach zu beantworten waren, wurden als Pflichtfragen definiert. Bei schwierigen oder unangenehmen Fragen wurde eine Ausweichantwort geschaffen.

Auf der Titelseite des Fragebogens wurde festgehalten, worum es geht, was auf die Befragten zukommt, wie lange der Fragebogen dauert, inwiefern der Datenschutz berücksichtigt wird und dass die Möglichkeit besteht, einen Ticketcorner-Gutschein zu gewinnen. Die Zusicherung der Anonymität wurde erwähnt, um die Reaktivität zu verringern.

Obwohl demografische Daten nicht zu Beginn des Fragebogens stehen sollten (Berger-Grabner, 2016), wurden sie im ersten Block eingebaut, um andere Generationen herauszufiltern und nur die Gen Z zu befragen. Die Jahrgänge, die nicht zur Gen Z gehören, wurden auf eine Abschlusseite geführt. Im ersten Block wurden das Auswahlfrage-Format und eine Drop-down-Liste verwendet, wobei eine passende Antwort ausgewählt werden konnte. Damit die Fragen oft beantwortet werden und die Antworten vergleichbar sind, wurden sie überwiegend geschlossenen gestellt – teilweise

aber mit freien Antwortmöglichkeiten ergänzt, um weiteren Erkenntnisgewinn zu ermöglichen (Berger-Grabner, 2016).

Im zweiten Block wurden die Merkmale von zukünftigen Arbeitgebenden nach Steckl et al. (2019) in einem Rankingfrageformat eingefügt, die in die gewünschte Reihenfolge gebracht werden sollten. Die Merkmale waren nicht in der Reihenfolge der Quelle aufgeführt, um zu prüfen, ob die ursprüngliche Reihenfolge entsteht. Die Operationalisierung wurde nach Hussy et al. (2013) als valide bewertet, da sie tatsächlich die Merkmale abbildet, die erfasst werden sollten, denn sie wurden vollständig von Steckl et al. (2019) übernommen. Als reliabel wurde die Operationalisierung bewertet, da die Fragestellung unmissverständlich war und im gleichen Format beantwortet und ausgewertet wurde. Um auch Personen mit abweichenden Meinungen anzusprechen und erweiterten Erkenntnisgewinn zu ermöglichen, wurde zudem – wie von Berger-Grabner (2016) empfohlen – mit einem Freitextfeld die Frage eingebaut, ob es ein wichtiges Merkmal gibt, das nicht im Ranking erwähnt ist. In einem Zahlenfeld konnten die Befragten angeben, auf welchem Rang sie das Merkmal platzieren würden. Die Fragen wurden nicht als Pflichtfragen gestellt, falls jemand kein weiteres Merkmal nennen wollte oder konnte.

Berger-Grabner (2016) empfiehlt, in einem Fragebogen Erholungsphasen einzubauen. Der dritte Block diente deshalb dazu, die von der SBB gewünschten Fragen zur Stellensuche und zur Bindung zu stellen. Gefragt wurde, ob und wo die Befragten bisher auf Stellensuche waren, bei wie vielen Arbeitgebenden sie arbeiten möchten und wie lange. Diese Items sollten Rückschlüsse auf das Bindungsverhalten der Gen Z ermöglichen. In diesem Block wurden Alternativfragen, Auswahlfragen und ein Zahlenfeld verwendet.

Um die wichtigen Merkmale bei zukünftigen Arbeitgebenden und die Motive der Gen Z abzufragen, wurden im vierten Block Items zu arbeitsbezogenen Merkmalgruppen eingefügt, die in der Abbildung 10 dargestellt sind. Als Inspiration dienten die Erläuterungen von Steckl et al. (2019), Lohaus und Rietz (2020) und Acheampong (2021), die mit eigenen Ideen kombiniert wurden. Die Operationalisierung wurde als valide eingestuft, weil mit den Fragen erfasst wird, welche Merkmale den befragten Personen wie wichtig sind. Die Reliabilität ist gegeben, da das Messinstrument und die Auswertung bei allen Teilnehmenden gleich waren (Hussy et al., 2013).

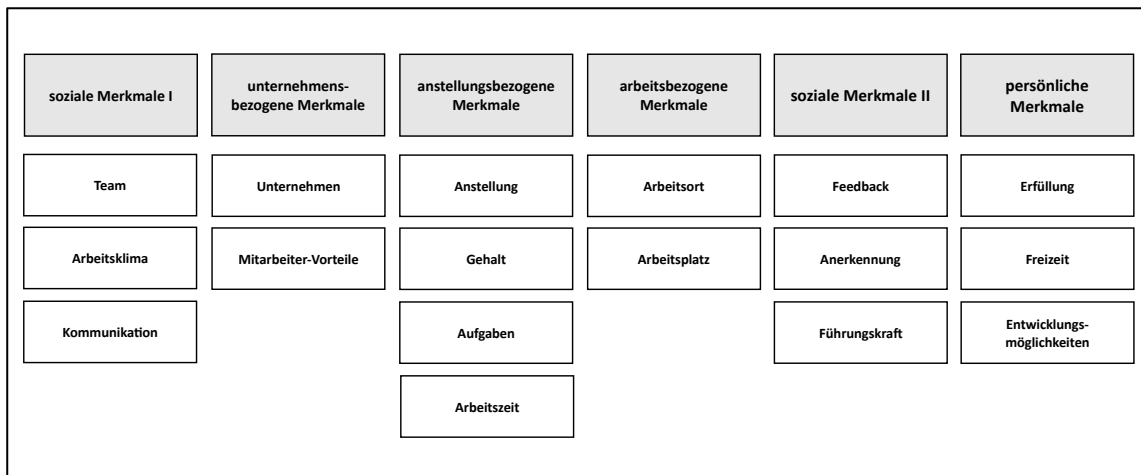


Abbildung 10. Darstellung der Strukturierung der arbeitsbezogenen Themen im Block 4 des Fragebogens.

Die Items und Antworten im vierten Block wurden identisch gegliedert. Der Titel der Frage diente als Satzanfang und mit den Items konnten die Teilnehmenden den Satz vervollständigen. Die Antworten wurden auf einer bipolaren Ratingskala dargestellt, um sie nach Wichtigkeit bewerten zu können. Die Skala wurde bipolar gewählt, weil sich die Pole wechselseitig definieren. Verbale Skalenpunkte wurden gewählt, da sie leichter verständlich sind als Zahlen. Um die Umfrageteilnehmenden nicht zu überfordern, wurden vier Skalenpunkte gewählt (Hussy et al., 2013). Eine vierstufige Likert-Skala ohne Mittelkategorie verhindert zudem eine Tendenz zur Mitte, wobei für Unwissende jeweils eine Ausweichantwort angeboten wurde (Berger-Grabner, 2016). Um die gedankenlose Reproduktion zu verhindern, wurden ähnliche Items zu den sozialen Merkmalen in zwei nicht aufeinanderfolgenden Blöcken abgefragt.

Der fünfte Block umfasste Items zur SBB, wobei nach Mitarbeitenden der SBB und externen Personen getrennt wurde. Letztere wurden gefragt, ob sie die SBB als Arbeitgeberin in Betracht ziehen würden, sie als attraktive Arbeitgeberin einschätzen und sich vorstellen könnten, in Zukunft dort zu arbeiten. Diese Items wurden als Auswahlfragen dargestellt. In Auswahlfragen wurden auch die Mitarbeitenden gefragt, ob sie gerne bei der SBB arbeiten und länger bleiben möchten. Zudem wurde anhand des Net-Promoter-Scores nach Reichheld (2011) gefragt, wie wahrscheinlich es auf einer Skala von 0 bis 10 ist, dass sie die SBB weiterempfehlen.

Der sechste Block beinhaltete die Möglichkeit, an der Verlosung des Gutscheins teilzunehmen, was als Freitextfeld im E-Mailformat dargestellt wurde. Die Schlussseite enthielt den Dank für die Teilnahme und die Mailadresse der Forschenden. Der Fragebogen beinhaltete 121 Items auf 14 Seiten und ist im Anhang A ersichtlich.

3.2.3.Kontrolle Fragebogen und Durchführung Pretest

Da der Fragebogen vor der Datenerhebung von Betreuungspersonen abgesegnet werden sollte (Berger-Grabner, 2016), wurde er von der Praxispartnerin und der Betreuungsperson zwischen

22.03.2023 und 29.03.2023 überprüft. Die Inputs wurden anschliessend eingearbeitet. Die genannten Vorschläge und deren Umsetzung sind im Anhang B Tabelle 1 dargestellt.

Wie Berger-Grabner (2016) empfiehlt, wurde zwischen 28.03.2023 und 30.03.2023 ein Pretest mit zehn Mitgliedern der Gen Z durchgeführt, um zu prüfen, ob die Fragen und Antworten sinnvoll und ausreichend sind. Die Vorschläge und deren Umsetzung sind im Anhang B Tabelle 2 dargestellt.

3.2.4. Datenerhebung und Rekrutierung Sampling

Am 31.03.2023 wurde Fragebogen aktiviert. Der Link zum Fragebogen wurde über die sozialen Netzwerke LinkedIn und Instagram gestreut. Per E-Mail und WhatsApp wurde er an Bekannte versendet. Zudem wurde der Link in einer Umfragegruppe auf LinkedIn gepostet und die Kontakte der Betreuungsperson genutzt. Die Praxispartnerin versendete den Fragebogen an die Young Talent Community der SBB. Durch die Hochschule wurde der Fragebogen an alle Bachelor- und Masterstudierenden der APS gemailt. Am 18.04.2023 wurde der Link erneut auf Instagram geteilt. Am 02.05.2023 wurde der Fragebogen auf «Keine weitere Teilnahmen» gestellt.

3.2.5. Beschreibung Sampling

Da laut Döring und Bortz (2016) sowie Berger-Grabner (2016) bei quantitativen Explorationsstudien möglichst grosse, leicht zugängliche und oft nicht repräsentative Stichproben erhoben werden, um weitere Effekte zu entdecken, wurde keine definierte Stichprobe gezogen. Als Samplingstrategie diente die einfache Zufallsauswahl nach Berger-Grabner (2016), wobei alle Personen teilnehmen konnten, die zur Gen Z gehören.

Der Fragebogen wurde von 362 Personen geöffnet und von 236 Personen abgebrochen. 32 Abbrüche waren auf die demografischen Daten zurückzuführen und 131 Abbrüche fanden auf der Titelseite statt. Nach der Datenbereinigung setzte sich die Stichprobe aus $N=120$ zusammen. Die Bearbeitungszeit lag bei $M = 14$ Minuten und 44,52 Sekunden. Die demografischen Daten mit den absoluten und relativen Häufigkeiten der Antworten zeigt Tabelle 2. Die Items zur Art der Anstellung und Branche waren keine Pflichtfragen und wurden teilweise übersprungen, woraus sich die Antwort «Übersprungen» bildete.

Tabelle 2

Fragebogenergebnisse demografische Daten.

Demografische Frage	Angewählte Antwortmöglichkeiten mit Anzahl Antworten
Geschlecht	Weiblich (95, 79,2%), Männlich (24, 20%), Divers (1, 0.8%)
Jahrgang	1999 (31, 25.8%), 1997 (27, 22.5%), 1998 (29, 24.2.5%), 2000 (15, 12.5%), 2001 (10, 8.3%), 2002 (5, 4.2%), 2003 (3, 2.5%)
Höchster Abschluss	Berufsmaturität / Gymnasiale Maturität (72, 60%), Bachelor an einer Uni / FH (29, 24.2%), Berufsausbildung (8, 6.7%), FMS / Fachmaturität (4, 3.3%), Master an einer Uni / FH (4, 3.3%), Diplom HF (2, 1.7%), Andere (1, 0.8%)
Anstellung	Monatslohn Teilzeit (58, 48.3%), Stundenlohn (32, 26.7%), Monatslohn Vollzeit (19, 15.8%), Andere (3, 2.5%)
Art der Anstellung	Festanstellung (78, 65%), Andere (25, 20.8%), Praktikum (13, 10.8%), Übersprungen (3, 2.5%), Lehre (1, 0.8%)
Branche	Gesundheits- und Sozialwesen (25, 20.8%), übriger Dienstleistungssektor (21, 17.5%), Transport und Logistik (15, 12.5%), Kann ich nicht zuordnen (17, 14.2%), Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (16, 13.3%), Öffentliche Verwaltung / Sozialversicherung (7, 5.8%), Handel und Reparatur (7, 5.8%), Industrie (5, 4.2%), Übersprungen (4, 3.3%), Baugewerbe (3, 2.5%)

3.2.6. Datenauswertung

Die Datenauswertung des Fragebogens erfolgte mit SPSS, da diese Software an der Hochschule verwendet wird und aus dem Befragungstool von Tivian ein Datenexport möglich ist.

Da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine explorative deskriptive Studie handelt, war das Ziel, den Forschungsgegenstand zu beschreiben und die Theoriebildung voranzutreiben. Mit einer deskriptiven Analyse wurden die Häufigkeitsverteilungen der Daten beschrieben, dabei aber keine Hypothesen geprüft (Berger-Grabner, 2016).

Im ersten Schritt wurden die Rohdaten für die Auswertung in eine SPP-Datei exportiert, aufbereitet und bereinigt. Dabei wurden Variablen unbenannt, übersprungene Fragen gekennzeichnet, fehlende Werte umcodiert sowie Datensätze von Personen gelöscht, die den Fragebogen abgebrochen hatten. Die Bearbeitungszeit wurde überprüft und fünf Personen ausgeschlossen, da sie eine negative Bearbeitungszeit hatten. Items mit Antworten der Ausweichoptionen wurden in die Berechnung einbezogen, wenn sich dadurch ein Erkenntnisgewinn ergab. Beim vierten Block wurde die Antwort ausgeschlossen und wegen einer fehlerhaften technischen Umsetzung der Pflichtfragen wurden einige Fragen von Personen übersprungen. Daher variiert N beim vierten Block und in den Ergebnissen sind nur die relativen Häufigkeiten dargestellt.

