



ZURÜCK IN DIE NEUE NORMALITÄT

Wahrnehmungen und Anforderungen der Auswirkungen
durch die COVID-19 Pandemie von und an Unternehmen
durch junge und ältere Beschäftigte.

EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

DR. MICHAEL GRAFFIUS Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

PHILIPP JULIAN RUF M. Sc. Universität Siegen

DR. SVEN WOLFF Universität Siegen

Zurück in die neue Normalität

Wahrnehmungen und Anforderungen der
Auswirkungen durch die COVID-19 Pandemie von und
an Unternehmen durch junge und ältere Beschäftigte.

EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

DR. MICHAEL GRAFFIUS
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

PHILIPP JULIAN RUF M. Sc.
Universität Siegen

DR. SVEN WOLFF
Universität Siegen

Impressum

Zurück in die neue Normalität – Wahrnehmungen und Anforderungen der Auswirkungen durch die COVID-19 Pandemie von und an Unternehmen durch junge und ältere Beschäftigte.

EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Verantwortlich für den Inhalt sind die Autoren:

Dr. Michael Graffius (Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin),
Philipp Julian Ruf M. Sc. (Universität Siegen),
Dr. Sven Wolff (Universität Siegen)

Copyright:

Nicht-kommerzielle Weiterverwendung unter Namensnennung der Autoren nach CC BY-NC 4.0

Veröffentlichungsdatum:

09/2021

Projektförderung:

Grüner Wirtschaftsdialog e.V.

Zurück in die neue Normalität

Wahrnehmungen und Anforderungen der Auswirkungen durch die COVID-19 Pandemie von und an Unternehmen durch junge und ältere Beschäftigte.

Kurzzusammenfassung

Einleitung

Theoretischer Hintergrund

Datensample und Methodik

Empirie und Resultate

Diskussion und Handlungsempfehlungen

Zentrale Ergebnisse dieser Studie

Limitationen

Über die Autoren

Projektförderung

Literaturverzeichnis

Anhang

Kurzzusammenfassung

In der vorliegenden Studie sind fünf zentrale Punkte herausgearbeitet, die Unternehmen aus der aktuellen Situation in Bezug auf zukünftige Mitarbeitendenführung oder deren Gewinnung aus den Erkenntnissen der derzeitigen Pandemiesituation mitnehmen können. So zeigen sich wesentliche Unterschiede in den Erwartungshaltungen zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten an Unternehmen. Deutlich ist die klare Aussage, über alle Altersgruppen hinweg, nachhaltiges und ökologisches Handeln von Unternehmen auch unter Pandemiebedingungen als zentralen und wichtigen Zukunftsanker für Unternehmen beizubehalten. Die Studienergebnisse basieren auf einer empirischen Befragung von 610 Personen in Deutschland. Hierbei wurden Erwartungen von Arbeitnehmenden an Unternehmen in der Pandemiesituation abgefragt. Für die Analyse unterteilen wir die Beschäftigten in zwei Alterskohorten, die wir anhand deskriptiver Statistik miteinander vergleichen und gegenüberstellen.

Einleitung

Die derzeitige Pandemiesituation trifft den deutschen Arbeitsalltag über viele Branchen und Unternehmensformen hinweg und stellt somit zwangsläufig Beschäftigte sowie Unternehmen und Organisationen vor Herausforderungen. Die fortwährende Disruption von Arbeitsabläufen, die veränderten Arbeitsplatzbedingungen bspw. durch Homeoffice-Regelungen und vielfach unklaren langfristigen Normalisierungsperspektiven treffen fast alle Bereiche der Arbeitswelt. Unternehmen entscheiden sich zu unterschiedlichsten Gegenmaßnahmen, angefangen von einfachsten Hygienemaßnahmen, bis zu Einsparungen bei Innovationsprojekten, im Recruiting, oder sogar für komplette Stilllegungen von Geschäftsfeldern oder Unternehmensbereichen.

Eine wesentliche Gruppe, die auch unabhängig von der derzeitigen Situation kontinuierlich vor Herausforderungen in Unternehmen steht, sind junge Beschäftigte, die sich kurz nach ihrer Ausbildung oder dem Studium in den Anfängen ihrer beruflichen Karriere befinden. Diese Gruppe trägt in Praxis und Forschung unterschiedliche Definitionsbezeichnungen in Richtung Alter und Ausbildungstypus als Young Professionals, oder nach Generationskohorten als Generation Y oder Z. Eine realitätsnahe Betrachtung zeigt jedoch, dass egal, welche wissenschaftliche Definition gewählt wird, damit gewisse Limitationen verbunden sind. In dieser Studie ist es den Autoren wichtig, ein möglichst breites Bild über junge Menschen, die sich in den Anfängen ihrer beruflichen Tätigkeit befinden, zu erlangen. Dies machen wir bewusst über Bildungshintergründe, politische Einstellung oder stärker eingrenzende soziodemografische Merkmale hinweg. Diese Untersuchungsgruppe definieren wir daher als Personen, die im Erwerbsleben stehen und sich in einer Altersgruppe zwischen 18 und 35 Jahren befinden, was in Deutschland einer Gruppengröße von rund 9,95 Millionen Menschen entspricht, wovon rund 45 % weiblich und 55 % männlich sind (eigene Berechnungen nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes, [destatis.de](https://www.destatis.de), 2021). Geprägt ist diese Gruppe generell eher von Wünschen nach Stabilität und Sicherheit, aber auch einem starken Bedürfnis nach Flexibilität in ihrer Karriere (Modestino et al., 2019). Darüber hinaus weisen sie eine gewisse Grundhaltung zum positiv-optimistischen Denken auf und haben im Vergleich zu älteren Kohorten ein durchschnittlich höheres Bildungsniveau (Scholz, 2014). Dies lässt auch eine gewisse Erwartungshaltung an zukünftige Arbeitgebende ableiten, diese Bedürfnisse gezielt zu adressieren.

Wir unterstellen, dass es für Unternehmen und Organisationen grundsätzlich wichtig ist, insbesondere in Hinblick auf den nach der Pandemie voraussichtlich wieder umkämpften Jobmarkt im „War for Talents“, gezielte Maßnahmen zu treffen, um jungen Menschen

einen sicheren und attraktiven Arbeitsplatz zu bieten. Diverse Studien skizzieren ausführlich die Bedeutung der Wahrnehmung von Organisationen und damit verbundenen, den gewünschten Arbeitgeberattributen von jungen Menschen sowie der positiven und negativen Wahrnehmung von organisationalen Veränderungsprozessen (Lattuch & Young, 2011), sowie Selektions- und Wahrnehmungskriterien aus Sicht der Markenwahrnehmung (Kuchеров et al., 2019). Darüber hinaus zeigt sich, dass besonders Corporate Social Responsibility (CSR) von Unternehmen einen Einfluss als Attraktivitäts- und Bindungsfaktor auf junge Fachkräfte hat (Cohen et al., 2017).

Grundlegendes Ziel dieser Studie ist es daher, die Wahrnehmung von und Erwartungen junger Menschen an Unternehmen und Organisationen, im Kontext der derzeitigen Pandemiesituation, zu erforschen. Ziel ist es, daraus ein besseres Verständnis über mögliche Veränderungseffekte durch die derzeitige Krise zu erlangen, diese einzuordnen und eine Ergebnisdarstellung in Hinblick auf zukünftige Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten. Wir haben daher folgende Leitfrage für unsere Untersuchung herausgearbeitet:

Wie verändert die derzeitige Pandemiesituation die Erwartungen von Berufstätigen unterschiedlicher Altersgruppen an Unternehmen und welche Arbeitgeberattribute lassen sich zukünftig daraus als wichtig ableiten?

Um unsere Thematik und die damit einhergehenden Forschungsfragen eingrenzen und beantworten zu können, haben wir diese Arbeit folgendermaßen strukturiert: Im ersten inhaltlichen Kapitel geben wir einen generellen theoretischen Einblick in die Herausforderungen für junge Menschen und nehmen besonderen Bezug auf die Herausforderungen, die aus der derzeitigen Pandemiesituation resultieren. Anschließend erklären wir unsere Forschungsmethodik, stellen die Datenbasis dar und erläutern unser Vorgehen der Datenbereinigung. Daraufhin zeigen wir anhand eines größeren empirischen Datensatzes von 610 befragten Personen beschreibende Einblicke in zentrale Forschungsergebnisse. Hierbei gehen wir insbesondere auf Arbeitgeberattribute und Maßnahmen ein. Den Abschluss bildet eine grundlegende Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse sowie eine Einordnung der fünf wesentlichen Erkenntnisse dieser empirischen Untersuchung, die wir mit Handlungsempfehlung für moderne Unternehmensführung, Mitarbeiterbindung Management und die unternehmerische Praxis verbinden.

Theoretischer Hintergrund

UNTERNEHMERISCHE HERAUSFORDERUNGEN DURCH COVID-19

Zu Beginn des Jahres 2020 wurde die Welt vor eine große Herausforderung gestellt: die COVID-19 Pandemie (Bacq et al., 2020). Schnell wurde ersichtlich, dass diese Krise nicht nur das globale Gesundheitswesen strapazieren wird, sondern auch die internationale und nationale Wirtschaft sowie die Gesellschaft an sich. Um die Bedrohung einzudämmen, und Extremsituationen, wie in Nord-Italien zu Beginn der Krise, zu vermeiden, traten gesetzliche Regelungen in Kraft, welche die Ausbreitung verhindern, oder zumindest verlangsamen sollte. Soziale Distanzierung (Glass et al., 2006), Ausgangssperren und die temporäre Schließung von Geschäften veränderten unsere Art des Lebens und unsere Realität praktisch über Nacht (Kuckertz et al., 2020) Die Schließung von Grenzen erschwerte den Warenwirtschaftsverkehr und geschlossene Fabriken im Ausland gefährdeten die globalen Lieferketten. Riesige Hilfspakete wurden von Regierungen auf den Weg gebracht, um die Wirtschaft am Laufen zu halten und Unternehmer(innen) zu unterstützen. Trotz allem hat die Forschung, auch bei bereits vergangenen Krisen, gezeigt, dass Firmen, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen, durch solche exogenen Schocks besonders hart getroffen werden (van der Vegt et al., 2015), da die Unsicherheit steigt und die finanzielle Sicherheit sinkt (Beliaeva et al., 2020). Schnelle Entscheidungen sind notwendig, um die Marktposition zu halten, Arbeitsplätze zu sichern und letztlich zu überleben.