Nach der Datenbereinigung folgte die Reliabilitätsanalyse (siehe Anhang C). Da der explorative Fragebogen mehrere Merkmale erfasst und nur in einem Block eine Skala zum Einsatz kam, wurde

er nicht auf interne Konsistenz nach Heimsch, Niederer und Zöfel (2018) analysiert. So wurden, wie von Heimsch et al. (2018) empfohlen, der Schwierigkeitsindex und die Trennschärfe nicht betrachtet, weil es keine richtigen und falschen Antworten gab und keine Unterteilung der guten und schlechten Befragten erwünscht war. Nach Hussy et al. (2013) wurde die Interrater-Reliabilität überprüft, die sich bei nominalskalierten Kategorien durch den Kappa-Koeffizienten von Fleiss und für ordinalskalierte Kategorien mit Kendalls Tau-b prüfen lässt (Döring & Bortz, 2016). Da der Vergleich der nominalskalierten Items nicht gewinnbringend gewesen wäre, wurde die Interrater-Reliabilität nicht überprüft. Für den vierten Block wurde innerhalb der Merkmalgruppen die Interrater-Reliabilität ausgewertet, um das Antwortverhalten zu analysieren. Aufgrund des deskriptiven Charakters der Arbeit wird die Reliabilitätsanalyse nicht weiter thematisiert.

Der erste Teil der deskriptiven Statistik erfolgte mit der Stichprobe nach Döring und Bortz (2016), wobei bei den nominalskalierten Daten die absoluten und relativen Häufigkeiten ausgewertet wurden. Trotz der Verhältnisskalierung wurden die Jahrgänge nur nach Häufigkeiten ausgewertet, da eine vertiefte Analyse keinen Mehrwert gebracht hätte.

Die Motive nach Steckl et al. (2019) beziehungsweise die Antworten dazu entsprechen einer Reihenfolge, weshalb die Daten ordinalskaliert verarbeitet wurden (Hussy et al., 2013). Bei den Items wurden ebenfalls Mittelwert und Median berechnet, um herauszufinden, welcher Rang durchschnittlich vergeben wurde. Der Median wurde genutzt, weil er unempfindlich für Ausreisser ist (Heimsch et al., 2018). Die zusätzlichen Merkmale und Ränge wurden bei den offenen Angaben aus dem Befragungstool Tivian exportiert und nach Häufigkeiten ausgewertet.

Die Daten zur Stellensuche und Bindung waren nominal- und ordinalskaliert. Sie wurden ebenfalls nach Häufigkeiten ausgewertet, da dies zum Erkenntnisgewinn ausreichend war.

Nach der Reliabilitätsanalyse wurde der vierte Block deskriptiv ausgewertet. Die Antworten auf der 4-stufigen Ratingskala sind streng betrachtet ordinalskaliert (Berger-Grabner, 2016; Döring & Bortz, 2016). Für diesen Block wurde die Auswertung der Häufigkeiten gewählt, da dies für den erwünschten Erkenntnisgewinn der deskriptiven Arbeit ausreichte.

Die Variablen zur SBB waren nominalskaliert und wurden nach Häufigkeiten ausgewertet. Die Daten zur Empfehlung der SBB mit dem Net-Promoter-Score konnten nach Reichheld (2011) ausgewertet werden, indem die Skala in drei Gruppen aufgeteilt wurde. Die Personen mit einer Bewertung von 0 bis 6 wurden als Kritiker eingestuft, die negative Erfahrungsberichte verbreiten. Die Personen mit einer Bewertung von 7 bis 8 wurden als Passive bezeichnet. Sie sind mit Produkten des Unternehmens zufrieden, aber anfällig für Konkurrenzprodukte. Die Personen mit einer Bewertung von 9 bis 10 sind Promotoren, die enthusiastisch die Produkte des Unternehmens kaufen und weiterempfehlen. Zur Berechnung des Net-Promoter-Scores wurde der Prozentwert der Kritiker vom

Wert der Promotoren abgezogen. Je höher der Wert ist, desto besser ist der Net-Promoter-Score (Reichheld, 2011). Um die drei Gruppen zu bilden, wurde eine neue Variable definiert.

Sämtliche Ergebnisse des Fragebogens sind im Anhang D zu finden.

Die angegebenen Mailadressen für die Verlosung des Gutscheins wurden aus dem Befragungstool Tivian heruntergeladen.

3.3. Qualitative Methode: Gruppendiskussion

In diesem Kapitel wird die qualitative Methode Gruppendiskussion begründet und beschrieben.

3.3.1. Begründung Methodenwahl

Laut Hussy et al. (2013) ist es wünschenswert, verschiedene Verfahren zu kombinieren, weshalb ergänzend zum Onlinefragebogen eine weitere Methode angewendet wurde, um in der SBB Meinungen der Gen Z zu erfassen. Da die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden sinnvoll ist und halbstrukturierte qualitative Verfahren zusätzlichen Informationsgewinn ermöglichen (Berger-Grabner, 2016) hätte es sich angeboten, Interviews in der SBB durchzuführen. Aufgrund knapper zeitlicher Ressourcen fiel der Entscheid dann aber auf Gruppendiskussionen, die sich laut Berger-Grabner (2016) ebenfalls eignen, Meinungen und Gefühle von mehreren Personen zu einem Themengebiet zu ermitteln (Berger-Grabner, 2016). Entsprechend war das Ziel, in einer Gruppendiskussion mit Mitarbeitenden ihre Motive bei der Arbeit und das Erleben der SBB als Arbeitgeberin zu thematisieren. Da der qualitative Forschungsprozess zirkulär ist (Berger-Grabner, 2016) und Schlussfolgerungen zwischen den Erhebungen eine Adaptierung der Erhebung ermöglichen, fanden zwei Gruppendiskussionen statt, wobei zwischen den Erhebungen der Diskussionsleitfaden angepasst wurde.

3.3.2. Erstellung Diskussionsleitfaden

Der Leitfaden für die Gruppendiskussion wurde mit dem SPSS-Prinzip von Helfferich (2011) entwickelt, das zur Vergegenwärtigung des theoretischen Vorwissens dient. In einem ersten Schritt «Sammeln» wurden Fragen zum Forschungsgegenstand zusammengetragen. Daraus resultierten 56 Fragen, die im Anhang D Abbildung 1 dargestellt sind.

Im nächsten Schritt «Prüfen» wurden die Fragen auf ihre Relevanz geprüft, reduziert und strukturiert. Nach diesem Schritt blieben 40 Fragen übrig, die im Anhang D Abbildung 2 zu finden sind.

Im dritten Schritt «Sortieren» wurden die Einzelfragen zu Oberthemen zugeordnet und der Leitfaden wurde in vier Themenblöcke eingeteilt. Dabei zeigte sich, dass beim Sammeln bereits eine Strukturierung entstanden war. Dies war nicht überraschend, da aufgrund der bereits erfolgten Entwicklung des Onlinefragebogens Vorwissen vorhanden war. Im Diskussionsleitfaden ergaben sich so Themenblöcke zu den Motiven im Leben, zu den arbeitsbezogenen Motiven, zur Anstellung bei der

SBB und zur SBB als Arbeitgeberin. Wie die Fragen in die Blöcke eingeteilt sind, zeigt die Abbildung 3 im Anhang D.

Der Schritt «Subsumieren» diente dazu, jedes Oberthema mit einer Erzählaufforderung und Fragen zu ergänzen. Die Themenblöcke wurden nach Kühn und Koschel (2018) zudem hierarchisiert. Im Leitfaden sind die wichtigen Fragen in der ersten Stufe dargestellt, in der zweiten Stufe folgen die thematischen Anknüpfungspunkte. Dabei wurde der Leitfaden in vier Phasen eingeteilt. Einführungsphase, Aufwärmphase, Hauptteil und Schlussteil (Kühn & Koschel, 2018; Helfferich, 2011). Auch wurde auf einen Bezug zum Onlinefragebogen geachtet, um durch die Gruppendiskussion eine Ergänzung zu schaffen. Der Leitfaden der ersten Gruppendiskussion ist im Anhang E ersichtlich.

Der Diskussionsleitfaden wurde nach der ersten Diskussion angepasst, um bei der zweiten Erhebung passendere Fragen zu stellen. Die erste Diskussion zeigte, dass der Leitfaden zu viele Fragen beinhaltete und nicht alle diskutiert wurden. Folglich wurde für die zweite Diskussion bei allen Blöcken Fragen gestrichen. In der Aufwärmphase führte dies dazu, dass nur noch die Vorstellungsrunde und die Aspekte im Leben fokussiert wurden. Da die Teilnehmenden in der ersten Diskussion zu den Bedürfnissen bei der Arbeit einen Bezug zur SBB herstellten, wurden die Fragen reduziert, die sich nicht auf die Anstellung bezogen. Bei der zweiten Diskussion sollten so die Anstellung und die SBB als Arbeitgeberin fokussiert werden. Bei den Checks und Steuerungsfragen bestand kein Anpassungsbedarf. Der angepasste Leitfaden ist im Anhang F zu finden.

3.3.3. Datenerhebung

Die Datenerhebungen fanden am 12.04.2023 und 19.04.2023 in den Räumlichkeiten der SBB am Standort Wankdorf statt, dauerten 1.5 Stunden und wurden aufgezeichnet.

Die Gruppendiskussionen starteten mit der Erklärung des Zwecks der Diskussion und dem Unterzeichnen der Einverständniserklärungen (siehe Anhang G). Um Ängste zu reduzieren, wurde Anonymität und Gleichbehandlung aller Meinungen zugesichert. Danach fand die Vorstellungsrunde statt, um die Atmosphäre zu lockern und Vertrauen zu schaffen. Dies ist nach Berger-Grabner (2016) zentral, damit alle an der Diskussion teilnehmen. Zudem wurde darauf geachtet, dass die Moderation möglichst wenig in die Diskussion eingreift (Berger-Grabner, 2016) und die eigene Meinung nicht zum Ausdruck bringt (Hussy et al., 2013). So wurden Sprechpausen abgewartet und es zeigte sich, dass einige Teilnehmende erst dabei wertvolle Inputs brachten. Zudem wurde stets nachgefragt, ob jemand etwas ergänzen möchte, damit die zurückhaltenden Teilnehmenden zu Wort kommen konnten. Teilnehmende, die sich nicht äusserten, wurden angesprochen und gefragt, ob sie etwas ergänzen möchten (Kühn & Koschel, 2018). Laut Hussy et al. (2013) verlaufen Diskussionen bei einer homogenen Gruppenzusammensetzung symmetrischer und das Spektrum der Meinungen ist weniger breit. Das zeigte sich in den Diskussionen. Daher wurde stets nach positiven und

negativen Aspekten gefragt, wenn die Antworten einseitig waren. Um Orientierung und Sicherheit zu schaffen (Kühn & Koschel, 2018), wurde zu Beginn der Ablauf geklärt und die Punkte der Vorstellungsrunde wurden auf dem Whiteboard festgehalten. Zudem wurde auf sinnvolle Übergänge zwischen den Blöcken geachtet, um einen Fluss in der Diskussion sicherzustellen. Kühn und Koschel (2018) berichten weiter, dass es wichtig ist, ein Wir-Gefühl zu schaffen, was sich aufgrund des Themas und der geteilten Arbeitgeberin von selbst ergab. Zudem wurden die Teilnehmenden mehrmals als Gruppe bezeichnet. Um keinen Konformitätsdruck aufzubauen, wurde bei abweichenden Meinungen nachgefragt. Gemäss Empfehlung von Kühn und Koschel (2018) wurde darauf geachtet, dass die Moderierende gelassen wirkte und die Diskussion bei Bedarf entschleunigte. Zugleich musste sie auf die Zeit achten, damit alle Themen besprochen werden konnten. Dank den Uhren in den Räumen war diese Zeitkontrolle einfach.

3.3.4. Rekrutierung und Beschreibung Sampling

Die Einladung mit dem Doodle-Link (siehe Anhang H, Abbildung 1) für die Gruppendiskussionen wurde am 08.03.2023 an die Praxispartnerin verschickt, welche die Einladung an die Young Talent Community der SBB weiterleitete. Die Personen konnten sich über Doodle selbstständig anmelden. Da nach Berger-Grabner (2016) 6 bis 10 Personen an einer Gruppendiskussion teilnehmen sollten und Hussy et al. (2013) betonen, dass bei einer höheren Anzahl die einzelnen Personen weniger zu Wort kommen, wurde entschieden, die Gruppendiskussion auf maximal sechs Personen zu beschränken. Entsprechend wurde der Termin für die Diskussion ab einer Anmeldezahl von sechs Personen festgelegt. Die Teilnehmenden wurden gefragt, ob sie eine Diskussion per Zoom oder vor Ort vorziehen, und im Anschluss wurden die Durchführungsdaten bestätigt. Die Nachrichten sind im Anhang H in den Abbildungen 2 und 3 dargestellt. Beim Versand des Fragebogens wurde erneut für den zweiten Diskussionstermin geworben, da sich nur drei Personen angemeldet hatten.

Weil die Diskussionsteilnehmenden bei der gleichen Arbeitgeberin beschäftigt sind, war die Gruppenzusammensetzung homogen. Einzelne Teilnehmende kannten sich bereits, jedoch bestanden die Gruppen nicht schon im Alltag. Somit handelte es sich um Ad-hoc- oder künstliche Gruppen (Hussy et al., 2013).

An der ersten Gruppendiskussion nahmen sechs Personen teil. Die zweite Gruppendiskussion erfolgte mit drei Personen, weil drei weitere Personen kurzfristig ausgefallen waren. In Tabelle 3 ist die Stichprobe dargestellt. In den Vorstellungsrunden wurden der Name, der Jahrgang, der Werdegang, die Anstellungsdauer, die Funktion, der Beschäftigungsgrad und der Arbeitsbereich in der SBB genannt. In Tabelle 3 sind zur Wahrung der Anonymität nicht alle Werte dargestellt.

Tabelle 3

Sampling Gruppendiskussionen.

Geschlecht	Jahrgang	Anstellung bei der SBB AG seit	Aktueller BG	Aktuell studierend	Anstellungsart
1. Gruppendiskussion					
w	1997	Januar 2022	80%	nein	Hochschulpraktikum
m	1998	Januar 2023	50%	nein	Hochschulpraktikum
m	1999	Januar 2023	100%	nein	Hochschulpraktikum
w	2002	August 2022	50%	ja	Praktikum
m	1999	August 2021	80%	ja	Festanstellung
m	2002	September 2021	50%	ja	Festanstellung
2. Gruppendiskussion					
m	2000	Januar 2023	50%	ja	Hochschulpraktikum
m	1998	Januar 2023	100%	ja	Hochschulpraktikum
w	1997	Januar 2022	100%	ja	Festanstellung

Am 26.04.2023 wurde allen Teilnehmenden für die Teilnahme an den Diskussionen gedankt und die Person informiert, die in der Verlosung den Ticketcorner-Gutschein gewonnen hat.

3.3.5. Datenauswertung

Zur Datenauswertung erfolgte eine inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse, was ein bewährtes systematisches Verfahren ist. Dabei werden aus den Daten Kategorien in einem Kategoriensystem gebildet (Kuckartz & Rädiker, 2022). Die Phasen des Verfahrens sind in Abbildung 11 dargestellt.

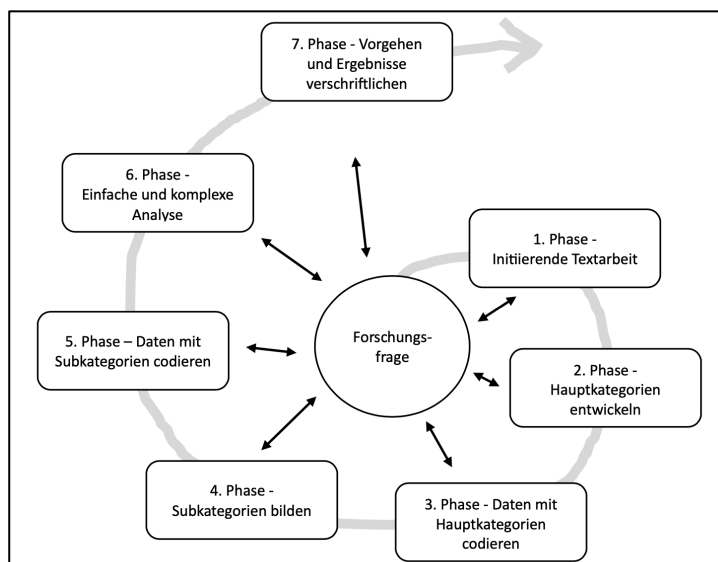


Abbildung 11. Eigene Darstellung der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker (2022, S. 133).

Nach Kuckartz und Rädiker (2022) wird bei der inhaltsanalytischen Auswertung die Güte der Daten deutlich. Dabei wird die interne Studiengüte der Datenerfassung, der Transkription und der Inhaltsanalyse festgehalten. Die Checkliste der internen Studiengüte von Kuckartz und Rädiker (2022) wurde für die Auswertung angewendet.

Da die Autorin dieser Arbeit bereits Erfahrung mit dem Programm MAXQDA hatte und es eine kategorienbasierte Analyse erlaubt, wurde dieses Tool für die Datenauswertung genutzt. Die Audio-dateien der Diskussionen wurden mit MAXQDA transkribiert. Die wörtliche Transkription folgte den Regeln von Kuckartz und Rädiker (2020), die auf MAXQDA zugeschnitten sind. Danach begann die Phase der initiierenden Textarbeit: Die Texte wurden gelesen und zentrale Begriffe oder Abschnitte markiert sowie Auffälligkeiten in Memos festgehalten (Kuckartz & Rädiker, 2022). Erkenntnisse aus dieser Phase flossen in die Gestaltung des Kategoriensystems ein. In der zweiten Phase wurden deduktiv-induktiv Hauptkategorien gebildet. Die detaillierte Beschreibung der Kategorienbildung erfolgt im Kapitel 3.3.6. In der dritten Phase wurden beide Diskussionen den Hauptkategorien zugeordnet. Für die Forschungsfragen nicht relevante Textpassagen wurden ausgelassen und Teile, die zu mehreren Themen passen, mehreren Kategorien zugeordnet (Kuckartz & Rädiker, 2022). Zudem wurden wiederholte Nennungen erneut codiert, um die Anzahl Nennungen betrachten zu können. In der vierten Phase wurden für die Bildung der Subkategorien die Hauptkategorien ausdifferenziert. In der fünften Phase wurden im zweiten Codierprozess die Texte der Subkategorien zugeordnet. Die sechste Phase diente dazu, verschiedene Formen der Auswertungen zu betrachten. Der Entscheidung fiel auf eine kategorienbasierte Analyse entlang der Hauptkategorien, um einen Überblick über die genannten Themen zu schaffen. Dazu wurden die Hauptkategorien durchgearbeitet und die genannten Merkmale zusammengefasst. Gegen eine fallorientierte Analyse der einzelnen Personen sprach, dass das Gesagte aller Personen fokussiert werden sollte. Die Diskussionen wurden aber verglichen und Auffälligkeiten festgehalten, was einer fallorientierten Analyse ähnelt. Die Erkenntnisse aus den Analyseverfahren wurden in der siebten Phase verschriftlicht. Tabellen dienten dazu, die Ergebnisse zusammenzufassen und das Verständnis zu erleichtern.

3.3.6. Entwicklung Kategoriensystem

Die Entwicklung des Kategoriensystems erfolgte über ein deduktiv-induktives Vorgehen, um nahe am Leitfaden zu bleiben und den weiteren Erkenntnisgewinn abbilden zu können. Aufgrund der Anforderungen an ein Kategoriensystem nach Hussy et al. (2013) wurde darauf geachtet, dass das System valide ist, also dass es die Textbedeutungen erfasst. Um dies sicherzustellen, wurde überprüft, dass die Restkategorie nicht überproportional besetzt ist oder Unterkategorien überbesetzt sind. Objektivität und Reliabilität wurden ausgehend von der Intersubjektivität geprüft, wobei

die Textsegmente an verschiedenen Zeitpunkten codiert und die Codierungen im Abstand von einer Woche überprüft wurden.

Aus der Phase der initiierenden Textarbeit ergaben sich Erkenntnisse für das Kategoriensystem. In der zweiten Phase dienten diese Erkenntnisse und der Leitfaden dazu, deduktiv Hauptkategorien abzuleiten. Daraus entstanden die Hauptkategorien «Motive im Leben», «Motive bei der Arbeit», «Anstellung bei der SBB» sowie «SBB als Arbeitgeberin», die bereits Blöcke im Leitfaden darstellten. Da die Gen Z in der Schlussphase der Diskussion angesprochen wurde, ergab sich weiter die Hauptkategorie «Generation Z». Dies stellte eine Verbindung zu den Kapiteln im Theorieteil und einen Bezug zur SBB sicher. Nach der Bildung der Hauptkategorien wurden ihnen entsprechende Textstellen aus den Diskussionen zugeordnet. Für die demografischen Daten wurde keine Hauptkategorie gebildet, da die meisten Angaben anonymisiert und für die übrige Analyse nicht verwendet wurden. Wenn Textstellen zu keiner Hauptkategorie passten, wurden sie nach Kuckartz und Rädiker (2020) der Restkategorie «Sonstiges» zugeordnet. Nach der Codierung der Hauptkategorien wurde die Restkategorie überprüft und die Textstellen den anderen Hauptkategorien zugeordnet. Dabei wurde induktiv die weitere Hauptkategorie «Andere Anstellungen» geschaffen, um Textstellen zu alten oder hypothetischen Anstellungen abzubilden. Da alle Textstellen Hauptkategorien zugeordnet werden konnten, wurde die Hauptkategorie «Sonstiges» gelöscht. Zudem wurde die Kategorie «Zitierfähige Stellen» gebildet, die für den Bericht genutzt wurde. Nach Kuckartz und Rädiker (2022) wurde ein Teil einer Gruppendiskussion in einem Probedurchlauf codiert und die Beschreibungen der Hauptkategorien verfeinert. Danach wurden die Hauptkategorien durchgegangen und mit den Fragestellungen im Fokus alle möglichen Subkategorien festgehalten. Danach wurden die Subkategorien überprüft, um vollständige, zugleich aber keine unnötigen Kategorien zu bilden, und die Beschreibungen der Subkategorien erstellt. Einige Subkategorien wurden deduktiv vom Leitfaden abgeleitet und sind im Anhang I ersichtlich. Schliesslich wurden induktiv Subkategorien gebildet, wobei der Bezug zum Fragebogen geschaffen wurde, um eine spätere Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen. Im Anhang J sind alle Kategorien beschrieben und begründet sowie die Codierregeln für Hauptkategorien vorgestellt. Das gesamte Kategoriensystem ist in Abbildung 12 ersichtlich.

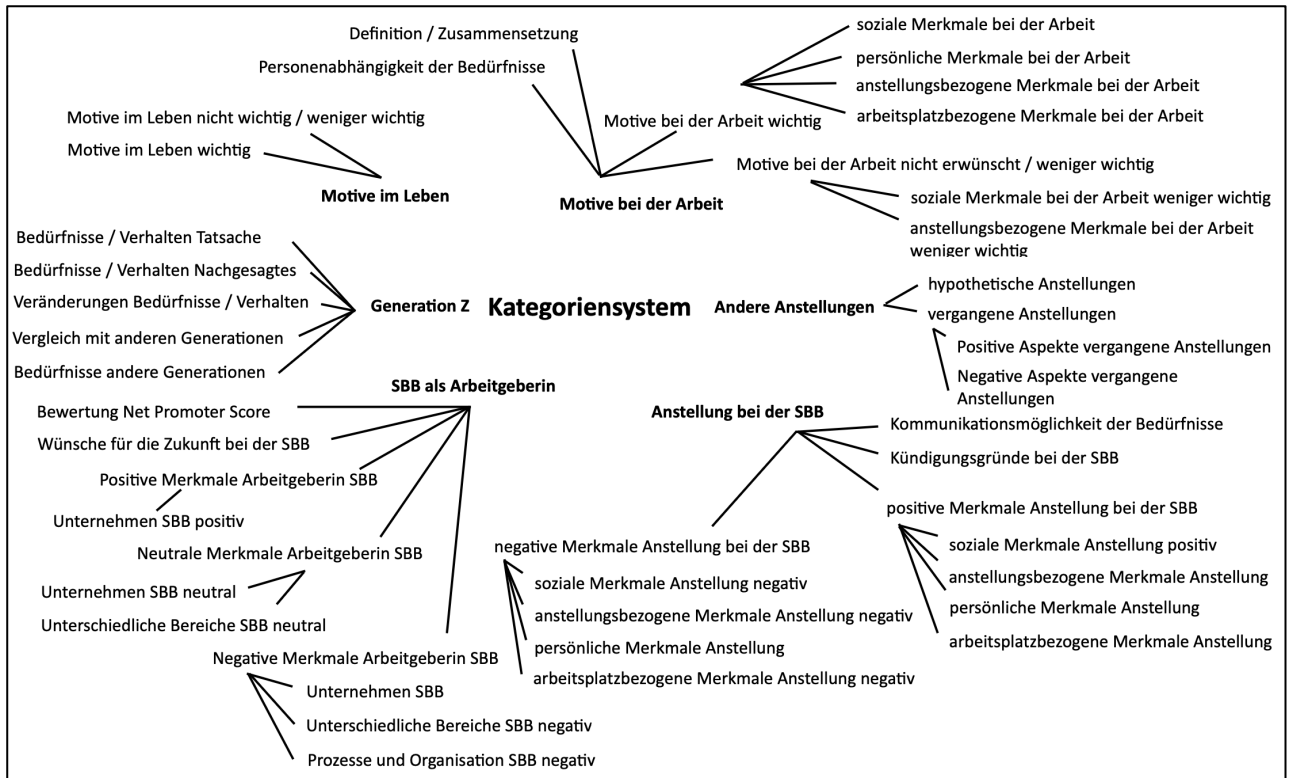


Abbildung 12. Darstellung des Kategoriensystems.

3.4. Zusammenführung der Ergebnisse

Nach Döring und Bortz (2016) wurden nach der Datenauswertung die Einzelergebnisse betrachtet und ein Gesamtfazit wurde erarbeitet. Dabei wurden die qualitativen und quantitativen Ergebnisse zuerst getrennt analysiert. Danach erfolgte eine inhaltliche Interpretation der Ergebnisse, wobei die Forschungsfragen beigezogen und Antworten herausgearbeitet wurden. Zudem wurden Limitationen, Schlussfolgerungen für die Praxis und der zukünftige Forschungsbedarf beschrieben (Döring & Bortz, 2016).

4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der beiden Methoden dargestellt und im Anschluss zusammengeführt.

4.1. Ergebnisse Onlinefragebogen

Die Ergebnisse des Onlinefragebogens sind Thema in diesem Kapitel. Sie werden in der Reihenfolge des Fragebogens vorgestellt.

4.1.1. Demografische Daten

Die demografischen Daten wurden bereits als Sampling in Kapitel 3.2.5 präsentiert. Der folgende Abschnitt geht nun auf Auffälligkeiten in diesen Ergebnissen ein.

Von $N = 120$ Personen sind 95 Personen weiblich, was 79.2 % der Stichprobe entspricht. Männer sind in der Stichprobe somit unterrepräsentiert. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass die jüngsten Befragten 20 Jahre alt sind und demnach nur die älteren Mitglieder der Gen Z erreicht wurden. Laut den Resultaten zum höchsten Abschluss besitzen 63.3 % der befragten Personen einen Maturitätsabschluss und 24.2 % einen Bachelorabschluss. Demnach bildeten sich die Befragten früh weiter. Zudem ist beim hohen Anteil an Maturitätsabschlüssen davon auszugehen, dass die Befragten studieren oder zukünftig studieren werden. 48.3 % sind im Monatslohn Teilzeit angestellt, was erneut darauf hindeutet, dass viele studieren. Nicht auszuschliessen ist jedoch, dass die Befragten kein Vollzeitpensum anstreben. Mit 65 % befindet sich die Mehrheit in einer Festanstellung. 20.8 % gaben an, in einer anderen Anstellung zu sein, wobei es sich um eine befristete Anstellung handeln könnte. Die meisten Befragten arbeiten im Gesundheits- und Sozialwesen (20.8 %) und im übrigen Dienstleistungssektor (17.5 %). Da 14.2 % der Befragten die Branche nicht zuordnen konnten, scheinen viele nicht zu wissen, in welcher Branche sie arbeiten.

4.1.2. Ranking der Merkmale bei Arbeitgebenden

In Abbildung 13 ist das Ranking der Merkmale vom 1. bis zum 14. Platz dargestellt ($N = 120$). In Klammer sind der Mittelwert und der Median angegeben. Auf der rechten Seite ist die Reihenfolge nach Steckl et al. (2019) dargestellt.