Laut dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) ist für die meisten mittelständischen Unternehmen das Wichtigste, die Liquidität zu sichern, den Geschäftsbetrieb zu erhalten, das Geschäftsmodell flexibel anzupassen, Kreditmodalitäten mittelstandsfreundlich zu gestalten und Umsatzausfälle zu minimieren (Brink et al., 2020). Dennoch sind durch die anhaltenden und auch notwendigen Maßnahmen, viele Unternehmen in eine finanzielle Notsituation geraten. Es konnte zwar laut Sparkassenverband bisher noch keine erhöhte Anzahl an Insolvenzen festgestellt werden, (FAZ, 2021) allerdings gab es temporäre Änderungen an der gesetzliche Insolvenzantragspflicht, unter der Auflage, dass ein Antrag auf Hilfeleistungen gestellt wurde. Des Weiteren werden eine Verschleppung sowie verspätete Effekte bis Mitte, Ende 2021 erwartet. Gleichwohl haben in einer (nicht repräsentativen) Studie der Unternehmensberatung Willis Towers Watson, welche 15.000 Unternehmen, davon 330 in Deutschland, befragt hat, von einer Großzahl von Unternehmen angegeben, dass sie ohne großen Arbeitsplatzabbau durch die COVID-19 Pandemie kommen möchten. Einen Einstellungsstopp haben jedoch ca. 80% der befragten Unternehmen angeordnet und Gehaltserhöhungen reduziert (Neuscheler, 2020).

Während die Auswirkungen der Corona-Krise auf Unternehmen nachvollziehbarerweise auf großes Interesse der internationalen Forschungsgemeinschaft trifft, werden andere gesellschaftliche Themen außenvorgelassen. Gerade in Bezug auf die angesprochenen Einstellungsstopps von Firmen und deren allgemein ungewissen Zukunft ist es essenziell, die momentane und aufstrebende junge Generation von Beschäftigten im Blick zu behalten. Während im Jahr 2019 noch von Fachkräftemangel und einem boomenden Arbeitsmarkt die Rede war, werden junge Menschen spätestens seit Mitte 2020 damit konfrontiert, sich in einer unsicheren, disruptiven Arbeitswelt wiederzufinden. Dies spiegelt sich auch in der allgemeinen Entwicklung von Unternehmen wider. Volker Zimmermann (2020) hat in einer Auswertung des Mittelstandspanel herausgefunden, dass viele mittelständische Unternehmen mit Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen reagiert haben. Die Digitalisierung hat sich sprunghaft erhöht und verdeutlicht die Disruptionstendenzen der Unternehmen. Doch was macht dies mit jungen Menschen? Welchen Herausforderungen stellen sie sich während der COVID-19 Pandemie und wie beeinflussen die aktuellen Geschehnisse die Wahrnehmung von Unternehmen insbesondere in den Augen von jungen Beschäftigten?w

HERAUSFORDERUNGEN FÜR JUNGE ARBEITNEHMENDE DURCH COVID-19

Noch bis vor kurzem sah die zukünftige Arbeitswelt für junge Arbeitnehmende vielversprechend aus. Dies liegt nicht zuletzt an dem demografischen Wandel, welcher sich auf Deutschland auswirkt. Sinkende Geburtenraten, eine alternde Gesellschaft und der Eintritt der Babyboomer ins Rentenalter haben dazu geführt, dass die Arbeitslosigkeit seit 2005, mit einer Unterbrechung durch die Finanzkrise im Jahre 2008/2009 konstant zurückgegangen ist (Busold, 2019). Dies alles hat zur Folge, dass eine sinkende Zahl der Arbeitskräfte in Zukunft zu erwarten ist. Dieser Trend wird sich auch nicht durch die erhöhte Zuwanderung, oder durch die Erhöhung des Rentenalters ausgleichen lassen. Nach Busold (2019) wird sich das in einem Rückgang von 7-15% der Arbeitskräfte bis zum Jahre 2040 widerspiegeln.

Auch der Wirtschaft sind diese Erkenntnisse nicht neu, was dazu führte, dass Personalentwicklung, Talent Management und im generellen Human Resource Management neue Aufmerksamkeit geschenkt wurde (Ritz & Thom, 2018). Es reicht eben nicht mehr, nur eine gute Firma mit generellen Anreizpunkten zu sein. Junge Arbeitnehmende wollen gefordert und gefördert werden, über ihre Work-Life Balance selbst entscheiden und Familie und Karriere nicht gegeneinander abwägen. Dies hat, wie in der Literatur beschrieben, zu einem regelrechten „War for Talents“ geführt und die jungen Arbeitnehmenden in eine komfortable Situation gebracht. Firmen konkurrieren um qualifizierte, ausgebildete Fachkräfte und versuchen aktiv ihr Unternehmen sowie die Beschäftigung attraktiv zu gestalten.

Aus der Sicht von Unternehmen musste vermutlich erst verstanden werden, dass ein Wertewandel in der Arbeitswelt stattgefunden hat. Besonders die junge Generation (hier Gen. X und Gen. Y) sehen Arbeit nicht mehr nur als Mittel um Geld zu verdienen, sondern als Bestandteil der Selbstverwirklichung. Die sogenannte Subjektivierung der Arbeit, welche mittlerweile als weitestgehend bestätigte These gilt, erklärt den Wandel damit, dass subjektbezogene Ansprüche inzwischen auch bei der Arbeit vermehrt zur Geltung kommen (Apt & Bovenschulte, 2018; Egbringhoff, 2003; Zika et al., 2019). Unternehmen mussten sich also in den letzten Jahren an die Gegebenheiten anpassen, Mitarbeitende nicht nur anzuwerben, sondern auf ihre individuellen Vorstellungen einzugehen um weiterhin als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu bestehen.

Niemand konnte allerdings voraussehen, dass im Januar 2020 eine globale Pandemie den Arbeitsmarkt auf den Kopf stellen würde. Einstellungsstopps, Stellenabbau, Rückgänge von Auftragseingängen, gerade auch auf internationaler Ebene, und somit eine Stagnation des prognostizierten Wachstums haben nicht nur Auswirkungen auf das Unternehmen selbst, sondern selbstverständlich auch auf deren (potenziellen) Arbeitskräfte und den Arbeitsmarkt. Die Krise erreichte den Arbeitsmarkt überraschend schnell und bereits im April 2020 wurden in Deutschland über 10 Millionen Arbeitnehmende in Kurzarbeit geschickt (Klös, 2020). Auch die Indikatoren der Arbeitskräftenachfrage (gemeldete offene Stellen; Chancen auf Beschäftigung am 1. Arbeitsmarkt) stellen eine negative Tendenz dar (Klös & Schäfer, 2021). Während also die Einstellungsaussichten für junge Arbeitnehmende Ende 2019 noch solide waren, zeigt sich nun, während der aktuellen Corona-Pandemie ein anderes Bild. Was kommt also auf die Arbeitnehmenden, aber auch auf die Arbeitgebenden in Zukunft zu? Welche Chancen und Risiken gehen aus der aktuellen Situation, sowohl für Arbeitgebende als auch für Arbeitnehmende, hervor?

CHANCEN UND RISIKEN VON JUNGEN ARBEITNEHMENDEN UND FIRMEN DURCH COVID-19

Durch die Corona-Pandemie und deren Herausforderungen, mussten sich in vielen Bereichen sowohl Arbeitnehmende wie auch Arbeitgebende völlig neue Konzepte überlegen um weiterarbeiten zu können, einen, in vielen Branchen, neuen „Arbeitsalltag“ zu schaffen, oder einfach nur beruflich zu überleben. Dazu zählen verstärkt flexiblere tarifliche und betriebliche Arrangements und eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes (Klöß, 2020). Besonders die Digitalisierung, welche auch durch Corona einen erneuten Bedeutungszuwachs gefunden hat, spielt eine zentrale Rolle. In Unternehmen wurden Beschäftigte, praktisch alternativlos, angehalten neue Methoden der Arbeit auszuprobieren und unmittelbar umzusetzen. Während der Lockdowns wurde das Homeoffice nahezu zum neuen „Haupt-Arbeitsplatz“. Digitale Kollaborationstools, um Meetings online von jedem Ort abzuhalten, wurden der neue Standard. Dies birgt, auch in Bezug auf die bereits bestehenden Anforderungen junger Menschen an die Art und Weise zu arbeiten, enormes Potenzial. Gerade der Freiheitsgedanke und die höhere Individualisierung der Arbeit werden hier angesprochen. Im Gegenzug wird allerdings auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, vor Herausforderungen gestellt, da auf der einen Seite zwar mehr Flexibilität durch Gestaltung der Arbeitszeit, auf der anderen Seite aber auch Abgrenzungen zwischen Arbeits- und Freizeit verschwimmen. Während viele Unternehmen momentan noch (auch teilweise gesetzlich) dazu angehalten werden, solch flexiblen Arbeitsmodelle ihren Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen, stellt sich auch die Frage was nach der Pandemie kommt. Verfallen die Firmen in altbekannte Muster oder bleiben diese Veränderungen nachhaltig?