Reihenfolge der Wichtigkeit im Fragebogen	Reihenfolge nach Steckl et al. (2019)
Interessante Aufgaben (M=4.05, 4)	Sicherer Arbeitsplatz
Harmonisches Betriebsklima (M=4.22, 3)	Harmonisches Betriebsklima
Gute Bezahlung (M=4.83, 4)	Sozialer Rückhalt im Team
Flexibilität der Arbeitszeit (M=5.69, 5.5)	Gute Bezahlung
Gute Beziehung zu Vorgesetzten (M=6.25, 6)	Anerkennung der Leistung
Anerkennung der Leistung (M=6.59, 6)	Möglichkeiten zur Weiterbildung
Mitspracherecht / Handlungsspielraum (M=6.75, 7)	Interessante Aufgaben
Nähe des Standorts (M=6.91, 7)	Gute Beziehung zu Vorgesetzten
Möglichkeiten zur Weiterbildung (M=7.41, 8)	Mitspracherecht / Handlungsspielraum
Sozialer Rückhalt im Team (M=7.68, 8)	Nähe des Standorts
Sicherer langfristiger Arbeitsplatz (M=8.48, 10)	Flexibilität der Arbeitszeit/-ort
Guter Ruf des Unternehmens (M=9.03, 10)	Sportangebote
Sportangebote (M=12.06, 13)	Guter Ruf des Unternehmens
Kurse zur Stressbewältigung (M=12.49, 13)	Kurse zur Stressbewältigung

Abbildung 13. Ergebnisse Fragebogen Ranking der Merkmale von Arbeitgebenden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Reihenfolge, die sich aus der Onlinebefragung ergab, nur beim Betriebsklima und bei den Kursen zur Stressbewältigung identisch ist mit der Reihenfolge von Steckl et al. (2019). Die interessanten Aufgaben haben die Befragten wichtiger bewertet und 6 Ränge höher platziert als Steckl et al. (2019). Die langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes haben sie hingegen als weniger wichtig bewertet. Dieses Merkmal ist vom 1. auf den 11. Rang abgerutscht. Zudem ist der soziale Rückhalt im Team erst auf Rang 10, während Steckl et al. (2019) dieses Merkmal auf Platz 3 rangiert hatten.

Im Freitext nannten die Befragten 29 weitere wichtige Merkmale. In Tabelle 4 sind 15 wiederholt genannte Merkmale und die Ränge mit der Anzahl Nennungen in Klammern dargestellt.

Tabelle 4

Ergebnisse Fragebogen wiederholt genannte Merkmale mit Rängen.

Genanntes Merkmal mit Anzahl Nennungen	Rang in der Priorisierung mit Anzahl Nennungen
Flexibler Arbeitsort / Homeoffice (6)	1 (2), 3, 5 (2), 6 (1)
Gutes Team und Teamklima (3)	3 (1), 4 (1), 5 (1)
Flexible Ferienplanung (2)	4 (1), 6 (1)
Flache Hierarchien (2)	4 (1), 6 (1)
Vertrauen (2)	3 (1), 6 (1)

Zudem wurden weitere Merkmale jeweils einmal genannt. In Tabelle 5 sind die Merkmale nach genanntem Rang zusammengefasst.

Tabelle 5

Ergebnisse Fragebogen einmalig genannte Merkmale mit geteilten Rängen.

Genannte Merkmale	Geteilter Rang der Priorisierung
Selbstbestimmung, Wellbeing, Freude an der Arbeit	1
Wertschätzung, Akzeptanz, Diversität	3
Feedbackkultur, Arbeitsphilosophie, Nachhaltigkeit	4
Transparenz, Fairness	5
Verpflegung, Berufliche Vorsorge	6
Abwechslung, Mitarbeitenden-Vorteile	7
Innovation	10

4.1.3. Stellensuche und Bindung

112 von 120 Personen gaben an, schon einmal auf Stellensuche gewesen zu sein, 8 Personen nicht. Die Antworten zur Stellensuche und zur Bindung sind in der Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6

Ergebnisse Fragebogen Stellensuche und Bindung.

Frage	Antwortmöglichkeiten mit Anzahl Nennungen
Wo nach Stellen gesucht wurde	Internetportale wie Jobs.ch (100, 83.3%), Stellenportal auf der Homepage eines Unternehmens (83, 69.2%), Soziale Netzwerke wie LinkedIn (66, 55%), Private Kontakte (57, 47.5%), Regionale Arbeitsvermittlung (12, 10%), Andere (6, 5%)
Optimale Anstellungsdauer	4-6 Jahre (50, 41.7%), Kann ich nicht beurteilen (27, 22.5%), 1-3 Jahre (27, 22.5%), Länger (15, 12.5%), Bis zu einem Jahr (1, 0.8%)
Anzahl Arbeitgebende bis zur Pension (N=108)	5 (24, 20%), 4 (20, 16.7%), 3 (17, 14.2%), 6 (14, 11.7%), 10 (9, 7.4%), 7 (7, 5.8%), 8 (6, 5%), 1 (3, 2.5%), 15 (2, 1.7%), 2, 9, 13, 17, 20, 100 (1, je 0.8%)

Die Befragten nutzen für die Stellensuche vor allem das Internet und die sozialen Medien. Auch private Kontakte sind relevant (47.5 %). Die Anstellungsdauer von 4 bis 6 Jahren ist am beliebtesten

(41.7 %). 22.5 % der befragten Personen konnten dazu keine Einschätzung abgeben. Bei der Anzahl gewünschter Arbeitgebender beträgt der Median $M = 5$. Auf das gesamte Dienstleben gerechnet, erwarten die Befragten bei den Arbeitgebenden also eine längere Anstellungsdauer, als sie es in der Frage zur optimalen Anstellungsdauer gewünscht hatten. Da viele Befragte diese Fragen aber nicht beurteilen konnten oder übersprungen haben, werden die Antworten nicht weiter interpretiert.

4.1.4. Wichtigkeit Merkmale bei zukünftigen Arbeitgebenden

Die Wichtigkeit der Merkmale bei zukünftigen Arbeitgebenden wurden für den Fragebogen in Merkmalgruppen eingeteilt. Die Ergebnisse werden in den Merkmalgruppen vorgestellt. In der Tabelle 7 sind die Items und Antworten der sozialen Merkmale ersichtlich. Die Antwortskala «gar nicht wichtig, weniger wichtig, wichtig und sehr wichtig» wurde abgekürzt. Die meistgenannte Antwort pro Item wurde grau hinterlegt. Die befragten Personen betrachten die sozialen Merkmale als wichtig oder sehr wichtig. Daher ist nachvollziehbar, dass sie die direkte Kommunikation der digitalen vorziehen. Weiter wünschen sich die Befragten ein positives, nicht stressiges Arbeitsklima. Zudem sticht heraus, dass Feedback bei den Teilnehmenden des Onlinefragebogens zwar erwünscht ist, jedoch weniger, dass die Führungskraft genau angibt, was sie tun sollen. Bei der Anerkennung ziehen die Befragten das Lob der Führungskraft der Lohnerhöhung leicht vor.

Tabelle 7

Ergebnisse Fragebogen Wichtigkeit sozialer Merkmale.

Merkmalgruppe	Item	gw	ww	w	sw
Soziale Merkmale					
Team	... verstehen wir uns gut.	0.8%	0.8%	12.6%	85.7%
	... unterstützen wir uns.	-	0.8%	25.8%	73.%
	... tauschen wir uns regelmässig aus.	1.7%	4.3%	44.4%	49.6%
	... erarbeiten wir Aufgaben zusammen.	2.5%	30.8%	51.7%	15%
	... verbringen wir Pausen zusammen.	3.4%	33.1%	39.8%	23.7%
Arbeitsklima	... freundlich.	0.8%	2.5%	16.9%	79.7%
	... angenehm.	-	-	15.1%	84.9%
	... wenig stressig.	3.4%	31.4%	46.6%	18.6%
	... fokussiert.	-	10.2%	61.9%	28%
	... ist offen und ehrlich.	0.8%	-	12.7%	86.4%
Kommunikation	... ist wertschätzend.	-	-	17.6%	82.4%
	... findet hauptsächlich digital statt.	27.4%	65%	4.3%	3.4%
	... findet hauptsächlich face to face statt.	6%	25.6%	52.1%	16.2%
Feedback	... erhalte ich regelmässig vom Team.	1.7%	11.7%	53.3%	33.3%
	... erhalte ich regelmässig von der Führungskraft.	0.8%	4.2%	52.5%	42.5%
	... brauche ich nicht.	79.4%	15.9%	2.8%	1.9%
	... soll konstruktiv sein.	0.8%	1.7%	23.5%	73.9%
	... soll positiv sein.	7.6%	35.6%	40.7%	16.1%
	... kann ich meinem Team geben.	1.7%	5.8%	53.3%	39.2%
Anerkennung	... kann ich meiner Führungskraft geben.	-	2.5%	46.6%	50.8%
	... erhalte ich regelmässig.	2.5%	5%	53.8%	38.7%
	... erhalte ich in Form von Lob von der Führungskraft.	0.8%	8.5%	57.6%	33.1%
	... erhalte ich in Form von einem Bonus oder Lohnerhöhung.	1.7%	29.1%	51.3%	17.9%
Führungskraft	... informiert mich über Betriebsrelevantes.	-	0.8%	40.8%	58.3%
	... und ich vertrauen uns.	-	-	21.8%	78.2%
	... unterstützt mich.	0.8%	0.8%	24.4%	73.9%
	... begegnet mir auf Augenhöhe.	-	0.8%	21%	78.2%
	... bezieht mich in Entscheidungen ein.	0.8%	10%	48.3%	40.8%
	... sagt mir genau, was ich tun soll.	10.9%	47.9%	24.4%	16.8%
	... fördert, dass ich meine Anliegen und Ideen einbringe.	0.8%	5%	47.5%	46.7%
	... übergibt mir Verantwortung.	-	4.2%	45.4%	30.4%

Tabelle 8 macht deutlich, dass bei den unternehmensbezogenen Merkmalen die Grösse des Unternehmens für die Befragten nicht relevant ist. Die übrigen Merkmale schätzen sie als wichtig ein, besonders die Identifikation mit dem Unternehmen, die Unterstützung bei Abonnemenen des öffentlichen Verkehrs und Weiterbildungen.

Tabelle 8

Ergebnisse Fragebogen Wichtigkeit unternehmensbezogener Merkmale.

Merkmalgruppe	Item	gw	ww	w	sw
Unternehmensbezogene Merkmale					
Unternehmen	... beschäftigt mehr als 250 Mitarbeitende.	49.1%	32.5%	16.7%	1.8%
	... hat einen guten Ruf.	1.7%	18.6%	63.6%	16.1%
	... bietet attraktive Produkte und DL an.	2.5%	16.8%	53.8%	26.9%
	... bringt der Gesellschaft etwas.	1.7%	14.4%	51.7%	32.2%
	... macht mich stolz dort zu arbeiten.	0.9%	8.5%	45.3%	45.3%
	... setzt auf Fortschritt.	0.8%	3.3%	53.3%	42.5%
	... setzt auf Nachhaltigkeit.	3.3%	9.2%	45.8%	41.7%
	... setzt auf Diversität.	5.9%	18.5%	29.4%	46.2%
Mitarbeitenden-Vorteile	... Versicherungsmöglichkeiten und Sozialleistungen.	4.3%	28.4%	46.6%	20.7%
	... Produkte und DL des Unternehmens.	2.6%	32.5%	47%	17.9%
	... Produkte und DL von anderen Unternehmen.	7.6%	57.6%	32.2%	2.5%
	... Sportangebote.	17.6%	40.3%	34.5%	7.6%
	... Abonnement des öV.	5.1%	11%	37.3%	46.6%
	... Weiterbildungen.	-	3.4%	39.5%	57.1%

Tabelle 9 zeigt die Items und Antworten zu den anstellungsbezogenen Merkmalen. Dabei priorisieren die Befragten die finanzielle Sicherheit sehr hoch und beim Gehalt erachten sie Fairness und Transparenz als sehr wichtig. Deutlich wird, dass die Befragten einen tieferen Lohn und stattdessen mehr Freizeit oder interessante Aufgaben eher weniger in Kauf nehmen. An die Aufgaben haben die Befragten aber hohe Erwartungen und finden alle Merkmale wichtig. Besonders relevant sind Abwechslung, Selbstständigkeit und dass die Tätigkeiten anspruchsvoll sind. Bei der Arbeitszeit präferieren die Befragten keine Wochenend- oder Schichtdienste. Die Arbeitszeit soll zwar nicht vorgegeben und selbst planbar sein, aber nicht stark variieren. Gleichzeitig sollen die Vereinbarkeit und das Gleichgewicht mit der Freizeit gewährleistet sein.

Tabelle 9

Ergebnisse Fragebogen Wichtigkeit anstellungsbezogener Merkmale.

Merkmalsgruppe	Item	gw	ww	w	sw
Anstellungsbezogene Merkmale					
Anstellung	... bietet mir finanzielle Sicherheit.	0.8%	0.8%	20.2%	78.2%
	... ist unbefristet.	3.3%	16.7%	45%	35%
	... von meiner Seite jederzeit kündbar.	1.7%	14.3%	41.2%	42.9%
Gehalt	... jeden Monat gleich hoch.	2.5%	9.2%	49.6%	38.7%
	... hoch und attraktiv.	0.8%	15.8%	46.7%	36.7%
	... fair im Vergleich zu anderen Mitarbeitenden.	1.7%	1.7%	31.4%	65.3%
	... transparent aus dem Vergütungsmodell ablesbar.	1.7%	13%	42.6%	42.6%
	... tiefer, dafür habe ich mehr Freizeit.	6.3%	42.3%	43.2%	8.1%
	... tiefer, dafür habe ich interessante Aufgaben.	10%	38.2%	45%	6.4%
	...				
Aufgaben	... abwechslungsreich.	-	2.5%	45%	52.5%
	... anspruchsvoll.	1.7%	9.2%	65.5%	23.5%
	... eine Lernmöglichkeit für mich.	0.8%	5.8%	43.3%	50%
	... mit viel Verantwortung verbunden.	2.5%	32.8%	47.9%	16.8%
	... von mir selbstständig planbar.	2.5%	15%	38.3%	44.2%
	... von mir selbstständig ausführbar.	-	7.6%	31.9%	60.5%
Arbeitszeit	... ist fix von 8-17 Uhr.	40.8%	45%	10.8%	3.3%
	... variiert täglich / wöchentlich.	10.9%	42.9%	32.8%	13.4%
	... kann ich an meine Freizeit anpassen.	3.3%	6.7%	40%	50%
	... kann ich selbst regeln.	3.4%	9.2%	38.7%	48.7%
	... ist von Montag bis Freitag.	5.8%	20.8%	36.7%	36.7%
	... ist auch an Wochenenden und Feiertagen.	56.4%	33.3%	6%	4.3%
	... ist im Schichtdienst.	68.8%	21.4%	7.1%	2.7%
	... und meine Überstunden werden dokumentiert.	0.8%	4.2%	29.2%	65.8%
...					
	... und meine Freizeit sind im Gleichgewicht.	0.8%	3.3%	24.2%	71.7%

Bei den arbeitsplatzbezogenen Merkmalen in Tabelle 10 zeigt sich, dass die Befragten einen nahen und mit dem öffentlichen Verkehr gut erreichbaren Arbeitsort bevorzugen. Die Umfrageteilnehmenden möchten im Homeoffice arbeiten, jedoch nicht durchgehend. Sie erhoffen sich, den Arbeitsort flexibel wählen zu können, bevorzugen dabei aber eher einen fest zugewiesenen Arbeitsplatz als Desksharing. Bei den Fragen zu den Büros ergaben sich keine deutlichen Präferenzen, da sowohl das kleine Büro wie auch das Grossraumbüro als weniger wichtig bewertet wurden. Erwünscht sind dafür Ruhe und eine moderne digitale Ausstattung am Arbeitsplatz.

Tabelle 10

Ergebnisse Fragebogen Wichtigkeit arbeitsplatzbezogener Merkmale.

Merkmalsgruppe	Item	gw	ww	w	sw
Arbeitsplatzbezogene Merkmale					
Arbeitsort	... innerhalb von 30 Minuten erreichbar.	5%	29.2%	40.8%	25%
	... mit dem öV gut erreichbar.	4.2%	5.9%	26.9%	63%
	... immer im Büro.	41.2%	48.7%	7.6%	2.5%
	... flexibel wählbar.	4.2%	13.4%	32.8%	49.6%
	... immer im Homeoffice.	61%	31.4%	5.9%	1.7%
Arbeitsplatz	... wechselt täglich (Desksharing).	35.1%	51.8%	11.4%	1.8%
	... ist mir fest zugestellt.	14.5%	42.7%	29.1%	13.7%
	... befindet sich in einem kleinen Büro.	26.7%	48.3%	19.8%	5.2%
	... befindet sich in einem Grossraumbüro.	32.8%	50.9%	15.5%	.09%
	... ist ruhig.	3.4%	28.6%	40.3%	27.7%
	... digital auf dem neusten Stand.	3.3%	10%	47.5%	39.2%

Aus Tabelle 11 wird deutlich, dass bei den persönlichen Merkmalen besonders die Identifikation und die Bereicherung durch den Job relevant sind. Zentral sind auch die Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben sowie die Entwicklungsmöglichkeiten. Obwohl die Entwicklung sehr wichtig ist, priorisierten die Befragten die Übernahme einer Führungsfunktion weniger hoch.

Tabelle 11

Ergebnisse Fragebogen Wichtigkeit persönlicher Merkmale.

Merkmalsgruppe	Item	gw	ww	w	sw
Persönliche Merkmale					
Erfüllung	... weil er von der Gesellschaft geachtet und anerkannt wird.	7.5%	38.3%	45.8%	8.3%
	... weil ich mich mit der Arbeit identifizieren kann.	1.7%	5%	37.5%	55.8%
	... weil er mich bereichert.	-	2.5%	48.7%	48.7%
	... weil ich mich selbst verwirklichen kann.	-	9.2%	52.1%	38.7%
Freizeit	... überprüfe ich meine Geschäftsmails.	44.5%	42%	10.1%	3.4%
	... bin ich für das Büro nicht erreichbar.	14.2%	21.7%	31.7%	32.5%
	... denke ich über die Arbeit nach.	27.4%	58.1%	10.3%	4.3%
	... unternehmen ich etwas mit Mitarbeitenden.	11%	50%	34.7%	4.2%
	... trenne ich von meiner Rolle bei der Arbeit.	1.7%	15%	40.8%	42.5%
	... schalte ich von der Arbeit ab.	3.3%	4.2%	31.7%	60.8%
Karriere	... kann ich in Zukunft innerhalb des Unternehmens aufsteigen.	1.7%	9.2%	43.3%	45.8%
	... kann ich in Zukunft in eine Führungsposition übernehmen.	2.5%	22.9%	49.2%	25.4%
	... kann ich mich beruflich und persönlich weiterentwickeln.	0.8%	0.8%	30%	68.3%
	... habe ich gute Karrierechance ausserhalb des Unternehmens.	2.5%	5.8%	45%	46.7%
	... kann ich mein berufliches Weiterkommen vorantreiben.	1.7%	4.2%	35.3%	58.8%

4.1.5.Fragen zur SBB

Von 120 Personen gaben 114 an, die SBB zu kennen. Somit kennen 6 Personen die SBB nicht. 17 Personen (N = 120) gaben an, bei der SBB zu arbeiten. Die Antworten der Personen, die nicht bei der SBB arbeiten, sind in Tabelle 12 dargestellt.

Tabelle 12

Ergebnisse Fragebogen Aussenstehende zur SBB.

Frage zur SBB AG Aussenstehende (N=103)	Antwortmöglichkeiten mit Anzahl Nennungen
Schon als Arbeitgeberin in Betracht gezogen	Ja (57, 47.5%), Nein (42, 35%), kann ich nicht beurteilen (4, 3.3%)
Einschätzung als attraktive Arbeitgeberin	Ja (82, 68.3%), Nein (3, 2.5%), kann ich nicht beurteilen (18, 15%)
In Zukunft vorstellen dort zu arbeiten	Ja (74, 61.7%), Nein (15, 12.5%), kann ich nicht beurteilen (14, 11.7%)

Fast die Hälfte der Befragten haben die SBB bereits als Arbeitgeberin in Betracht gezogen. Die SBB wird als attraktive Arbeitgeberin eingeschätzt und fast zwei Drittel der Befragten können sich vorstellen, in Zukunft bei der SBB zu arbeiten.

Tabelle 13

Ergebnisse Fragebogen Mitarbeitende der SBB.

Frage zur SBB AG Mitarbeitende (N=17)	Antwortmöglichkeiten mit Anzahl Nennungen
Gerne dort arbeiten	Ja (15, 88.2%), Nein (0, 0%), kann ich nicht beurteilen (2, 11.8%)
Länger dort arbeiten	Ja (14, 82.4%), Nein (1, 0.8%), kann ich nicht beurteilen (2, 11.8%)

Tabelle 13 zeigt, dass 15 Mitarbeitende gerne bei der SBB arbeiten und 14 können sich vorstellen, länger dortzubleiben. Bei beiden Fragen haben zwei Personen angegeben, dass sie das nicht beurteilen können. Eine Person möchte nicht länger bei der SBB arbeiten.

Die Mitarbeitenden bewerteten die Empfehlung der SBB auf der Skala des Net-Promoter-Scores. Davon nannten 8 (47.1 %) Personen die 10. Ausserdem wurden die Werte 9 (3, 17.6 %), 8 (3, 17.6 %), 7, 6 und 4 (1, je 5.9 %) angegeben. Aus der Berechnung nach Reichheld (2011) ergeben sich somit 1 kritische Person (11.1 %), zwei Passive (22.2 %) und 6 Promoterinnen und Promotoren (66.7 %). Aus der Differenz der Prozentzahl der Promoter und der Kritiker ergibt sich ein Net-Promoter-Score von 55.5 %. Diesen Wert beschreibt Reichheld (2011) als sehr gut.

4.2. Ergebnisse Gruppendiskussion

Dieses Kapitel widmet sich den Ergebnissen der zwei Gruppendiskussionen entlang der Hauptkategorien in der Reihenfolge des Leitfadens. Die Hauptkategorie «Zitierfähige Stellen» wird nur für Zitate genutzt und deshalb nicht separat behandelt.

4.2.1. Motive im Leben

Die Hauptkategorie «Motive im Leben» wurde in der Aufwärmphase diskutiert und enthält 27 Codierungen. In der zweiten Gruppendiskussion wurde länger darüber gesprochen, weshalb 20 Codierungen aus dieser Diskussion stammen. Die Subkategorie der wichtigen Motive enthält 23 Codierungen und die weniger wichtigen Motive umfassen 4 Codierungen. Diese Verteilung überrascht nicht, da die wichtigen Motive erfragt wurden. Von den weniger wichtigen Motiven lässt sich ausserdem auch auf die wichtigen Motive schliessen. So wurde in der Gruppendiskussion 1, Pos. 12 festgehalten: «Und irgendwie ist das Arbeiten nicht alles im Leben.» Dies zeigt, dass das Private wichtiger ist – und mit 8 Codierungen ist die Work-Life-Balance das wichtigste Motiv, gefolgt vom Fokus auf das Private mit 5 Codierungen. In 5 Codierungen wird aber auch genannt, dass die Vermischung von Arbeit und Privatem gewünscht ist. Zudem wurde in 3 Codierungen von der Familie und bei 2 von den Freunden gesprochen. Ausserdem nannten die Diskussionsteilnehmenden den Wunsch nach Teilzeitarbeit (2 Codierungen). Je einmal codiert wurde die Trennung von Arbeits- und Privatleben sowie der Sinn im Leben. Eine Person erwähnte in der Gruppendiskussion, dass sie sich nicht wünscht, in Zukunft selbstständig ein Unternehmen zu leiten.

4.2.2. Motive bei der Arbeit

Die Motive bei der Arbeit waren Thema zu Beginn des Hauptteils der Diskussionen. Diese Hauptkategorie umfasst 86 Codierungen. In 61 davon nannten die Diskussionsteilnehmenden die wichtigen Motive bei der Arbeit, da danach gefragt wurde. Was bei der Arbeit nicht erwünscht ist oder als weniger wichtig eingeschätzt wird, ist Inhalt in 11 Codierungen. In Tabelle 14 sind die Kategorien und die genannten Motive aufgeführt und in Klammer ist die Anzahl der Codierungen ersichtlich. Bei den weniger wichtigen Motiven ist diese Zahl mit einem Minuszeichen versehen, was zugleich anzeigen soll, dass es als negativ empfunden wird, wenn das Motiv fehlt.

Tabelle 14

Ergebnisse Diskussionen Motive bei der Arbeit.

Kategorie	Antworten der Motive mit Anzahl Nennungen
Motive bei der Arbeit wichtig (61) und nicht erwünscht / weniger wichtig (- 11)	
Soziale Merkmale (19 / - 2)	In einem Team sein (7), Vertrauen (3), Unterstützung (3), einander ernst nehmen (2), Hilfe (1), einander Mögen (1), angehört werden (1), sich selbst sein (1), Wertschätzung (-1), Motivation im Team (-1)
persönliche Merkmale (16)	Sinn in der Arbeit sehen (5), Entwicklung (4), Lernen (3), Job mit Freunden oder Hobby verbinden (2), Spass (1), etwas beitragen (1)
anstellungsbezogene Merkmale (22 / -9)	Freiraum (6 / -1), flexible Arbeitsplanung (3 / -4), sichere Anstellung (3), Aufgaben Kompetenzen angepasst (3 / -1), Kontrolle (-3), Teilzeitanstellung (2), Abwechslung (2), Gehalt (1), Mitarbeitenden-Vorteile (1), Kreativität (1)
arbeitsplatzbezogene Merkmale (4)	Homeoffice möglich (1), Stehpulte (1), gute Cafeteria (1), schöne Arbeitsumgebung (1)

Die sozialen Faktoren und das Team sind bei der Arbeit gemäss den Gruppengesprächen grundlegend wichtig, wie folgendes Zitat untermauert: «Es braucht sicher die sozialen Komponenten. Mit den Leuten, die du um dich hast» (Diskussion 1, Pos. 28). Der Sinn der Arbeit und die Entwicklungsmöglichkeiten waren die meistgenannten persönlichen Merkmale. Bei den anstellungsbezogenen Merkmalen stechen der Freiraum und die flexible Arbeitsplanung heraus, zum Beispiel: «Die flexiblen Arbeitszeiten. Ich bin ein Typ, der sehr früh am Morgen arbeiten möchte. Dafür mache ich um 15 Uhr Feierabend, wo ich noch etwas vom Tag habe» (Diskussion 2, Pos. 12). Zu den arbeitsplatzbezogenen Merkmalen wurden 4 Punkte genannt, die offenbar nicht fokussiert werden.

Die Definition und die Zusammensetzung der Motive wurden in 7 Codierungen erwähnt. Dabei sprachen die Diskussionsteilnehmenden an, dass die Bedürfnisse vielseitig sind, sich kumulieren, gegenseitig kompensieren und wie ein Kartenhaus zusammenfügen. Die Personenabhängigkeit der Bedürfnisse wurde 7-mal betont, wobei vor allem darauf aufmerksam gemacht wurde, dass die Motive von Person zu Person individuell und anders priorisiert sind.

4.2.3. Anstellung bei der SBB

Die Anstellung bei der SBB wurde ebenfalls im Hauptteil thematisiert und diese Hauptkategorie enthält 148 Codierungen. In Tabelle 15 sind die 86 positiven und die 28 negativen Merkmale einander gegenübergestellt. Die Anzahl Codierungen stehen in den Klammern.

Tabelle 15

Ergebnisse Diskussionen Merkmale der Anstellung bei der SBB.

Merkmalsgruppe	Positive Merkmale	Negative Merkmale
Sozial (22 / -4)	Unterstützung im Team (7), ernstgenommen werden (5), sich im Team gut verstehen (5), angenehme Fehlerkultur (3), neue Leute kennenlernen (1), Vertrauen (1)	Unpersönlich aufgrund Homeoffice (1), vorgesetzte Person nimmt sich keine Zeit (1), vorgesetzte Personen arbeiten am Wochenende (1), keine Rücksicht in Einarbeitungsphase (1)
persönlich (27 / 9)	Allgemeine Zufriedenheit mit dem Job (10), Förderung und Entwicklung (9), Einflussmöglichkeit (4), Sinnhaftigkeit (3), Ausgleich gegeben (1)	Sinnhaftigkeit fehlt (5), nicht zufriedenstellende Einführung (2), fehlende Entwicklungsmöglichkeit (2)
Anstellungsbezogen (33 / -11)	flexible Arbeitsplanung (10), Freiraum (10), Vereinbarkeit Studium und Beruf (5), Aufgabe als Lernmöglichkeit (3), effiziente Arbeitsweisen (2), fortschrittliche Abteilung (1), Aufgabe hilft Anderen (1), Kreativität (1), Abwechslung (1)	Lohnsystem nachteilig für Junge (4), ineffiziente Prozesse (3), Abteilung nicht gut im Unternehmen einbezogen (2), wenig Junge für das Team rekrutiert (1), Leistung wenig anerkannt (1)
Arbeitsplatzbezogen (2 / -2)	Homeoffice (1), Any Work (1)	Wenig Fokusräume (2)

In den Diskussionen wurden häufiger positive Merkmale genannt, woraus sich Zufriedenheit interpretieren lässt, was auch bei den persönlichen Merkmalen eindeutig erwähnt wurde. Zu den sozialen Merkmalen wurde in der Diskussion 2 (Pos. 65) gesagt: «Unser Team ist sehr toll, weil man wirklich zueinander schaut.» Bei den anstellungsbezogenen Merkmalen sind die meisten negativen Antworten zu finden, zum Beispiel zum Lohn: «Also während dem Studium wirst du bei der SBB wirklich nicht besonders reich (...) es ist jetzt nicht das Nummer-1-Kriterium, weil meist der Job Spass macht» (Diskussion 1, Pos. 115). Zu den arbeitsplatzbezogenen Merkmalen wurden die wenigsten Punkte genannt, was erneut die tiefere Gewichtung aufzeigt.