Um den diversen theoriegeleiteten Fragen auf den Grund zu gehen, wie und was Beschäftigten in Zeiten von Corona wichtiger oder unwichtiger geworden ist und wie sie unterschiedliche Unternehmenstypen wahrnehmen, haben wir diese Studie durchgeführt.

Datensample und Methodik

Um Daten für diese Studie zu sammeln, wurde im November 2020 eine Online-Befragung durchgeführt. Hierfür wurden, passend zur Zielgruppe, Verbreitungswege über Soziale Medien (Instagram, Facebook, Twitter) und damit auch über virale Verbreitung gewählt. Gleichzeitig wurden Unternehmen via E-Mail kontaktiert und gebeten, ihren Mitarbeitenden den Fragebogen weiterzuleiten, um so Daten zu einer älteren Vergleichsgruppe zu erhalten. Diese 5000 Unternehmen wurden nach dem Zufallsprinzip aus der Amadeus Datenbank gezogen (Bureau van Dijk, 2020). Die Ziehung wurde nur insofern limitiert, dass es sich um aktive Unternehmen handeln musste, die mindestens zwei Mitarbeitende aufweisen und eine E-Mail-Adresse angegeben haben. Für alle Teilnehmende der Studie wurde ein Anreiz in Form einer Verlosung von drei 50 Euro Gutscheinen ausgelobt. Hiermit sollten sowohl die vollständige Beantwortung des Fragebogens gewährleistet, als auch die bessere Verbreitung unterstützt werden.

Der aus der Befragung resultierende Datensatz enthielt zunächst Informationen von 925 Befragungsteilnehmern. Nach einer Bereinigung des Datensatzes um nur teilweise beantwortete Fragebögen, zu schnell beantwortete Fragebögen (unter 5 Minuten), offensichtlich fehlerhafte Antworten (z.B. ein Alter über 100 Jahren) und einem Ausschluss von Fällen mit stetigem Antwortverhalten in Fragebatterien (z.B. immer nur Stufe 6 einer 7er Skala angekreuzt) ergibt sich ein finaler Datensatz mit 610 Fällen.

Sozio-demographisch lässt sich dieser Datensatz wie folgt beschreiben. 46,7 % der Befragten sind jünger als 35 Jahre und 55,1 % der Teilnehmer sind männlich. Die meisten Befragten, 75,3 %, leben in einer Partnerschaft und 46,2 % haben bereits Kinder. Der Wohnort der Befragten befindet sich eher auf dem Land (42,8 %) oder in kleinen Städten (33,3%). Der überwiegende Anteil der Befragten steht mit 83,1 % bereits im Erwerbsleben oder befindet sich noch in Ausbildung oder Studium (12,9 %).

VARIABLEN UND SKALENBESCHREIBUNG

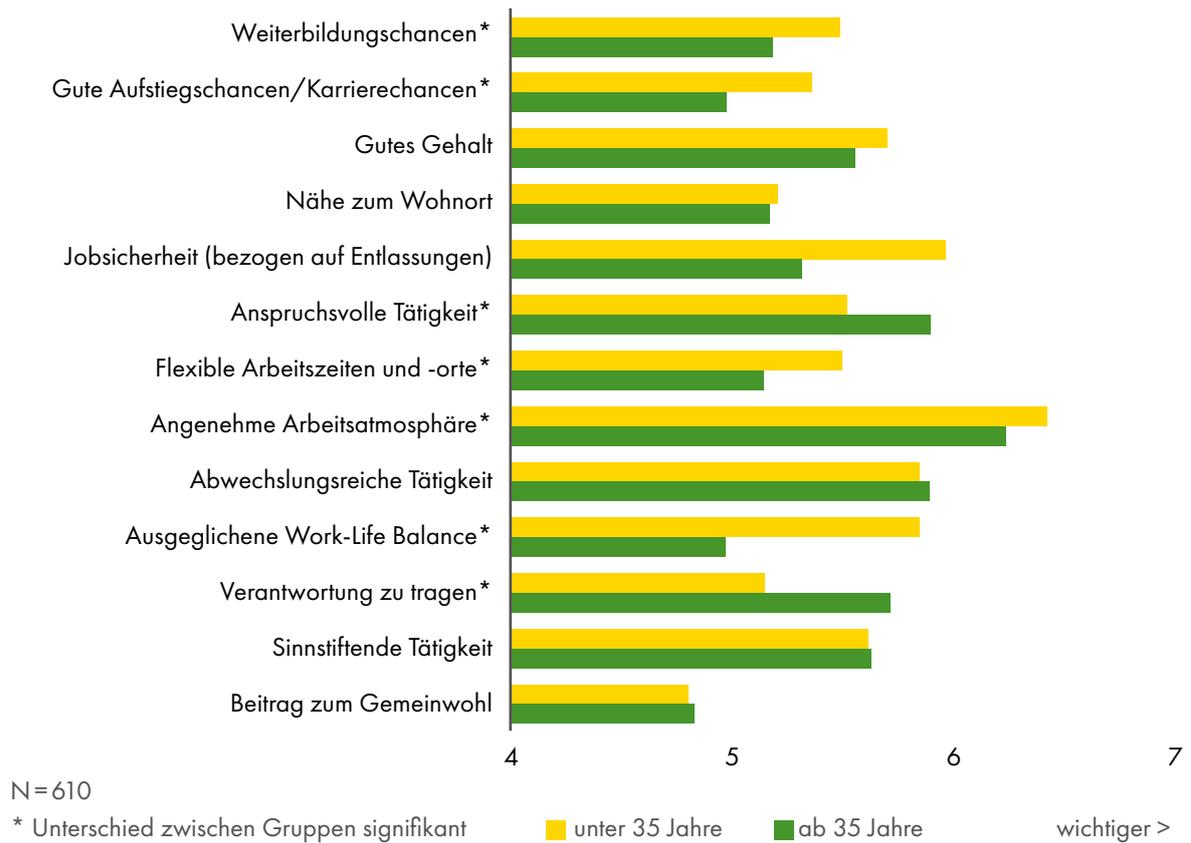
Der Fragebogen beinhaltet neben soziodemographischen Angaben, fünf Fragenblöcke zu den Themen: Erwartungen an Arbeitgeberattribute aus (potentieller) Mitarbeitersicht; Änderung der Erwartungen an Arbeitgeberattribute durch die COVID-19 Pandemie; Einschätzung des Verhaltens von Unternehmen in der COVID-19 Pandemie und einen Fragenblock dazu, welche Maßnahmen Unternehmen in der Krise ergreifen sollten. Die hierfür verwendeten Fragen wurden jeweils aus der Literatur abgeleitet und sprachlich an die Umstände der COVID-19 Pandemie angepasst. Im Anhang dieser Studie sind zu den Fragenblöcken die Fragen aggregiert dargestellt. Außer den sozio-demographische Angaben, konnten alle Fragen auf siebenstufigen Likert-skalen eingeschätzt werden.

METHODIK

Um nicht nur generell die Perspektive von Arbeitnehmenden auf Arbeitgeberattribute und deren Verhalten in der COVID-19 Pandemie zu analysieren, werden im Folgenden immer zwei Personengruppen nach ihrem Alter getrennt im Kontrast dargestellt. Damit kann einerseits die Forschungsfrage nach den Präferenzen und Einstellungen jüngerer Personen beleuchtet werden und andererseits überprüft werden, ob diese Präferenzen und Einstellungen von denen älterer Personen abweichen. Die Gruppen werden hierfür anhand ihres Alters getrennt. Hierfür wurde ein Grenzwert von 35 Jahren gewählt, da insbesondere die jüngeren Arbeitnehmenden untersucht werden sollen, die sich nach ihrer Ausbildung oder dem Studium in ihren ersten Berufsjahren befinden. Für den Vergleich werden dann jeweils die arithmetischen Mittelwerte für die beiden Gruppen berechnet und vergleichend dargestellt. Im Anschluss wurden jeweils Mittelwertvergleiche durchgeführt, um zu prüfen, ob sich die Unterschiede zwischen den Mittelwerten für die Gruppen als statistisch signifikant erweisen. Die statistisch signifikanten Mittelwertunterschiede, welche auf die Grundgesamtheit übertragbare Unterschiede darstellen, sind in den Diagrammen jeweils mit einem * markiert. Als Signifikanzniveau wird hier nur das 5% Signifikanzniveau angegeben, wengleich die meisten Unterschiede ein Signifikanzniveau von unter <1% erreichen.