Der Subkategorie «Kommunikationsmöglichkeiten der Bedürfnisse» wurden 18 Codierungen zugeteilt. In 7 Codierungen halten die Teilnehmenden fest, dass ihre Bedürfnisse angehört werden. Aus 5 Codierungen ergibt sich, dass die Bedürfnisse in bilateralen Gesprächen (Bilas) von Mitarbeitenden angesprochen werden, und bei 2 von Vorgesetzten. Die Meinung der Jungen wird teilweise auch in Projekte einbezogen (2 Codierungen). In je einer Codierung wird festgehalten, dass die Bedürfnisse im Team beziehungsweise in einem Ideentool der SBB geäußert werden.

Zu den Kündigungsgründen ergaben sich 16 Codierungen. Am häufigsten nannten die Diskussteilnehmenden eine erschwerte Vereinbarkeit von Job und Studium (4). Einige stellten zudem den Sinn der Arbeit infrage (3) und andere empfinden die Zusammenarbeit mit der Führungskraft nicht als gut (3). Dreimal wurde zudem ein Tapetenwechsel gewünscht. Weitere Kündigungsgründe

sind eine Einschränkung der selbstständigen Arbeitszeitplanung (1), fehlende Aufstiegsmöglichkeiten (1) und ein zu formeller und hierarchischer Arbeitsbereich (1).

4.2.4. Andere Anstellungen

Diese Hauptkategorie entstand im Hauptteil der Diskussion und enthält 21 Codierungen. Bei 3 davon wurde von hypothetischen Anstellungen gesprochen und erwähnt, dass die Arbeitsbedingungen bei anderen Unternehmen wahrscheinlich anders sind und dort schwieriger sein könnten als bei der SBB. Zudem waren die Diskussionsteilnehmenden der Meinung, dass in kleineren Betrieben der Einfluss des Einzelnen wahrscheinlich direkter feststellbar ist. Zu vergangenen Anstellungen wurden 2 positive Aspekte genannt. Ein Punkt beinhaltete, dass in der Privatwirtschaft die Leistung der Einzelnen gemessen wird. Der zweite positive Aspekt war eine kleinere Unternehmensgrösse: «Was bei meinem letzten Job anders war, dass es noch kleiner war. Dort hat man auch den CEO und sehr viele Führungsleute persönlich gekannt» (Diskussion 2, Pos. 40). Zu den 16 negativen Aspekten gehörte, dass die Arbeit von anderen Bereichen oder Personen unterschätzt wird (3) und der Handlungsspielraum (3) sowie die Entwicklungsmöglichkeiten fehlen (1). Einige Teilnehmende der Gruppendiskussion sahen keinen Sinn (4) und das Gehalt war schlechter (1). Auch fehlte der Austausch im Team (1) und die Aufgaben waren weder abwechslungsreich (2) noch kreativ (1).

4.2.5. SBB als Arbeitgeberin

Die Hauptkategorie «SBB als Arbeitgeberin» enthält 120 Codierungen. Die Merkmale der SBB als Arbeitgeberin wurden in positiv (+33), negativ (-47) und neutral (17) unterteilt und sind in der Tabelle 16 dargestellt. 28 der 47 negativen Codierungen stammen aus der Gruppendiskussion, bei der eine Person dabei war, welche die SBB verlassen wird.

Tabelle 16

Ergebnisse Diskussionen Merkmale der Arbeitgeberin SBB.

Kategorie	Positive Merkmale	Negative Merkmale	Neutrale Merkmale
Unternehmen SBB AG (+ 33 / -21 / 6)	viele Möglichkeiten (6), Vernetzung mit anderen Personen (5), ist so, wie sie sich nach aussen darstellt (4), Offenheit (3), Anpassungsfähigkeit (3), guter Ruf (3), Fokus auf Mitarbeitende (1), Nachhaltigkeit (1), Diversität (1), tolle Mitarbeitenden-Vorteile (3), die vielfältig sind (2)	altmodisch (5), abschreckend für Aussenstehende (3), Eintritt erschwert ohne Kontakte (3), Sparsituation (2), unpersönlich (2), fehlender Gesamtblick (1), verschwenderisch (1), Stelleninserate zu anspruchsvoll (1), Zugabonnemente zu teuer für Studierende (1), abgehoben (1), träge (1)	gross (2), langfristige Projekte (1), Präsenz in öffentlichen Medien (1), passt nicht zu jedem (1), nach Eintritt braucht es eine Eingewöhnungszeit (1)
unterschiedliche Bereiche SBB AG (-14 / 11)	-	„Gärtlidenken“ (5), fehlende Vernetzung zwischen den Bereichen (4), Front ist benachteiligt (3), einige Bereiche unbeliebt (2)	Bereiche und Abteilungen unterscheiden sich stark (6), Entwicklungspotential von Abteilung zu Abteilung anders (4), Bereichen sparen unterschiedlich stark (1)
Prozesse und Organisation (-12)	-	Doppelspurigkeit (3) Trägheit (3). Prozesse versanden (2) fehlende Agilität agil (2), unqualifizierte Personen erhalten keine Konsequenzen (2), Verbesserungspotential (1)	-

An der SBB schätzen die Teilnehmenden der Gruppendiskussion am meisten, dass sie viele Möglichkeiten zur Entwicklung und Vernetzung bietet. Dennoch wird die SBB als altmodisches und abschreckendes Unternehmen beschrieben, bei dem der Eintritt schwierig ist. Sichtbar wird, dass die Diskussionsteilnehmenden in der SBB eine starke Abgrenzung zwischen den Bereichen erleben, wie folgendes Zitat verdeutlicht: «Der eine macht in seinem Garten etwas und der andere in seinem» (Diskussion 2, Pos. 39). Prozesse und Organisation in der SBB werden als doppelspurig und träge erlebt.

Bei der Betrachtung der negativen Merkmale werden die Wünsche für die Zukunft der SBB (13) nachvollziehbar. Mit 8 Codierungen ist der meistgenannte Wunsch, die Vernetzung mit anderen Bereichen oder Abteilungen an Events oder im Alltag auszubauen. Zudem wurden mehr Einführungskurse für neue Mitarbeitende (2), Anschlusslösungen nach Praktika (1), Fitnessangebote (1) und eine bessere Verteilung der Ressourcen auf die Front (1) genannt.

In beiden Diskussionen wurde nach dem Net-Promoter-Score gefragt. Alle neun Teilnehmenden gaben ihre Stimme ab (9). Dabei wurden die Zahlen 6.5 (1), 7 (1), 7.5 (2), 8.5 (1), 9 (1), 10 (3) genannt, wobei dies in der Gruppendiskussion 1 noch differenziert wurde: «Je nachdem, welche Person und welche Abteilung es ist, dann kann es zwischen 4 und 10 sein» (Pos. 114). Für die Berechnung des Net-Promoter-Scores werden die Bewertungen auf ganze Zahlen abgerundet und bei der personenabhängigen Angabe die 10 verwendet. Somit gibt es eine kritische Person (11.11 %), vier Passive (44.44 %) und fünf Promoterinnen und Promoter (55.55 %). Daraus ergibt sich ein Net-Promoter-Score von 44.44 %, was nach Reichheld (2011) ein guter Wert ist.

4.2.6. Generation Z

Die Generation Z wurde im Hauptteil durch konkretes Nachfragen sowie im Schlussteil angesprochen. Daraus ergaben sich 61 Codierungen. Die genannten Punkte sind in Tabelle 17 ersichtlich.

Tabelle 17

Ergebnisse Diskussionen Generation Z.

Kategorie	Antworten mit Anzahl Nennungen
Bedürfnisse / Verhalten / Tatsache (25)	Durch Studium nicht viel Work-Life-Balance (6), haben berechnigte Forderungen (4), Nachgesagtes ist berechnigt (3), verlassen Unternehmen bei nichtbefriedigten Bedürfnissen (3), äussern ihre Bedürfnisse (3), Nachgesagtes ist nicht berechnigt (1), haben ein Problem mit Hierarchie (1), erarbeiten Vertrauen im Unternehmen selbst (1), reizen das System aus (1), wünschen sich keine Wohlfühloase (1), denken an die Zukunft (1), sind offen für Veränderung (1)
Bedürfnisse / Verhalten / Nachgesagtes (4)	Hat ein schlechtes Bild (2), wollen nicht mehr 100% arbeiten (1), wollen nicht mehr bis 65 arbeiten (1)
Vergleich mit anderen Generationen (13)	Bedürfnisse von Generation Z und Älteren unterscheiden sich (6), Ältere haben ähnliche Bedürfnisse (3), Ältere arbeiten eher 100% (2), Ältere geben sich schneller zufrieden (1), Ältere haben weniger Wunsch nach Work-Life-Balance (1)
Bedürfnisse anderer Generationen (9)	Teilzeitarbeit (2), Arbeit hat einen hohen Stellenwert (2), stören sich nicht in Freizeit beruflich erreichbar zu sein (1), trennen Arbeit und Privates weniger (1), ein Fitnesscenter (1), mehr Feedback (1)
Veränderung / Bedürfnisse / Verhalten (10)	Bedürfnisse treten in Fokus (3), Bedürfnisse verändern sich (2), Unternehmen müssen sich mit veränderten Bedürfnissen auseinandersetzen (2), gibt weniger Vollzeitstellen (1), Jobs werden mehr gewechselt (1), Alltag und Bedürfnisse werden dynamischer (1)

Die Diskussionen zeigten, dass Studium und Job eine Work-Life-Balance kaum zulassen. Dies akzeptieren die Teilnehmenden jedoch und fokussieren darauf, dass sich diese Situation nach dem Studium verändern wird: «Wenn man das Studium fertig hat und dann mal froh ist für eine gemütlichere Zeit» (Diskussion 1, Pos. 13). Die Teilnehmenden der ersten Diskussion waren sich einig, dass die Forderungen der Gen Z berechtigt sind. Zugleich entspreche es nicht der Wahrheit, was der Generation nachgesagt wird. Die zweite Diskussionsgruppe war der Meinung, dass die negativen Aussagen der Wahrheit entsprechen. Allerdings würde dies auf die jüngeren Mitglieder der Gen Z zutreffen, wozu sich die Teilnehmenden nicht zählten und bemerkten, dass die Bedürfnisse der älteren unterschiedlich sind, wenn auch Ähnlichkeiten bestehen. So wurde gesagt, dass die Arbeit für die älteren einen höheren Stellenwert hat, wenn auch viele den Wunsch nach einem Teilzeitpensum haben. Deutlich wurden die Veränderungen und die erhöhte Relevanz der arbeitsbezogenen Bedürfnisse und auch, dass sich die Unternehmen damit auseinandersetzen sollten.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse zusammengeführt, interpretiert und diskutiert.

5. Diskussion

Die SBB spürt die Veränderungen der Arbeitswelt und ist sich bewusst, dass sie junge Fachkräfte gewinnen und binden muss, um erfolgreich zu bleiben. In dieser Arbeit wurde die Gen Z analysiert, um ein umfassendes Verständnis über ihre Bedürfnisse zu schaffen und zu überprüfen, nach welchen Kriterien sie Arbeitgebende auswählt. Zudem wurde untersucht, inwiefern die SBB die Bedürfnisse der Gen Z befriedigt. Um die Fragestellungen zu beantworten, wurden mit einer Literaturrecherche, einem Onlinefragebogen und zwei Gruppendiskussionen Daten gesammelt. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zusammengeführt, die Fragestellungen beantwortet sowie Limitationen und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt. Abschliessend folgen eine Reflexion und ein Fazit.

5.1. Interpretation der Ergebnisse

Bei der Datenerhebung wurde die Gen Z auf zwei Arten zu ihren Motiven bei der Arbeit befragt. Die Stichprobe des Fragebogens hatte einen Frauenanteil von 79.2 %; die Frauen waren somit überrepräsentiert. In den Gruppendiskussionen betrug der Anteil der Männer hingegen 77.7 %. Daher lässt sich festhalten, dass insgesamt beide Geschlechter repräsentiert sind, in zukünftigen Untersuchungen die Verteilung aber gleichmässiger sein sollte. Beide Erhebungen erreichten nur die älteren Mitglieder der Gen Z. Die jüngsten Teilnehmenden der Diskussionen sind 2002 geboren und die jüngsten Befragten der Onlinebefragung im Jahr 2003. Die Verteilung der Stichproben ist nicht überraschend, da die jüngsten Mitglieder der Gen Z noch die Schule besuchen; aufgrund ihrer fehlenden beruflichen Erfahrung hätte eine höhere Diversität somit wohl keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn gebracht. Um die Gen Z vollständig darzustellen, müsste die Untersuchung wiederholt werden, wenn die gesamte Gen Z die Schule verlassen hat.

Die Ergebnisse des Fragebogens zeigen weiter, dass die meisten Befragten in unbefristeten Teilzeitanstellungen arbeiten. Die Teilzeitangestellten der Gruppendiskussionen studieren, befinden sich in befristeten Hochschulpraktika und streben eine Festanstellung an. Da der Fragebogen nicht erfasste, ob die Befragten studieren, lässt sich nicht eruieren, ob sich die Stichproben überschneiden. Die steigende Zahl an Personen mit einem Hochschul- und Universitätsabschluss (Bundesamt für Statistik, 2019) führt aber zur Vermutung, dass der Anteil der Personen, die studieren oder in Zukunft studieren werden, in der Stichprobe des Fragebogens hoch ist. Somit liegt es nahe, dass die beiden Stichproben sich wahrscheinlich überschneiden, wobei sich dies nicht mit Sicherheit bestätigen lässt. Bei einer erneuten Onlinebefragung sollte deshalb erfasst werden, ob die Befragten studieren oder zukünftig studieren möchten.