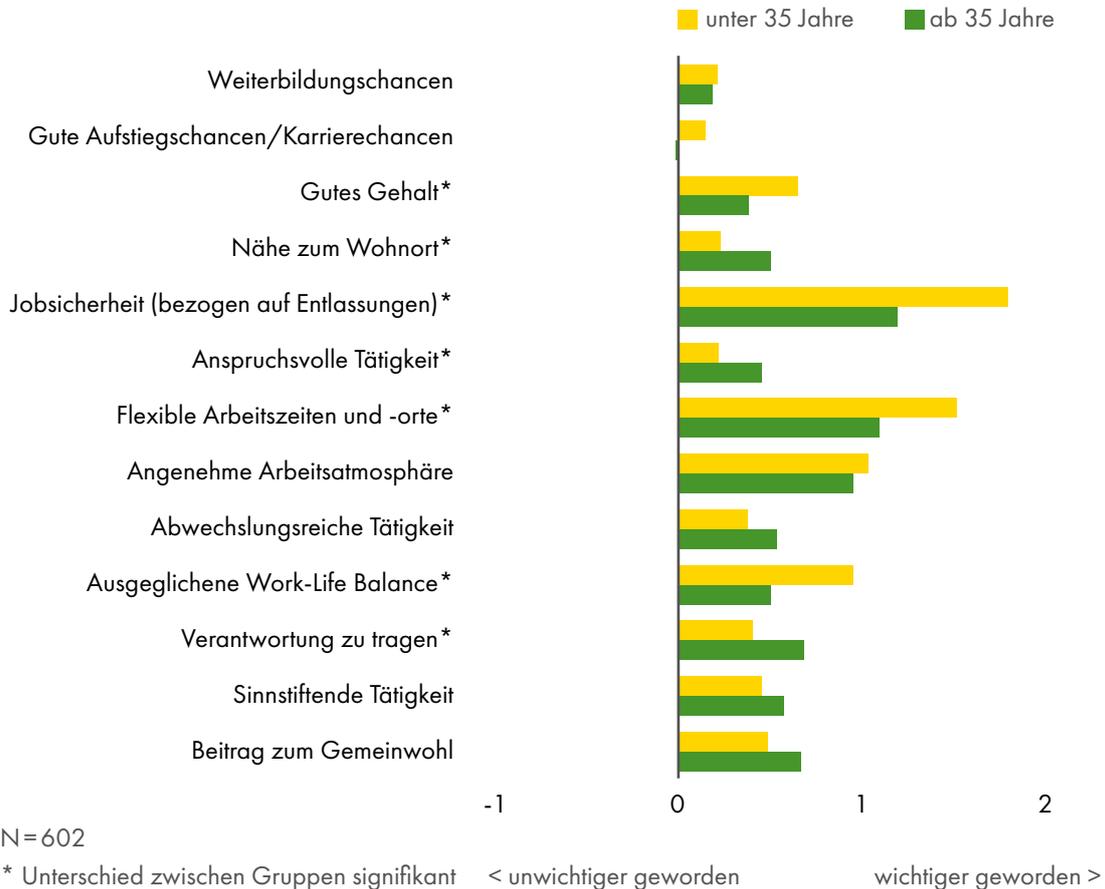
Empirie und Resultate

ARBEITGEBERATTRIBUTE



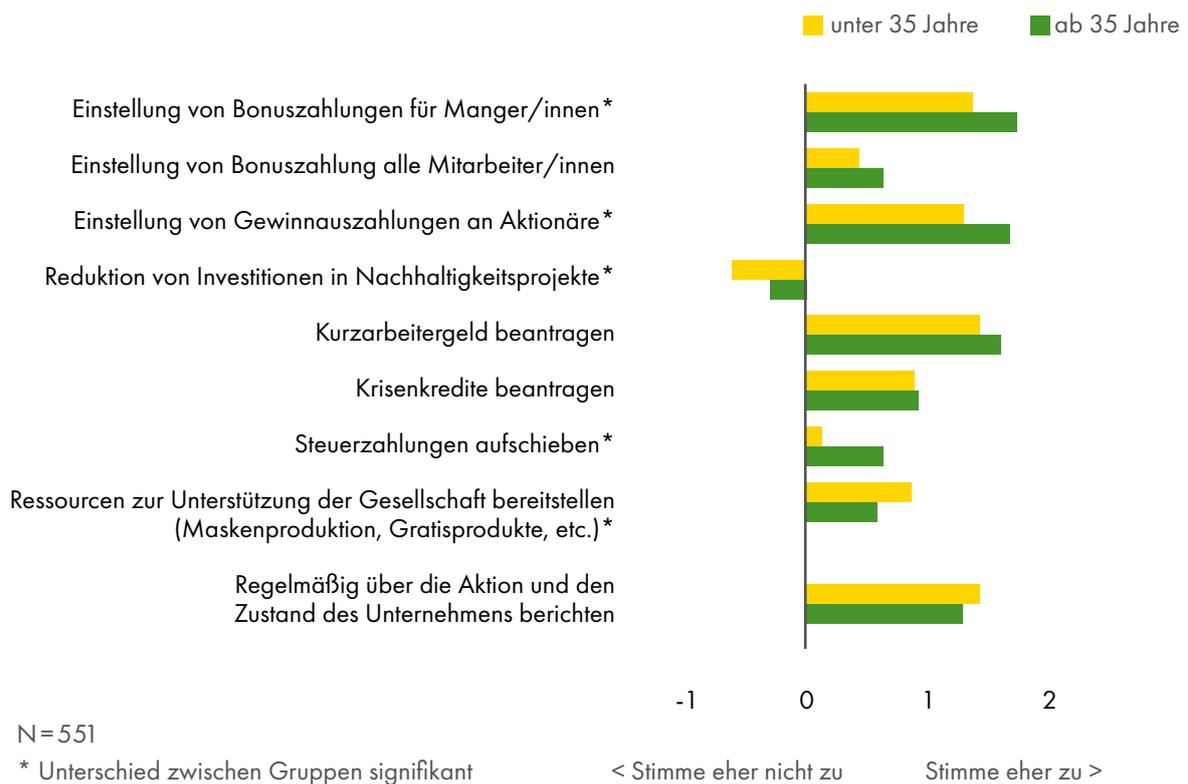
Am wichtigsten sind allen Befragten bei potenziellen Arbeitgebern grundsätzlich eine angenehme Arbeitsatmosphäre, eine abwechslungsreiche sowie anspruchsvolle Tätigkeit, eine sinnstiftende Tätigkeit, Jobsicherheit und ein gutes Gehalt. Im Vergleich der Gruppen, zeigt sich, dass den jüngeren Befragten eine ausgeglichene Work-Life Balance, die Jobsicherheit und flexibles Arbeiten deutlich wichtiger ist als den älteren Befragten. Gleichzeitig ist es ihnen aber auch wichtiger als den Älteren, Weiterbildungsoptionen und Karrierechancen zu haben sowie ein gutes Gehalt zu beziehen. Den Älteren hingegen ist es im direkten Vergleich wichtiger eine anspruchsvolle Tätigkeit auszuüben und Verantwortung zu tragen.

ÄNDERUNG ARBEITGEBERATTRIBUTE DURCH COVID-19 PANDEMIE



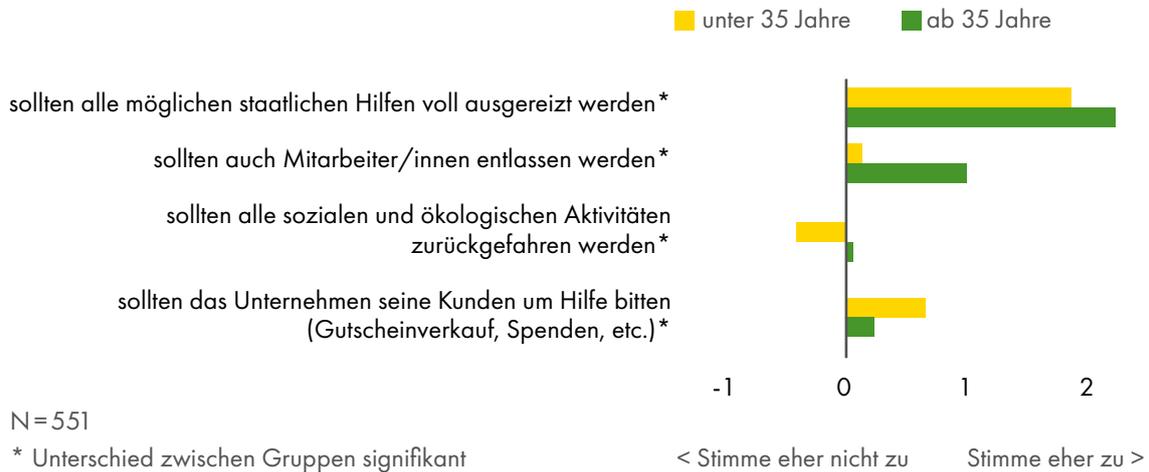
Die Studienteilnehmenden gaben zudem an, ob sich, durch die Pandemie und die damit einhergehenden (potenziellen und realen) Folgen, ihre Gewichtung der Arbeitgeberattribute verändert hat. Hierbei zeigt sich im Durchschnitt eine leichte Tendenz, dass alle Themen an Wichtigkeit zugenommen haben. Themen mit direktem Krisenbezug dominieren jedoch deutlich. So sind insbesondere die Jobsicherheit, flexible Arbeitszeiten und -orte und eine angenehme Arbeitsatmosphäre am deutlichsten wichtiger geworden. Im Vergleich der Gruppen zeigt sich, dass den Jüngeren neben der Jobsicherheit und den flexiblen Arbeitszeiten und -orten noch das gute Gehalt und die ausgeglichene Work-Life Balance deutlich wichtiger geworden sind. Bemerkenswert ist auch der Zuwachs der Wichtigkeit des Beitrags zum Gemeinwohl durch den Arbeitgeber. Diese Kategorie wurde im Fragenblock zuvor als am wenigsten wichtig bewertet, hat aber dennoch eine starke Steigerung erfahren.