In den Gruppendiskussionen wurden die Motive im Leben besprochen und es zeigte sich ein deutlicher Fokus auf das Privatleben und eine gesunde Work-Life-Balance, was mit den Ergebnissen von Chillakuri (2020) übereinstimmt. Auch in den Ergebnissen von Statista (2022) wurde dies

deutlich, wobei die Priorisierung von Karriere und Beruf nicht hoch war, sondern der Genuss des Lebens mit den engsten Menschen vorgezogen wurde. Dennoch sprachen die Teilnehmenden in den Gruppendiskussionen öfter von einer Vermischung der Lebensbereiche als von einer klaren Abgrenzung. Sie erwähnten dabei, dass der Job Teile der Hobbys beinhaltet und Freunde in einem ähnlichen Bereich arbeiten. Diese Aussagen beschreiben jedoch keine Vermischung von Privatleben und Beruf im engeren Sinne, sondern deuten in erster Linie darauf hin, dass das Private in die Arbeit einfließt – was erneut den Fokus auf das Private bestätigt. Der Einfluss von Hobbys auf den Beruf zeigt, dass der Job Spaß machen soll, worüber bereits Scholz (2014) berichtete. Der Spaß im Leben wurde auch bei Statista.de (2022) hoch gewichtet. Im Fragebogen äusserten die Befragten dagegen eher den Wunsch nach einer klaren Trennung zwischen dem Privaten und der Arbeit. Dieser Widerspruch in den Ergebnissen könnte aber auch darauf zurückzuführen sein, dass das Verständnis der Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben individuell ist. Obwohl der Beruf niedrig priorisiert wurde (Statista.de, 2022), hat die Gen Z eine hohe Leistungsbereitschaft in Ausbildungen und arbeitet neben dem Studium (Chillakuri, 2020). So ist es auch bei den Teilnehmenden der Gruppendiskussionen, die neben dem Studium arbeiten. Dieser Lebensstil steht im Widerspruch zum Wunsch nach Work-Life-Balance und in den Gruppendiskussionen kam zur Sprache, dass das hohe Pensum kaum ein Gleichgewicht mit dem Privaten zulässt. Die Teilnehmenden gehen aber davon aus, dass ihre Work-Life-Balance nach dem Studium besser sein wird. Dies führt zur Interpretation, dass das Gleichgewicht ohne Studium besser erlebt wird. Die Teilnehmenden, die ihr Studium abgeschlossen haben, sind jedoch nicht auf ihr Empfinden der Work-Life-Balance eingegangen. Somit besteht zu diesem Thema weiterer Forschungsbedarf.

In den Gruppendiskussionen berichteten die Teilnehmenden weiter, dass die älteren Generationen weniger Wert auf die Work-Life-Balance legen. Ausserdem wiesen sie darauf hin, dass sich die Bedürfnisse der Gen Z im Vergleich zu anderen Generationen verändert haben und vielfältiger sind, was auch Klaffke (2022) bestätigt. Einerseits würden sich einige Bedürfnisse anderer Generationen von jenen der Gen Z unterscheiden, andererseits gebe es auch geteilte Bedürfnisse. So wünschen sich ältere Generationen ebenfalls Teilzeitpensen und Flexibilität. Wie stark die Unterschiede der Bedürfnisse der Generationen sind, könnte in der SBB untersucht werden. Da laut Klaffke (2022) die Generationenzugehörigkeit nicht zur Erklärung der Motive ausreicht, ist fraglich, ob sich signifikante Unterschiede finden lassen.

Die Bedürfnisse der Gen Z empfanden die Teilnehmenden in einer Diskussion als berechtigt und meinten, dass alle Generationen profitieren könnten, wenn diese Bedürfnisse berücksichtigt werden. Die andere Gruppe hingegen fand die Aussage von Scholz (2014), der die Gen Z als «Raupe Nimmersatt» bezeichnet, nachvollziehbar und fand den negativen Ruf der Generation verständlich.

Die Diskussionsteilnehmenden dieser Gruppe beschrieben die Gen Z als weniger arbeitswillig. Dazu passen die Ergebnisse des Fragebogens, die zeigen, dass Menschen aus dieser Generation nicht an Wochenenden oder im Schichtdienst arbeiten möchten. In den Ergebnissen der Diskussionen stimmte überein, dass Unternehmen die Bedürfnisse mehr in den Fokus rücken sollten, was bereits Hesse et al. (2019) beschrieben hat.

Die erste Fragestellung lautete: «Welche Bedürfnisse hat die Generation Z und welche Anforderungen hat sie an ihre Arbeitgebenden?» Die Literatur zeigte, dass die Motive der Gen Z einzigartig sind und sie genau weiss, was sie von Arbeitgebenden erwartet (Hesse et al., 2019). Mitglieder dieser Generation haben hohe Anforderungen (Brückner, 2023) und die Umsetzung der geforderten Rahmenbedingungen ist anspruchsvoll (Brademann & Piorr, 2019). Dies verdeutlicht, dass die Fragestellung nicht in einem Satz beantwortet werden kann und möglicherweise spezifischer formuliert werden müsste. Die Anzahl der wichtigen Motive der Gen Z, die sich aus der Literatur und den Ergebnissen herauskristallisierten, verdeutlicht die hohen Erwartungen an einen Job. Obwohl nicht alle Mitglieder einer Generation dieselben Werte haben (Seemiller & Grace, 2019) und in den Gruppendiskussionen geäußert wurde, dass viele Bedürfnisse personenbezogen sind, waren sich die Personen aus der Onlinebefragung und den Gruppendiskussionen in vielen Punkten einig. So stimmten die Bewertungen der Merkmale im Fragebogen beim meistgewählten Skalensatz meist zu mindestens 40 % überein. Daraus ergeben sich folglich die wichtigsten geteilten arbeitsbezogenen Bedürfnisse. Die sozialen Faktoren und das Team werden als sehr wichtig empfunden, worüber auch Lohaus und Rietz (2020) sowie Steckl et al. (2019) berichteten. Gewünscht sind Offenheit, Harmonie und Vertrauen im Team sowie Akzeptanz und Anerkennung von Team und Führungskraft. Konstruktives Feedback wird ebenfalls erwartet, das nicht nur positiv sein muss, was gegen die Wohlfühlatmosphäre nach Scholz (2014) spricht. Weiter will sich die Gen Z gemäss den Ergebnissen aus der vorliegenden Untersuchung bei der Arbeit persönlich und beruflich entwickeln und wünscht sich Lernmöglichkeiten und Förderung, was auch Acheampong (2021) hoch priorisiert. Zentral sind zudem Freiraum und Selbstbestimmung in der Arbeitsplanung. Weiter möchte die Gen Z selbst entscheiden, wann sie arbeitet, weshalb sie unter flexiblen Arbeitszeiten die selbstständige Planung versteht, wobei sie die Arbeitszeiten an ihre privaten Bedürfnisse anpasst. Für eine bessere Work-Life-Balance möchte sie Teilzeit arbeiten und trotzdem nicht auf ein hohes Gehalt verzichten. Bei Acheampong (2021) wurde das Gehalt als wichtigstes Merkmal priorisiert. Dennoch wurde in einer Gruppendiskussion festgehalten, dass das Gehalt weniger wichtig ist, wenn die Arbeit Spass macht. Nach der Ausbildung wünscht sich die Gen Z aber ein hohes Gehalt. Da keine quantitativen Daten zum Gehalt erhoben wurden und die Vorstellung eines attraktiven Gehalts subjektiv ist, besteht diesbezüglich wenig Aussagekraft.

Bei der Sicherheit der Anstellungen stimmten die Quellen und die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nicht überein. Nach Steckl et al. (2019) hat die Sicherheit erste Priorität, was sich im Fragebogen nicht so zeigte. Aus den Ergebnissen lässt sich interpretieren, dass die Gen Z zwar eine sichere Anstellung bevorzugt, jedoch bereit ist, während des Berufseinstiegs in Praktika ohne Anschlusslösung zu arbeiten. Nach den Praktika strebt sie aber eine Festanstellung an. Diese Ergebnisse widersprechen der Bedürfnispyramide von Maslow (1978), bei der das Sicherheitsbedürfnis ein Defizitbedürfnis ist. Gemäss den Ergebnissen dieser Arbeit ist es aber ein Wachstumsbedürfnis, da es nicht zu Vermeidung von Unzufriedenheit beiträgt, sondern Zufriedenheit fördert. Eindeutig festhalten lässt sich, dass die Teilnehmenden der vorliegenden Untersuchung die Wahl haben möchten, ob sie im Homeoffice oder in einem gut erreichbaren Büro arbeiten, das mit Stehpulten ausgestattet ist. Da die Gen Z digital hochmodern ausgerüstet ist (Mangelsdorf, 2015), überrascht es nicht, dass sie dies von ihrem Arbeitsplatz fordert. Trotzdem wurden in den Diskussionen wenige Punkte zu arbeitsplatzbezogenen Motiven formuliert. Unklar bleibt, ob dies auf die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit der Ausstattung bei der SBB zurückzuführen ist oder weil ihnen wenige Punkte dazu eingefallen sind. Deutlich zeigte sich jedoch der Wunsch nach persönlicher Bereicherung, Identifikation, Sinnstiftung und Selbstverwirklichung durch den Job. Dies ist eine weitere Kritik an der Bedürfnispyramide, die Selbstverwirklichung als letztes Wachstumsbedürfnis betrachtet. Für die Gen Z scheint es jedoch ein Defizitbedürfnis zu sein, da sie ohne Selbstverwirklichung unzufrieden ist.

Die zweite Fragestellung lautete: «Aufgrund welcher Kriterien wählt die Generation Z Arbeitgebende aus?» Das Problem im Zusammenhang mit dieser Frage ist, dass die Faktoren, die der Gen Z bei Arbeitgebenden wichtig sind, erst während der Anstellung erlebbar sind, weshalb sie sich in Rekrutierungsprozessen nur auf die beteiligten Personen fokussieren können (Lohaus & Rietz, 2013). Da die Gen Z bei der Stellensuche oft private Kontakte nutzt, könnte dieser Austausch jedoch den Zugang zu den gewünschten Faktoren erleichtern. Die Gen Z sucht Stellen vor allem im Internet und auf den sozialen Medien und erkundigt sich nach Unternehmenswerten. Die Ergebnisse aus dieser Arbeit zeigen, dass ihr die Grösse des Unternehmens nicht wichtig ist und sie auf Werte wie Fortschritt, Nachhaltigkeit und Diversität achtet. Mitglieder der Gen Z fokussieren sich bei Karriereentscheidungen auf das persönliche Wachstum (Tulgan, 2015) und möchten, dass auf ihre Motive eingegangen wird (Hesse et al., 2019). Werden ihre Bedürfnisse nicht befriedigt, verlassen sie ein Unternehmen wieder (Angeli, 2018) – was im Umkehrschluss zur Interpretation führt, dass sie sich Arbeitgebende suchen, die ihre Bedürfnisse befriedigen. Diese Annahme wurde in den Diskussionen gestützt, da sich viele der genannten Kündigungsgründe auf die Missachtung der Bedürfnisse zurückführen lassen. Weil der Mensch aber selten einen Zustand der vollständigen Befriedigung erreicht (Maslow, 1978), ist es unwahrscheinlich, dass Unternehmen alle Bedürfnisse der Gen Z

befriedigen können. So bestätigen Brademann und Piorr (2019), dass die Mitglieder dieser Generation sich an Unternehmen binden, wenn ihre Muss-Faktoren erfüllt sind. Dennoch will die Gen Z Abwechslung (Statista.de, 2022) und sammelt in mehreren Unternehmen Berufserfahrungen (Tulgan, 2015), weshalb der Wunsch nach einem Tapetenwechsel ein wenig überraschender Kündigungsgrund ist. Eine Interpretation daraus ist, dass die Auswahl der Arbeitgebenden auf der Erfüllung der Motive basiert, die jedoch situationsbezogen und dynamisch sind.

Die dritte Fragestellung lautete: «Inwiefern erfüllt die SBB AG die Bedürfnisse und die Anforderungen ihrer Mitarbeitenden, die der Generation Z angehören?» Laut den Ergebnissen des Fragebogens scheint die SBB fast alle Bedürfnisse zu befriedigen und die Anforderungen ihrer Mitarbeitenden aus der Gen Z zu erfüllen, da eine grosse Zufriedenheit herrscht. Niemand gab an, nicht gerne bei der SBB zu arbeiten – nur eine Person möchte nicht länger dortbleiben. Die Diskussionsteilnehmenden erwähnten zudem, dass die Anstellung bei der SBB im Vergleich zu früheren Anstellungen deutlich zufriedenstellender ist und die positiven Merkmale überwiegen. Sie berichteten weiter, dass die SBB ihre sozialen Motive befriedigt und sie sich in den Teams wohl und ernst genommen fühlen. Hierbei wurde nur darauf hingewiesen, dass Homeoffice und Any Work den sozialen Austausch unpersönlich macht. Zudem sagten die Teilnehmenden der Diskussion, dass die Bedürfnisse nach Entwicklung und Förderung vollständig befriedigt werden und die Vereinbarkeit von Studium und Job mehrheitlich gewährleistet ist. Trotzdem erleben sie ihre Aufgaben als wenig effizient und sinnstiftend, was ernst genommen werden sollte, weil dies ein Kündigungsrisiko ist. Fraglich bleibt, ob bei den teilweise kurzen Anstellungsdauern der Teilnehmenden die Aufgaben bereits einen grösseren Sinn und Einfluss haben können. Weiter wurde nicht eruiert, ob Hochschulpraktikantinnen und -praktikanten überhaupt durchgehend anspruchsvolle Aufgaben erhalten können. Handlungsbedarf besteht möglicherweise bei den Einführungsprogrammen, da die Diskussionsteilnehmenden von schlechten Erfahrungen bei der Einführung berichteten. Dagegen wird das Motiv zur flexiblen Arbeitsplanung vollständig befriedigt, da alle die Arbeitszeiten selbst planen können. Weniger Zufriedenheit herrscht beim Gehalt und der Lohnsystematik. So berichten die Teilnehmenden der Gruppendiskussion, dass die Löhne für Praktikantinnen und Praktikanten nicht attraktiv sind. Hier müsste untersucht werden, wie die Löhne im Vergleich zu anderen Unternehmen sind. Relevanter war, dass sich die Teilnehmenden in den Lohnrunden aufgrund ihres Alters benachteiligt fühlen. Trotzdem beschrieben alle die SBB als Arbeitgeberin, welche die Bedürfnisse der Gen Z anhört und in ihre Unternehmensplanung einbezieht. Weiter wurde berichtet, dass die SBB die Gen Z fördert und ihr viele Möglichkeiten zu Vernetzung und Entwicklung bietet. Dieses Bild zeigt sich auch in den Ergebnissen des Onlinefragebogens. Die Befragten empfinden die SBB als attraktive Arbeitgeberin, was für den weiteren Erfolg relevant ist. Zugleich wurde die SBB aber als altmodisches und träges

Unternehmen beschrieben, bei dem Prozesse aufgrund des Bruchs zwischen den Bereichen doppel-
spurig laufen. Dieser Bruch wurde mehrfach erwähnt, weshalb auch der Wunsch nach mehr Vernet-
zung nicht überrascht. Trotzdem bestätigen die Mitarbeitenden den guten Ruf der SBB. Mit einem
durchschnittlichen Net-Promoter-Score von rund 50 % nach Reichheld (2011) befindet sich die SBB
in einem positiven und stabilen Bereich. Eine bessere Vernetzung zwischen den Bereichen und die
Optimierung der Prozesse könnte die Gen Z nahezu vollständig zufriedenstellen.