UNTERNEHMEN SOLLTEN DIESE MASSNAHMEN ALS REAKTION AUF DIE CORONA-PANDEMIE ERGREIFEN



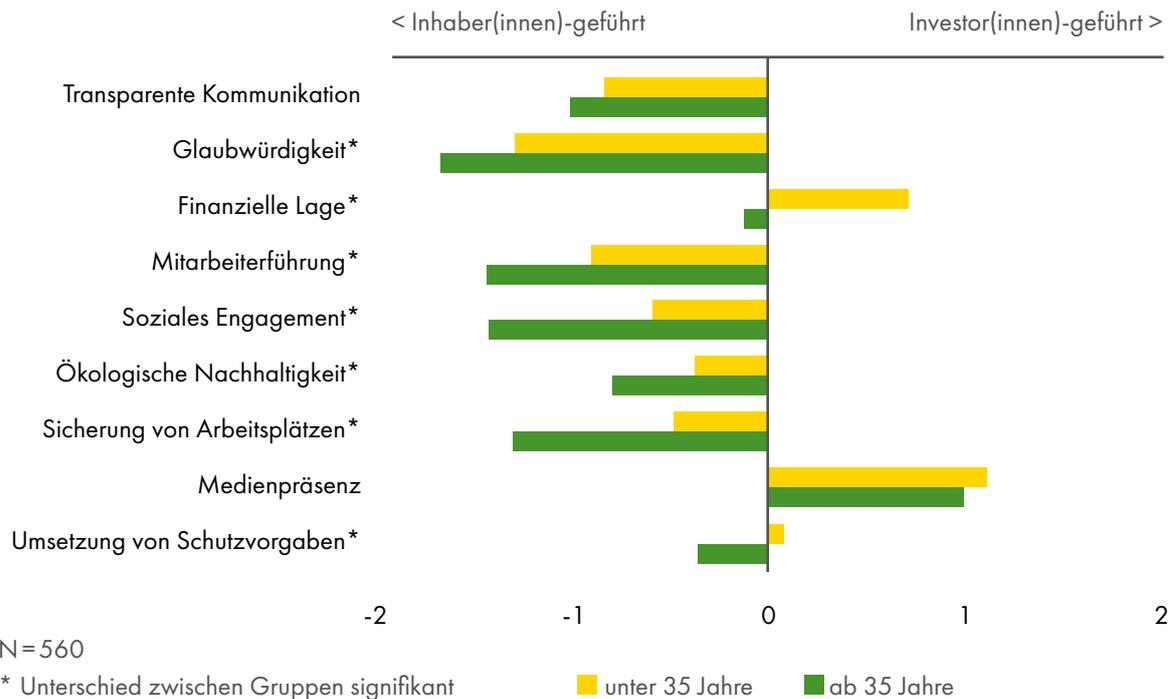
Hinsichtlich der Maßnahmen, welche die Unternehmen als Reaktion auf die COVID-19 Pandemie aus Sicht der Befragten ergreifen sollten, kann zunächst festgestellt werden, dass nahezu alle Maßnahmen eher auf Zustimmung stoßen. Dabei wünschen sich die Befragten insbesondere, dass Bonuszahlungen für Manager und Gewinnausschüttungen für Aktionäre eingeschränkt werden. Gleichzeitig wird aber auch die Beantragung von Kurzarbeitergeld und die regelmäßige Berichterstattung über den Zustand des Unternehmens besonders stark befürwortet. Einzig einer Reduktion von Investitionen in Nachhaltigkeitsprojekte stehen die Befragten negativ gegenüber. Im Vergleich der Altersgruppen fällt auf, dass die Gruppe der jüngeren Befragten die Einstellung von Bonuszahlungen und Gewinnausschüttungen weniger stark befürworten als die älteren Befragten. Gleichzeitig sind die jüngeren weniger stark dafür Steuerzahlungen aufzuschieben. Sie wünschen sich jedoch noch stärker als die älteren, dass die Unternehmen Ressourcen zur Unterstützung der Gesellschaft bereitstellen.

WENN DAS ÜBERLEBEN DES UNTERNEHMENS GEFÄHRDET IST, ...



In einer auf die Gefährdung des Überlebens des Unternehmens zugespitzten Frage, haben wir darum gebeten, einzuschätzen, welche Maßnahmen dann ergriffen werden sollten. Trotz dieser eher drastischen Formulierung zeigt sich, dass die Befragten nicht alle Maßnahmen unterstützen würden. Es sollen insbesondere die staatlichen Hilfen in diesem Fall voll ausgereizt werden. Im Gruppenvergleich wird deutlich, dass die älteren Befragten neben den staatlichen Hilfen auch einschneidende Maßnahmen wie die Entlassung von Mitarbeitenden stärker befürworten würden, wenn dadurch das Überleben des Unternehmens gesichert werden kann. Die jüngeren Befragten stimmen dagegen weicheren Maßnahmen wie der Unterstützung durch Kunden, in Form von eher „unkonventionellen“ Lösungen wie einem Gutscheinverkauf, Spenden oder ähnlichem, eher zu. Die jüngeren Befragten widersprechen in diesem auf das Überleben des Unternehmens zugespitzten Fall sogar dem zurückfahren von ökologischen oder sozialen Aktivitäten des Unternehmens, sie stellen damit die ökologischen oder sozialen Aktivitäten sogar über das Überleben des Unternehmens.

WELCHE UNTERNEHMEN HABEN IM LAUFE DER CORONA-PANDEMIE FOLGENDE HERAUSFORDERUNGEN BESSER GEMEISTERT?



Bezüglich der Fragestellung, welche Unternehmen die Herausforderungen im Laufe der Corona-Pandemie besser gemeistert haben, zeigt sich zunächst, dass Inhaber(innen)-geführte Unternehmen als glaubwürdiger, transparenter kommunizierend, besser in der Mitarbeitendenführung, sozial engagierter, ökologisch nachhaltiger und besser in der Sicherung von Arbeitsplätzen angesehen werden. Bei der Umsetzung der Schutzvorgaben zeigt sich ein gemischtes Bild, bei dem die Älteren die Inhaber(innen)-geführten Unternehmen als fähiger wahrnehmen. Investor(innen)-geführte Unternehmen werden hingegen als medienpräzenter und zumindest bei den jüngeren Befragten als finanziell besser aufgestellt wahrgenommen. Im Vergleich der Altersgruppen fällt deutlich auf, dass die älteren Befragten die Inhaber(innen)-geführten Unternehmen in allen Bereichen besser bewerten als es die jüngeren Befragten tun. Die Jüngeren haben im Gegenzug ein grundsätzlich positiveres Bild von Investor(innen)-geführten Unternehmen. Diese Diskrepanz zwischen den Altersgruppen ist bei der Einschätzung der finanziellen Lage, dem sozialen Engagement und der Sicherung von Arbeitsplätzen am stärksten.

Diskussion und Handlungsempfehlungen

Ziel dieser Studie ist es herauszufinden, wie sich die Wahrnehmung von Arbeitnehmenden bezüglich der Arbeitgeberattribute, sowie die wahrgenommene Außendarstellung im Bezug zu Maßnahmen in der Corona-Pandemie verändert hat. Das Verständnis der gewünschten Arbeitgeberattribute ist für Unternehmen entscheidend, um qualifizierte Mitarbeitende und neue Talente zu gewinnen, da ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden oder ein Abwandern von ausgebildeten Mitarbeitenden eine wesentliche Hürde für Innovation, (Madrid-Guijarro et al., 2009) Produktentwicklung (Abstein et al., 2014; Sommer et al., 2017) und die damit einhergehende Gefährdung der Langlebigkeit eines Unternehmens darstellt.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass Arbeitgeberattribute durch die zwei in dieser Studie untersuchten Gruppen unterschiedlich bewertet werden. In vielen Fällen ist dies auch statistisch signifikant. Diese Unterschiede sind in einigen Bereichen, wie die theoretischen Herleitungen zeigen, deutlich einzuordnen. So unterscheiden sich die Gruppen am stärksten in der Erwartungshaltung junger Menschen an eine deutlich höhere Work-Life-Balance, Jobsicherheit, gute Aufstiegs- und Karrierechancen, sowie flexible Arbeitszeiten und -orte. Im Gegenzug ist es für Menschen in fortgeschrittenen Lebensphasen signifikant wichtiger Verantwortung zu tragen und eine anspruchsvolle Tätigkeit auszuüben.

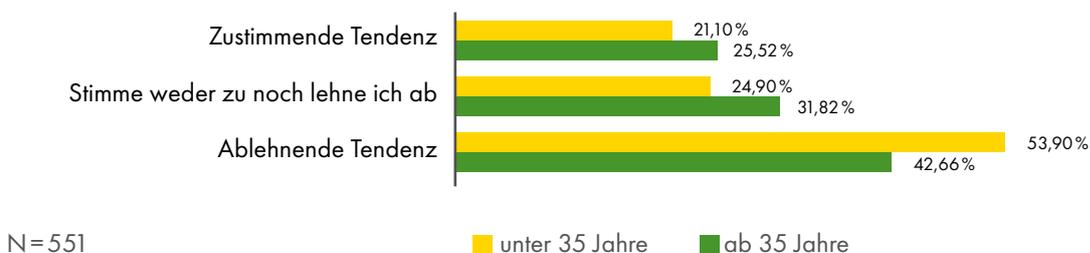
Insgesamt lässt sich eine grundsätzlich stärkere Anspruchshaltung der jüngeren Menschen an die Arbeitgeber feststellen. Dies lässt sich unserer Ansicht nach insbesondere mit dem Lebensabschnitt der Befragten erklären. Zu Beginn einer Karriere herrscht noch viel Unwissenheit über tatsächliche Abläufe in den Unternehmen, zur Karriere, zur späteren Work-Life Balance, Jobsicherheit und dadurch andere Erwartungshaltungen im Vergleich zu etablierten Personen am Arbeitsmarkt. Gleichzeitig zeigen junge Menschen aber auch ein hohes Interesse an Weiterbildung, womit sie auch ihren Leistungswillen ihren Ansprüchen gegenüberstellen. Zudem ist davon auszugehen, dass sich junge, gut ausgebildete Menschen bewusst sind, dass (zumindest in einigen Arbeitsbereichen) der „War for Talents“ bereits so fortgeschritten ist, dass sie stärkere Ansprüche stellen können. Darüber hinaus sehen wir es als zentral an, dass junge Menschen starke (vielleicht sogar überzogene) Erwartungshaltungen an Arbeitgeber formulierten. Denn daraus resultieren mitunter auch Zielsetzungen, die sich junge Menschen selbst stecken und sie dadurch weniger auf extrinsische Motivation durch Führungskräfte angewiesen sind, da die Erreichung der selbstgesteckten Ziele dann im eigenen Sinn ist.

Es lässt sich feststellen, dass die Corona-Pandemie allgemein einen verstärkenden Einfluss auf die Wichtigkeit von Arbeitgeberattributen beider Gruppen hat, und somit wie ein Brennglas die Erwartungen der unterschiedlichen Befragungsgruppen verstärkt. Jedoch sehen wir in beiden Altersgruppen eine unterschiedlich starke Zunahme der Wichtigkeit in mehreren Bereichen. Zu erwarten, aber dennoch von großer Bedeutung ist der Punkt, dass jungen Arbeitnehmenden die Jobsicherheit, eine ausgeglichene Work-Life Balance sowie flexible Arbeitszeiten und -orte signifikant wichtiger geworden sind als etablierten Arbeitnehmenden. Während diese Ergebnisse die aktuelle Verteilung nach Wichtigkeiten darstellen, impliziert diese Veränderung doch, dass Arbeitgeber in Zukunft einen besonderen Fokus auf diese Attribute legen sollten. Wie bereits angesprochen, stellt hier die Digitalisierung eine wichtige Grundlage dar. Prozesse, welche in der momentanen Lage als „Notlösung“ eingeführt wurden, sollten verstetigt und auch kommuniziert werden. Dies könnte in Zukunft einen Vorteil für Arbeitgeber in deren Attraktivität bieten. Dies spiegelt sich auch in einer starken Zunahme der Wichtigkeit der Arbeitsatmosphäre wider. Unternehmen müssen neue Wege finden, um trotz räumlicher Distanz eine Integration aller Beschäftigten in das Unternehmen zu schaffen. Onboarding-Prozesse müssen überdacht und modernisiert werden, neue Tools und Plattformen integriert werden um auch einen privaten Austausch, welcher sonst in den Pausen und durch interpersonellen Kontakt stattgefunden hat und zur Kultur maßgeblich beiträgt, nachhaltig sicherzustellen. Dies könnte gerade in der angestoßenen Diskussion über den „War for Talents“ ein maßgeblicher Faktor sein, junge, motivierte und qualifizierte Arbeitnehmende nach der Pandemie zu halten und neu hinzuzugewinnen. Es lässt sich weiterhin feststellen, dass die Erwartungen an die eigene Karriere durch gute Aufstiegs- oder Weiterbildungschancen, sowie dem Wunsch nach einer anspruchsvollen Tätigkeit bei älteren Arbeitnehmenden, obwohl in ihrer Wichtigkeit gestiegen sind, insgesamt durch die Corona-Krise weniger stark gestiegen sind als beispielsweise der Wunsch zum Beitrag am Gemeinwohl oder eine sinnstiftende Tätigkeit auszuführen.

Im Bereich der Zustimmung zu adäquaten Reaktionen auf die derzeitige Pandemiesituation zeigen sich starke Unterschiede im Grad der Zustimmung, die sich deskriptiv nicht intuitiv direkt erschließen. So scheint es zunächst den starken Widerspruch zwischen Gewinnausschüttungen und Bonuszahlungen während der Krise zu geben, jedoch ist hier abzustufen, da die Zustimmung für die Einstellungen von Bonuszahlungen für Mitarbeitenden deutlich geringer ausfällt. Ähnlich wird bei den direkten staatlichen Hilfsangeboten stark differenziert zwischen dem Kurzarbeitergeld, dem Beantragen von Krisenkrediten und dem Aufschieben von Steuerzahlungen. Dass das Kurzarbeitergeld am stärksten befürwortet wird, lässt sich gut damit erklären, dass es sich um eine direkte finanzielle Entlastung für die

Unternehmen handelt und ohne langfristige finanzielle Belastungen für das Unternehmen ist. Die Krisenkredite hingegen und die Aufschiebung von Steuerzahlungen hingegen, können hilfreich sein, verlagern vermutlich die Kosten der Krise allerdings. Es bleibt jedoch unklar, warum das Aufschieben von Steuerzahlungen – was in der Form eher einem staatlichen Kredit gleicht – weniger stark befürwortet wird. Ein Erklärungsansatz könnte darin liegen, dass dies als Mechanismus und im Umfang komplexer zu erfassen und zu steuern ist.

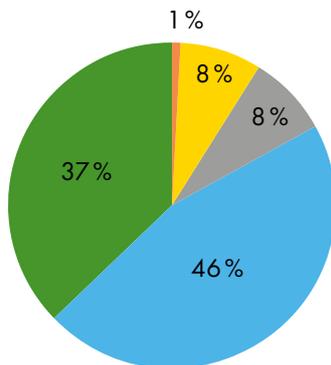
UNTERNEHMEN SOLLTEN ALS REAKTION AUF DIE CORONA-PANDEMIE INVESTITIONEN IN NACHHALTIGKEITSPROJEKTE REDUZIEREN



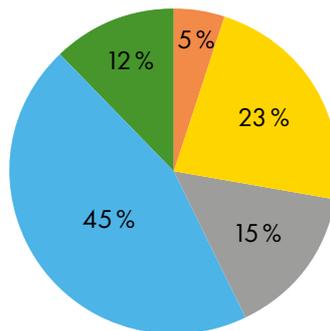
Eine Feststellung, die wir aus den Daten ziehen können und die uns erstaunt, ist, die in der Tendenz eindeutige Aussage, dass selbst in der derzeitigen schwierigen Lage, in der sich viele Unternehmen befinden, Investitionen in Nachhaltigkeitsprojekte nicht aufgrund der Pandemiesituation reduziert werden sollen. Bei älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (rund 43 %) gibt es eine Tendenz zur Ablehnung, bei jüngeren Arbeitnehmenden (knapp 54%) eine deutliche stärkere Tendenz dem nicht zuzustimmen. Die Gruppen unterscheiden sich statistisch signifikant voneinander. Es lässt sich somit festhalten, dass es eine starke Präferenz gibt, bevor Nachhaltigkeitsaspekte von Unternehmen eingestellt werden, an anderen Stellschrauben des Unternehmens dafür zu sorgen, mögliche pandemiebedingte Beeinträchtigungen abzumildern.

WENN DAS ÜBERLEBEN DES UNTERNEHMENS GEFÄHRDET IST, SOLLTEN ...

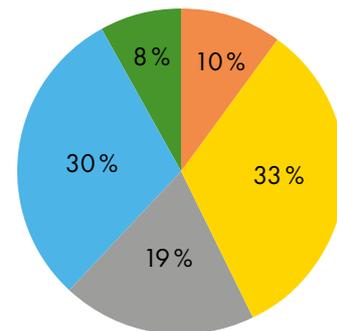
... alle möglichen staatlichen Hilfen voll ausgereizt werden



... auch Mitarbeiter/innen entlassen werden



... alle sozialen und ökologischen Aktivitäten zurückgefahren werden



■ Stimme gar nicht zu
 ■ Stimme eher nicht zu
 ■ Stimme weder zu noch lehne ich ab
 ■ Stimme eher zu
 ■ Stimme vollkommen zu

Auch auf die direkte Frage nach der Überlebenseicherung von Unternehmen zeigt sich über alle Altersgruppen hinweg eine eindeutige Richtung. So geben 83 % der Befragten an, dass staatliche Hilfen eher voll ausgereizt werden sollten und eine Mehrheit von 57 % befürworten sogar im Notfall Entlassungen. Dem gegenüber steht jedoch nur eine Minderheit von 38 %, die aufgrund der aktuellen Situation einer Reduktion von sozialen oder ökologischen Aktivitäten zustimmen würde.

In Hinblick auf die Wahrnehmung, welche Arten von Unternehmen die Krise besser gemeistert haben, zeigt sich, dass inhaber(innen)geführte Unternehmen insgesamt positiver wahrgenommen werden, außer bei der finanziellen Lage und der Medienpräsenz. Diese Wahrnehmung bietet den inhaber(innen)geführten Unternehmen einen starken Vertrauensvorschuss und erscheint besonders relevant in Kombination mit der Erkenntnis, dass den Befragten gerade auch die hier angesprochenen Themen wie die Sicherung der Arbeitsplätze, das soziale Engagement und die ökologische Nachhaltigkeit wichtig sind und durch die Krise noch wichtiger wurden.

Diese Ergebnisse sind im Einklang mit der gängigen Forschung, da in einer Vielzahl von inhaber(innen)geführten Unternehmen die Eigentümerfamilie nicht nur als kontrollierender Anteilseignerinnen und Anteilseigner auftritt, der das Unternehmen überwacht und von Dividendenausschüttungen profitiert, sondern als Manager aktiv die Strategie und Ausrichtung

des Unternehmens gestaltet. Managerinnen und Manager in diesen Unternehmensformen haben typischerweise eine eher emotionale und langfristige Bindung zu ihren Mitarbeitenden und sorgen sich um deren Wohlbefinden, was wiederum zu motivierten und integrativen Teams führt, in denen die Mitglieder auch informell kommunizieren. Im Gegensatz dazu stehen, wie wir in unseren Ergebnissen auch ableiten können, Unternehmensformen, die eher weniger auf diese Ressourcen zurückgreifen können. Diese Unternehmen verfolgen oft kurzfristige Interessen, da die Amtszeiten von Managern meist kürzer sind und eine Shareholder-Value-Maximierung eher im Vordergrund steht.