5.2. Reflexion

Bereits bei der Erstellung des Exposé für diese Arbeit erfolgte eine umfassende Literatur-
recherche, die sich nützlich für die Erarbeitung des Theorieteils erwies. Da die Gen Z ein aktuelles
Thema ist, wurden viele neuere Quellen gefunden. Herausfordernd waren aber die abweichenden
Definitionen der Gen Z in der Literatur, was auch mit der Frage verbunden war, ob die in den Quel-
len geschilderten Aspekte zur Definition der Gen Z in dieser Arbeit passen. Da gegenüber dem Ge-
nerationenkonzent ebenfalls Kritik besteht, war im Grundsatz fraglich, zu wie vielen Menschen die
Beschreibungen der Gen Z passen.

Die detaillierte Auseinandersetzung mit dem Theorieteil stellte sicher, dass der Onlinefragebo-
gen und der Leitfaden für die Gruppendiskussionen theorienahe entwickelt wurden. Bei der Frage-
bogenerstellung wurde rasch deutlich, dass der Fragebogen umfangreich wird, weil auch die Bedürf-
nisse der Gen Z vielfältig sind. Mit dem Wissen aus dem Theorieteil gelang aber eine Strukturierung,
die sich auch bei der Auswertung der Gruppendiskussionen verwenden liess, was zugleich die Ver-
gleichbarkeit der Ergebnisse sicherstellte. Dank den Resultaten aus den Gruppendiskussionen und
der Onlineumfrage konnten die Fragestellungen dieser Arbeit beantwortet und Überschneidungen
sowie Abweichungen mit der Literatur gefunden werden. Der Umfang der Arbeit und die Ergebnisse
machen weiter deutlich, dass die Arbeit heterogene Aspekte berücksichtigte. So erfasste insbeson-
dere der Fragebogen verschiedene Themen, was eine tiefer gehende Analyse der einzelnen Punkte
erschwerte. Für zukünftige Studien wäre es zielführender, weniger Themen auszuwählen und diese
detaillierter zu überprüfen. Zudem wäre aufgrund der Vielzahl an Bedürfnissen der Gen Z eine Ein-
grenzungen der ersten Fragestellungen zielführend gewesen. Weiter hätte die Anwendung eines be-
währten Fragebogens zusätzliche Auswertungsmöglichkeiten eröffnet. Die kleine Stichprobe in den
Gruppendiskussionen hat die Aussagekraft möglicherweise eingeschränkt. Das Bild von der SBB
könnte mit Aussagen von weiteren Mitgliedern der Gen Z angereichert werden. Die Diskussionen
verliefen symmetrisch, da sich die Teilnehmenden meist einig waren. Dies führt zur Frage, ob sich
mit Einzelinterviews eine grössere Bandbreite an Meinungen ergeben hätte. Da von der Praxispart-
nerin ein Fragebogen gefordert wurde, hätte eine grössere Anzahl von Interviews aber den Rahmen
der Arbeit gesprengt, weshalb die Entscheidung für Gruppendiskussionen rückblickend gut war.

Obwohl der Onlinefragebogen nicht empirisch überprüft wurde, resultierten daraus ähnliche Ergebnisse wie in den Diskussionen und der Literatur, weshalb die Konstruktion in Bestandteilen valide war.

5.3. Fazit

Die Gen Z befindet sich im Berufseinstieg und Unternehmen müssen darauf reagieren. Die Generation bringt neue Ideen und Erwartungen (Tulgan, 2015) und gestaltet die Arbeitswelt (Einramhof-Florian, 2022). Dennoch ist es falsch zu denken, dass sich alle an die Gen Z anpassen müssen. Vielmehr sollte ein Miteinander der Generationen erfolgen. In jedem Fall müssen die Unternehmen die Eigenschaften der Generationen reflektieren. Auch die Gen Z muss sich reflektieren und realistische Vorschläge einbringen, wie die Arbeitswelt optimiert werden kann (Scholz, 2014).

Diese Arbeit hat einen Überblick über die Motive der Gen Z geschaffen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Gen Z viele Bedürfnisse und hohe Anforderungen an ihre Arbeit hat. Potenzielle Arbeitgebende wählt sie hauptsächlich zum persönlichen Wachstum und zur Befriedigung der eigenen Bedürfnisse aus. Darüber hinaus hat diese Arbeit gezeigt, dass die Mitarbeitenden der SBB, die der Gen Z angehören, sehr zufrieden mit ihrer Arbeitgeberin sind. Auch Personen, die nicht dort arbeiten, empfinden die SBB als attraktiv und können sich vorstellen, in Zukunft dort zu arbeiten. Die Ergebnisse zeigen, dass die SBB den Wandel der Arbeitswelt verstanden hat und die Bedürfnisse der Gen Z ernst nimmt.

6. Literaturverzeichnis

- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75–97. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Albert, M., Hurrelmann, K., & Kantar, P. (2019). *Jugend 2019. Eine Generation meldet sich zu Wort. 18. Shell Jugendstudie* (Shell Jugendstudie). Weinheim: Beltz.
- Albert, M., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2015). *Jugend 2015. 17. Shell Jugendstudie* (Shell Jugendstudie). Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Angeli, M. (2018). Generationen-Management und Mitarbeiterbindung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 49(4), 347–359. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0438-2>
- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4>
- Becker, H. A. (2008). Karl Mannheims «Problem der Generationen» – 80 Jahre danach. *Journal of Family Research*, 20(2), 203–221. <https://doi.org/10.20377/jfr-265>
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13078-7>
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising: The Quarterly Review of Marketing Communications*, 24, 151–172. United Kingdom: World Advertising Research Center Ltd. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Brademann, I. & Piorr, R. (2019). Generation Z – Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben (FOM-Edition). In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (S. 345–360). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6>

- Brückner, F. (2023). *Erfolgsfaktor Mitarbeiter-Benefits: 44 Ideen mit Praxistipps für Arbeitgeber und Arbeitnehmer* (Fit for Future). Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39631-2>
- Bruhn, M., Batt, V. & Flückiger, B. (2013). Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung. *Die Unternehmung*, 67(1), 62–82.
<https://doi.org/10.5771/0042-059X-2013-1-62>
- Bundesamt für Statistik. (2019). *Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 1991-2018 Die verschiedenen Generationen auf dem Arbeitsmarkt*. Neuchâtel. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.9967940.html>
- Bundesamt für Statistik. (2022a). *Generationen auf dem Arbeitsmarkt*. Neuchâtel. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/generationen-arbeitsmarkt.html>
- Bundesamt für Statistik. (2022b). *Schweiz-Szenarien*. Neuchâtel. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/zukuenftige-entwicklung/schweiz-szenarien.html>
- Bundesamt für Statistik. (2022c). *Tertiärstufe - Hochschulen*. Neuchâtel. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personen-ausbildung/tertiaerstufe-hochschulen.html>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Dencker, J. C., Joshi, A. & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors (Critical Issues in Human Resource Management Theory and Research). *Human Resource Management Review*, 18(3), 180–187.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.007>
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>

- Einramhof-Florian, H. (2022). *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39149-2>
- Esch, F.-R. & Eichenauer, S. (2019). Mit Employer Branding die Arbeitgeberattraktivität steigern. In F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, T. Langner & J. Redler (Hrsg.), *Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen* (S. 324–355). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24900-7_11
- Heimsch, F., Niederer, R., & Zöfel, P. (2018). *Statistik im Klartext. Für Psychologen, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (2. Auflage). Hallbergmoos/Germany: Pearson Deutschland GmbH.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Hesse, G., Mayer, K., Rose, N., & Fellingner, C. (2019). Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (2. Auflage, S. 55–104). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2>
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9>
- Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48130-1>
- Klaffke, M. (Hrsg.). (2022). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38649-8>
- Klaus, H. & Schneider, H. J. (Hrsg.). (2016). *Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel*. (12. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13971-1>

- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kühn, T. & Koschel, K.-V. (2018). *Einführung in die Moderation von Gruppendiskussionen (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22398-4>
- Latz, I. (2016). *Personalakquisition im Spiegelbild der Generationenvielfalt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12323-9>
- Lieske, C. (2020). Mitarbeiterführung der Zukunft unter dem Einfluss von Digitalisierung und Generationenwechsel (Arbeitsberichte – Working Papers). *Technische Hochschule Ingolstadt*, (50).
- Lohaus, D. & Rietz, C. (2020). Arbeitgeberattraktivitätsinventar (AGA-I) – Ein deutschsprachiges Instrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität (Wirtschaftspsychologie. Intelligenzdiagnostik bei Migranten. Messung der Arbeitgeberattraktivität.). (Fischer, L., Hrsg.) *Pabst Science Publishers*, (2).
- Lohaus, D., Rietz, C. & Haase, S. (2013). Talente sind wählerisch – was Arbeitgeber attraktiv macht. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 12–15.
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T. & Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies—A Mixed-Method Approach. *Education Sciences*, 10(7), 187. Multidisciplinary Digital Publishing Institute. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>
- Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. Offenbach: GABAL.
- Maslow, A. H. (1978). *Motivation und Persönlichkeit* (2. erw. Aufl.). Olten Freiburg: Walter-Verl.

- Pfeil, S. (2017). *Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen: Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16334-1>
- Reichheld, F. (2011). *The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- SBB.ch (o. D.). *SBB Unternehmen*. Verfügbar unter: <https://company.sbb.ch/de/home.html>
- Schlotter, L. & Hubert, P. (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31250-3>
- Scholz, C. (2014). *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA.
- Schröder-Kunz, S. (2019). *Generationen (gut) führen: Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24097-4>
- Seemiller, C. & Grace, M. (2019). *Generation Z. A Century in the Making*. Oxon and New York: Routledge.
- Statista.de. (2022). *Generationen in Deutschland nach Umfrage zu Wertorientierungen und Lebenseinstellungen, die wichtig und erstrebenswert sind nach Generationen im Jahr 2022*. Deutschland. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1136705/umfrage/umfrage-zu-wertorientierungen-und-lebenseinstellungen-nach-generationen/>
- Steckl, M., Simshäuser, U. & Niederberger, M. (2019). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 14(3), 212–217. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w>
- Tulgan, B. (2015). *Bridging the soft skills gap. How to teach the missing basics to today's young talent*. New Jersey: Wiley.

7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Eigene Darstellung der Generationen auf dem Arbeitsmarkt nach Brückner (2023), Bundesamt für Statistik (2022a), Mangelsdorf (2015) und Klaffke (2022).....	5
Abbildung 2. Eigene Darstellung der Stärken und Schwächen der Generation Z nach Magano et al. (2020), Scholz (2014), Klaus und Schneider (2016), und Tulgan (2015).	9
Abbildung 3. Eigene Darstellung der Werte und Lebenseinstellung Gen Z in Anlehnung an Statista.de (2022).	10
Abbildung 4. Eigene Darstellung der Bedürfnispyramide nach Maslow (1943) und mit arbeitsbezogenen Faktoren nach Kauffeld (2016, S. 51) und Einramhof-Florian (2022, S.25-26).	11
Abbildung 5. Eigene Darstellung der Erwartungen der Gen Z an Berufstätigkeit (Albert et al., 2015, S. 4).....	13
Abbildung 6. Eigene Darstellung des Modells zur Entstehung der Arbeitgebendenattraktivität in Anlehnung an Lohaus und Rietz (2020, S. 90).	16
Abbildung 7. Eigene Darstellung der Attraktivitätsmerkmale für die Gen Z bei Arbeitgebenden nach Steckl et al. (2019).	17
Abbildung 8. Eigene Darstellung der Faktoren für Arbeitgebendenattraktivität nach Acheampong (2021, S. 82).	18
Abbildung 9. Eigene Darstellung des Forschungsdesigns in Anlehnung an Kuckartz (2014, S. 74).	19
Abbildung 10. Darstellung der Strukturierung der arbeitsbezogenen Themen im Block 4 des Fragebogens.	22
Abbildung 11. Eigene Darstellung der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker (2022, S. 133).	29
Abbildung 12. Darstellung des Kategoriensystems.	32
Abbildung 13. Ergebnisse Fragebogen Ranking der Merkmale von Arbeitgebenden.....	34

8. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Arbeitsbezogene Motive der Gen Z nach Scholz (2014), Tulgan (2015), Chillakuri (2020), Brademann und Piorr (2019), Albert et al. (2019), Lieske (2020), Schlotter und Hulbert (2020), Einramhof-Florian (2022).....	14
Tabelle 2 Fragebogenergebnisse demografische Daten.	24
Tabelle 3 Sampling Gruppendiskussionen.	29
Tabelle 4 Ergebnisse Fragebogen wiederholt genannte Merkmale mit Rängen.	35
Tabelle 5 Ergebnisse Fragebogen einmalig genannte Merkmale mit geteilten Rängen.	35
Tabelle 6 Ergebnisse Fragebogen Stellensuche und Bindung.	35
Tabelle 7 Ergebnisse Fragebogen Wichtigkeit sozialer Merkmale.	37
Tabelle 8 Ergebnisse Fragebogen Wichtigkeit unternehmensbezogener Merkmale.	38
Tabelle 9 Ergebnisse Fragebogen Wichtigkeit anstellungsbezogener Merkmale.	39
Tabelle 10 Ergebnisse Fragebogen Wichtigkeit arbeitsplatzbezogener Merkmale.	40
Tabelle 11 Ergebnisse Fragebogen Wichtigkeit persönlicher Merkmale.	40
Tabelle 12 Ergebnisse Fragebogen Aussenstehende zur SBB.	41
Tabelle 13 Ergebnisse Fragebogen Mitarbeitende der SBB.	41
Tabelle 14 Ergebnisse Diskussionen Motive bei der Arbeit.	43
Tabelle 15 Ergebnisse Diskussionen Merkmale der Anstellung bei der SBB.....	44
Tabelle 16 Ergebnisse Diskussionen Merkmale der Arbeitgeberin SBB.....	46
Tabelle 17 Ergebnisse Diskussionen Generation Z.....	47

9. Anhang