Zentrale Ergebnisse dieser Studie

Wir sehen die Ergebnisse dieser Studie für diverse Bereiche des unternehmerischen Handelns in Bezug auf Mitarbeitengewinnung und -bindung als bedeutend an. Auf der einen Seite steht der, vermutlich durch die aktuelle Pandemiesituation derzeit etwas abgeflachte „War for Talents“ um gut ausgebildete junge Nachwuchskräfte. Auf der anderen Seite die möglichen Veränderungen durch veränderte Erwartungshaltungen von Beschäftigten aufgrund ihrer Erfahrungen in der Pandemie.

Diese empirische Forschungsarbeit hat daher zahlreiche Implikationen für die unternehmerische Praxis, sowie die personenbezogene Ebene als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter eines Unternehmens, die wir in dieser Studie analysiert und eingeordnet haben. Im Folgenden skizzieren wir nun, die aus unserer Sicht fünf wesentlichen Erkenntnisse, von denen wir ausgehen, dass sie auch über die derzeitige, pandemiebedingte Disruption hinaus, eine zentrale Bedeutung für Unternehmen haben werden:

1.) Soziales Engagement und Nachhaltigkeitsaspekte von Unternehmen werden an Bedeutung gewinnen. Von beiden untersuchten Gruppen, sowohl jungen als auch älteren Beschäftigten werden soziales Engagement und Investitionen von Unternehmen in Nachhaltigkeitsaspekte als zentral und wichtig erachtet. Unsere Ergebnisse zeigen, dass Beschäftigte eher bereit wären Themen, die sie selbst betreffen, wie Maßnahmen zu Entlassungen oder Einstellung von Bonuszahlungen zu befürworten, als dass Unternehmen Investitionen in Nachhaltigkeit reduzieren oder dass soziale und ökologische Aktivitäten von Unternehmen zurückgefahren werden. Da sich diese Effekte durch die Einschätzungen aufgrund der Pandemie sogar noch verstärkt zeigen, sehen wir die Wichtigkeit dieser Themen auch nach der Pandemie als zentral an. Eine deutliche Kommunikation nach außen und innerhalb von Unternehmen kann ein Schlüssel für vertrauensbildende Maßnahmen durch positive mentale Bilder, die in Köpfen von Beschäftigten entstehen, sein. „Wenn sich ein Unternehmen um Nachhaltigkeit bemüht, ist es wohl auch gut zu mir als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter“.

2.) Der Heterogenität von Personengruppen innerhalb der Organisation muss stärker Rechnung getragen werden. Diese zeichnet sich deutlich in den unterschiedlichen Wahrnehmungen zu Arbeitgeberattributen aus. One-Size-Fits-All-Lösungen für das Human Resource Management durch pauschale Ansprachen über alle Beschäftigungsgruppen hinweg werden den unterschiedlichen Bedarfen nicht

gerecht. Insbesondere wird dies deutlich in der differenzierten Wahrnehmung zwischen inhaber(innen)geführten Unternehmen zu investor(innen)geführten Unternehmen. Eine dies berücksichtigende direkte Ansprache von Beschäftigten, die durch das Homeoffice und die veränderten Arbeitsprozesse während Pandemiezeiten geprägt sind, erachten wir als wesentlichen Zukunftsanker für moderne Unternehmensformen. Diese Heterogenität sollte von Unternehmen aus in ihrer Maßnahmenkommunikation mitbedacht werden, da es nur bedingt ausreicht, eine einzelne interne Kommunikationsstrategie zu wählen und diese für alle Beschäftigungsgruppen gleichermaßen anzuwenden.

3.) Staatliche Instrumente und Unterstützungsangebote haben eine hohe Akzeptanz aus Mitarbeitersicht. Die Daten zeigen, dass es eine hohe Akzeptanz gegenüber staatlichen Maßnahmen durch Beschäftigte gibt. Jedoch wird das Instrument der Aufschiebung von Steuerzahlungen kritisch gesehen, möglicherweise aufgrund der Komplexität des Instruments. Die Inanspruchnahme staatlicher Unterstützung wird von allen Beschäftigungsgruppen mit hoher Zustimmung zur Krisenbewältigung begleitet. Was im Umkehrschluss für die Unternehmen bedeuten kann, dass die Inanspruchnahme dieser Leistungen durch Unternehmen nicht, wie zum Beispiel bei der Rettung von Banken oder selbstverschuldet in Not geratenen Unternehmen, von Kunden/innen und Mitarbeitenden negativ betrachtet wird.

4.) Der „War for Talents“ wird sich verändern, aber auch fortsetzen. Es gibt erste Anzeichen, dass insbesondere gut ausgebildete junge Beschäftigte mit vielen beruflichen Perspektiven ihre beruflichen Lebensentwürfe in Hinblick auf eher klassische abhängige Beschäftigungsmodelle überdenken und somit dem Arbeitsmarkt absehbar noch weniger gut ausgebildete junge Menschen zur Verfügung stehen könnten. Grundsätzlich sehen wir, dass sich die Bedürfnisse von Beschäftigten durch Corona kaum geändert haben, die Unsicherheit bei jungen Menschen aber höher geworden ist. Dies lässt sich auch aus den erhobenen Daten ableiten, so werden junge Menschen deutlich sicherheitsorientierter und wählen evtl. Arbeitsplätze, die inhaltlich weniger anspruchsvoll und innovativ ausgelegt sind, dafür aber diese Sicherheiten bieten. Eine offene Darstellung als Arbeitgeber, der Perspektiven hinsichtlich der Bedürfnisse, nach den in dieser Studie herausgearbeiteten Attributen der Wichtigkeit herausstellt, positioniert sich in diesem Markt wahrscheinlich zukunftssicherer. Während Unternehmen momentan dazu gezwungen werden, solche flexible Arbeitsmodelle ihren Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen, stellt sich die Frage, was nach der Pandemie kommt. Gerade hier besteht großes Potential, sich als Arbeitgeber auch in Zukunft

zu positionieren und jungen Menschen eine reizvolle Arbeitsumgebung zu schaffen. Auch nach der Krise eine Kultur der offenen und flexiblen Arbeit zu gestalten, sollte eine der Prioritäten von Arbeitgebern, schon während der Pandemiezeit, werden. Mitarbeitenden Mittel und Wege zur Verfügung stellen, einen angenehmen und angemessenen Homeoffice Arbeitsbereich zu gestalten, ihre Arbeitszeit freier zu wählen und auch die „Kernarbeitszeit“ von Zuhause zu erledigen, wird sich vermutlich etablieren und einen Vorteil für Unternehmen im „War for Talents“ bieten, die dieser Veränderung Rechnung tragen.

5.) Die eigene Karriere ist weniger wichtig als die Jobsicherheit. Pandemiebedingt sehen wir in unserer Erhebung eine Veränderung in den persönlichen Wichtigkeiten bei jungen Beschäftigten. Es ist davon auszugehen und ist auch in weiteren Studien belegt (bspw. Jayathilake et al., 2021), dass diese Veränderungsmomente zu nachhaltigen Effekten im Selbstverständnis der Beschäftigten führen werden. Die Tendenzen der letzten Jahre in Richtung selbstbestimmtem Arbeiten, der Sinnhaftigkeit und sinnstiftenden Tätigkeit sind derzeit etwas abgebremst, da durch die Pandemie verstärkt die Wichtigkeit der Arbeitsplatzsicherheit zugenommen hat. Dies könnte allerdings auch für, bis dato, bei Jüngeren eher weniger innovativ und prestigeträchtig konnotierten Berufsbildern wie z.B. der öffentliche Dienst eine neue Chance sein, qualifizierte Arbeitskräfte anzuwerben.

Limitationen

Wie jede empirische Forschungsarbeit hat auch diese Studie einige Limitationen, die wir adressieren wollen. An erster Stelle und da wir eine, datenschutzgerecht, anonymisierte Umfrage durchgeführt haben, kennen wir die genaue Zusammensetzung unseres Samples nicht auf Individualebene. Das Sample generiert sich durch die Adressierung an junge Menschen über Social-Media und gleichzeitig den Versand an 5000 zufällig gezogene Unternehmen. Damit wurde das Ziel erreicht, sowohl junge als auch ältere Arbeitnehmende zu befragen, wenngleich anzumerken ist, dass durch die Auswahl der Social-Media-Kanäle und die Firmendatenbank bereits eine Vorauswahl getroffen wurde, der wir durch eine breite Streuung und die zufällige Ziehung aus der Datenbank, entgegengewirkt haben. Zudem wurde das Sample mit seinen deskriptiven Eckdaten detailliert vorgestellt, um einen Überblick über den Datensatz zu geben.

Des Weiteren fand die Befragung während der COVID-19 Pandemie statt. Es ist somit davon auszugehen, dass die individuelle Betroffenheit und das Interesse am Thema einerseits zur Teilnahme bewegt und andererseits eine mögliche individuelle Betroffenheit durch die Krise die Ergebnisse verzerrt. Eine solche individuelle Betroffenheit wurde jedoch nicht erhoben.

Abschließend möchten wir anmerken, dass es sich vornehmlich um deskriptive Daten bei dieser Studie handelt, die ausgewertet und interpretiert werden. Die abgeleiteten Schlussfolgerungen und angesprochenen potentiellen Zusammenhänge gilt es in weiteren Studien mit induktiven Verfahren zu überprüfen, um diese Wirkbeziehungen zu prüfen und generalisierbare und robustere Aussagen über den Effekt dieser Maßnahmen treffen zu können.

Darüber hinaus geben die Ergebnisse zwar einen fundierten Einblick, allerdings sind aufgrund der Heterogenität der Vergleichsgruppen und Unternehmensformen die Aussagen nicht über alle Bereiche zu verallgemeinern.

Über die Autoren



Dr. Michael Graffius ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Forscher am Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen, Veränderungsprozessen durch Generationswechsel in Unternehmen und den Besonderheiten von eigentumsgeführten Unternehmen sowie Familienunternehmen.



Julian Ruf, M. Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Entrepreneurship und Family Business an der Universität Siegen. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit Werten und anderen Einflussfaktoren, die Entscheidungsfindung, Innovation und Entrepreneurship in Familienunternehmen beeinflussen.



Dr. Sven Wolff ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Entrepreneurship und Family Business an der Universität Siegen. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit Familienunternehmen und den heterogenen Einflüssen der Unternehmerfamilie auf das Unternehmen.

Projektförderung

Diese Studie erfolgt unter Wahrung sämtlicher wissenschaftlicher Standards. Von Seiten der Projektförderung, dem Grünen Wirtschaftsdialog, gab es keinen inhaltlichen Input, der einen verzerrenden Einfluss auf die Ergebnisse, deren Interpretation oder die Auswertung hatte. Der wissenschaftliche Rahmen, die Methodenauswahl und die Ansprache der Befragungspersonen erfolgte unabhängig von der Projektförderung. Die Autoren bedanken sich herzlich für die Unterstützung durch den Grünen Wirtschaftsdialog.

Literaturverzeichnis

Abstein, A., Heidenreich, S., & Spieth, P. (2014). Innovative Work Behaviour: The Impact of Comprehensive HR System Perceptions and the Role of Work–Life Conflict. *Industry and Innovation*, 21(2), 91–116. <https://doi.org/10.1080/13662716.2014.896159>

Apt, W., & Bovenschulte, M. (2018). Die Zukunft der Arbeit im demografischen Wandel. In *Zukunft der Arbeit – Eine praxisnahe Betrachtung* (pp. 159–173). Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg.

Bacq, S., Geoghegan, W., Josefy, M., Stevenson, R., & Williams, T. A. (2020). The COVID-19 Virtual Idea Blitz: Marshaling social entrepreneurship to rapidly respond to urgent grand challenges. *Business Horizons*, *In Press*, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.05.002>

Beliaeva, T., Shirokova, G., Wales, W., & Gafforova, E. (2020). Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 165–194. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0499-2>

Brink, S., Levering, B., & Icks, A. (2020). Herausforderungen des deutschen Mittelstands in der Corona-Pandemie. *IFM Bonn*, 15.

Bureau van Dijk. (2020, June 1). *Bureau van Dijk – A Moody’s Analytics Company*. Bureau van Dijk – A Moody’s Analytics Company. www.bvdinfo.com

Busold, M. (Ed.). (2019). *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2>

Cohen, M., Cavazotte, F. de S. C. N., Costa, T. M. da, & Ferreira, K. C. S. (2017). Corporate social-environmental responsibility as an attraction and retention factor for young professionals. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(1), 21–41.

destatis.de. (2021). *Rechtliche Einheiten und abhängig Beschäftigte nach Beschäftigtengrößenklassen und Wirtschaftsabschnitten*. Statistisches Bundesamt. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/Tabellen/unternehmen-beschaeftigtengroessenklassen-wz08.html>

Egbringhoff, J. (2003). *Subjektivierung von Bildung: Bildungspolitische und bildungspraktische Konsequenzen der Subjektivierung von Arbeit*. Akad. für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.

FAZ. (2021). Wirtschaftskrise: Sparkassen: Keine Insolvenzwellen durch Corona. *FAZ.NET*. <https://www.faz.net/1.7165727>

Glass, R. J., Glass, L. M., Beyeler, W. E., & Min, H. J. (2006). Targeted Social Distancing Design for Pandemic Influenza. *Emerging Infectious Diseases*, 12(11), 11.

Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: A conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal*.

Klös, H.-P. (2020). Nach dem Corona-Schock: Digitalisierungspotenziale für Deutschland. *IW-Policy Paper*, 24, 63.

Klös, H.-P., & Schäfer, H. (2021). *Der deutsche Arbeitsmarkt in der zweiten Welle der Pandemie* (Kurzbericht No. 7; IW-Kurzbericht).

Kucherov, D. G., Zamulin, A. L., & Tsybova, V. S. (2019). *How young professionals choose companies: Employer brand and salary expectations*.

Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>

Lattuch, F., & Young, S. (2011). Young professionals' perceptions toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 605–627. <https://doi.org/10.1108/01437731111161085>

Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465–488. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00279.x>

Modestino, A. S., Sugiyama, K., & Ladge, J. (2019). Careers in construction: An examination of the career narratives of young professionals and their emerging career self-concepts. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103306.

Neuscheler, T. (2020). Corona: Mehrheit der Unternehmen mit Einstellungsstopp. *FAZ.NET*. <https://www.faz.net/1.6870491>

Ritz, A., & Thom, N. (Eds.). (2018). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (3., vollständig überarbeitete Auflage). Springer Gabler.

Scholz, C. (2014). *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. John Wiley & Sons.

Sommer, L. P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2017). War for talents-How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness: War for talents. *R&D Management*, 47(2), 299–310. <https://doi.org/10.1111/radm.12230>

van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing Risk and Resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971–980. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4004>

Zika, G., Schneemann, C., Großmann, A., Kalinowski, M., Maier, T., Mönnig, A., Parton, F., Winnige, S., & Wolter, M. I. (2019). *BMAS-Prognose 'Digitalisierte Arbeitswelt'* (Research Report No. 5/2019). IAB-Forschungsbericht. <https://www.econstor.eu/handle/10419/204771>

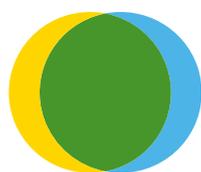
Zimmermann, V. (2020). Innovationen in der Corona-Krise: Not macht erfinderisch. *KfW Research*, 295, 5.

Anhang

Fragenblock	Beispielfragen
<p>Arbeitgeber Attribute aus Mitarbeiter Sicht</p> <p>Änderung von Arbeitgeberattributen durch die COVID-19 Pandemie aus Mitarbeiter Sicht</p>	<p><u>Die Befragten sollten angeben wie wichtig Ihnen die folgenden Attribute bei einem (zukünftigen) Arbeitgeber sind. In einer weiteren Fragenbatterie sollte angegeben werden, ob diese Attribute für Sie durch die Corona-Pandemie unwichtiger oder wichtiger wurden?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungschancen • Gute Aufstiegschancen / Karrierechancen • Gutes Gehalt • Nähe zum Wohnort • Jobsicherheit (bezogen auf Entlassungen) • Anspruchsvolle Tätigkeit • Flexible Arbeitszeiten und -orte • Angenehme Arbeitsatmosphäre • Abwechslungsreiche Tätigkeit • Ausgeglichene Work-Life Balance • Verantwortung zu tragen • Sinnstiftende Tätigkeit • Beitrag zum Gemeinwohl
<p>Maßnahmen von Unternehmen als Reaktion zur Corona-Pandemie</p>	<p><u>Welche direkten Maßnahmen sollten Unternehmen als Reaktion zur Corona-Pandemie, Ihrer Meinung nach, durchführen?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung von Bonuszahlungen für Manager/innen • Einstellung von Bonuszahlungen für alle Mitarbeiter/innen • Einstellung von Gewinnauszahlungen an Aktionäre • Reduktion von Investitionen in Nachhaltigkeitsprojekte • Kurzarbeitergeld beantragen • Krisenkredite beantragen • Steuerzahlungen aufschieben • Ressourcen zur Unterstützung der Gesellschaft bereitstellen (Maskenproduktion, Gratisprodukte, etc.) • Regelmäßig über die Aktionen und den Zustand des Unternehmens berichten • Wenn das Überleben des Unternehmens gefährdet ist, sollten alle möglichen staatlichen Hilfen voll ausgereizt werden • Wenn das Überleben des Unternehmens gefährdet ist, sollten alle möglichen staatlichen Hilfen voll ausgereizt werden • Wenn das Überleben des Unternehmens gefährdet ist, sollten alle sozialen und ökologischen Aktivitäten zurückgefahren werden • Wenn das Überleben des Unternehmens gefährdet ist, sollte das Unternehmen seine Kunden um Hilfe bitten (Gutscheinverkauf, Spenden, etc.)

<p>Einschätzung des Verhaltens von Unternehmen in der COVID-19 Pandemie</p>	<p><u>Wer glauben Sie hat im Laufe der Corona-Pandemie in folgenden Themengebieten die Herausforderungen besser gemeistert? Inhaber(innen)geführte Unternehmen oder Investorengeführte Unternehmen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparente Kommunikation • Glaubwürdigkeit • Finanzielle Lage • Mitarbeiterführung • Soziales Engagement • Ökologische Nachhaltigkeit • Sicherung von Arbeitsplätzen • Medienpräsenz • Umsetzung der politischen Corona-Pandemie Schutzvorgaben
<p>Sozio-demographische Angaben</p>	<p>Geschlecht, Alter, Lebenssituation, Urbanisierungsgrad des Wohnorts, Kinderanzahl, Bildungsabschlüsse, Tätigkeit, Wochenarbeitszeit, Einkommen</p>

PROJEKTFÖRDERUNG



GRÜNER
WIRTSCHAFTS
DIALOG