

ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT AUS SICHT DER GENERATION Z- EINE EMPIRISCHE ANALYSE MIT FOKUS AUF ARBEITSZEITMODELLE

Doris Berger-Grabner, Tanja Grabner, IMC FH Krems

Abstract: Der Fachkräftemangel ist in Österreich in nahezu allen Branchen allgegenwärtig. Zudem tritt eine neue Generation mit veränderten Werten in den Arbeitsmarkt ein. Für Unternehmen ist es dadurch von Relevanz, sich als attraktiver Arbeitgeber speziell gegenüber der jüngeren Zielgruppe zu präsentieren. Als Maßnahme dazu können Arbeitgeber vor allem die Flexibilität der Arbeitszeit nutzen. Im Rahmen dieser Studie wurde untersucht, wie sich das Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen auf die Arbeitgeberattraktivität bei der Generation Z auswirkt. In der Online-Befragung (n= 157) der Generation Z in Österreich wurde der Fokus auf die fünf Arbeitszeitmodellen Teilzeit, Jobsharing, Gleitzeit, 4-Tage-Woche und Sabbatical gelegt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Organizational Attractiveness umso höher ist, je flexibler die Arbeitszeit von der Generation Z wahrgenommen wird. Dieser positive Zusammenhang wird partiell durch den Perceived Organizational Support mediiert. Speziell das Angebot von Gleitzeit beeinflusst die Arbeitgeberattraktivität bei der Generation Z positiv.

Keywords: Arbeitgeberattraktivität, flexible Arbeitszeitmodelle, Generation Z, Arbeitgeberunterstützung

1 EINLEITUNG

Der Arbeitsmarkt und Fachkräftebedarf unterliegen einem ständigen Wandel (Eichhorst, Kuhn, Thode, & Zenker, 2010). Unternehmen, die vor einigen Jahren noch eine große Anzahl an Bewerbungen bekommen haben, müssen nun aktiv Maßnahmen setzen, um an geeignetes Personal zu kommen (Dannhäuser, 2014). Laut einer Studie von Ernst & Young (2022) haben 83% der mittelständischen Unternehmen in Österreich Probleme, Fachkräfte zu rekrutieren. Es kommt hinzu, dass eine neue Generation mit veränderten Werten in den Arbeitsmarkt eintritt. Für Unternehmen ist es dadurch notwendig geworden, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, speziell der Generation Z, die nach und nach in den Arbeitsmarkt eintritt.

Arbeitgeber können verschiedene Formen von flexiblen Arbeitsmodellen im Unternehmen anbieten (Thompson et al., 2015). Dazu gehören zum Beispiel die 4-Tage-Woche, Gleitzeitmodelle, Teleworking oder auch Sabbaticals (Hyatt & Coslor, 2018; Kröll & Nüesch, 2019). Die Flexibilität lässt sich dabei in Arbeitszeit, Arbeitsort, Ausmaß sowie Kontinuität unterteilen (Jeffrey Hill et al., 2008; Kossek & Thompson, 2015). Laut Thompson et al. (2015) differenzieren Studien über flexibles Arbeiten dabei häufig nicht zwischen Arbeitsort und Arbeitszeit. Zudem sollten laut Allen et al. (2013) die verschiedenen Arbeitsmodelle und deren Auswirkungen auf die potenziellen und bestehenden Mitarbeiter differenziert und nicht als Gesamtpaket untersucht werden, da das Ergebnis sonst durch andere Faktoren beeinflusst werden könnte.

Ein umfangreiches Literature Review hat gezeigt, dass bisherige Studien zwar die Auswirkungen von unterschiedlichen flexiblen Arbeitsmodellen auf die Attraktivität der Unternehmen untersuchen, aber keine Studie die Präferenzen der Generation Z betrachtet. Diese Forschungslücke soll mit dieser Studie bedient werden. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurde untersucht, wie sich das Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen auf die Arbeitgeberattraktivität bei der Generation Z auswirkt. Der Fokus wurde bewusst auf die Arbeitszeit gelegt, der Arbeitsort ausgeblendet, damit es zu keiner Vermischung der Ergebnisse zwischen Arbeitszeit und -ort kommt, wie bei Thompson et al. (2015) beschrieben und der Forderung nach Erforschung von Unterschieden bei Generationen nachkommt.

2 METHODEN

Zur Beantwortung der vorliegenden Themenstellung wurde zunächst durch eine systematische Literaturanalyse der aktuelle Forschungsstand zum Thema flexible Arbeitszeitmodelle und deren Auswirkung auf die Arbeitgeberattraktivität aufgezeigt. Darauf aufbauend erfolgte die empirische Erhebung der Generation Z mittels strukturiertem Online-Fragebogen und deskriptiver Auswertung der gewonnen Daten. Details dazu finden sich in den nachfolgenden Unterkapiteln.

2.1 LITERATURE REVIEW

Für die theoretische Fundierung und Entwicklung des empirischen Untersuchungsdesigns wurde eine systematische Literaturrecherche (N= 154; n= 20) durchgeführt. Dazu wurden die Datenbanken Emerald Insight, Google Scholar, Sage Journals, ScienceDirect, Springer Link und Taylor & Francis Online verwendet. Folgende Suchbegriffe wurden definiert: Flexible work, flexible work schedules, flexible work arrangements, organizational attractiveness, intent to apply, talent attraction, generation Z. Die Suchbegriffe wurden im Anschluss mithilfe der Booleschen Operatoren „AND“ und „OR“ sowie „*“ verbunden. Neben der Auswahl der Plattformen und Keywords wurden inhaltliche Einschlusskriterien für die Bewertung der Quellen formuliert, insbesondere Erscheinungsjahr, Dokumententyp und Inhalt. Die Suche ergab insgesamt 154 Quellen. Darunter befanden sich doppelte Einträge, die im ersten Schritt gelöscht wurden. Danach wurden die Einschlusskriterien angewendet und zum Schluss wurden die Quellen inhaltlich bewertet. Nach Anwendung aller Kriterien und Sichtung nach Gemeinsamkeiten konnten insgesamt sechs Journals identifiziert werden, die sich detailliert mit den Themen flexible Arbeitszeitmodelle sowie Arbeitgeberattraktivität befassen. Daneben wurden 14 weitere Quellen identifiziert, die als ergänzende Literatur herangezogen wurden (vgl. dazu Tabelle 1).

Autor und Jahr	Titel der Studie	Erkenntnisse	Methodik/Sample
(Thompson et al., 2015)	Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace	Angebot von diversen flexiblen Arbeitszeitmodellen und Arbeitsort, wirkt positiv auf die Attraktivität der Organisation.	Within-Subject Experiment mit Studierenden in den USA.
(Onken-Menke et al., 2018)	Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices	Zusammenhang von flexiblen Arbeitszeiten, Sabbaticals und Telearbeit und Attraktivität sowie Unterstützung der Organisation besteht.	Meta-Analyse mit 68 Studien.
(Kröll et al., 2021)	Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support	Speziell flexible Arbeitszeiten und Sabbaticals erhöhen in der Wahrnehmung der Arbeitssuchenden die Attraktivität sowie Unterstützung.	Feldstudie und Online-Szenario-Experiment in Deutschland.
(Stich, 2021)	Flexible working and applicant attraction: a person-job fit approach	Je höher die wahrgenommene Flexibilität, desto eher wird die Stelle als passend für die Bewerbenden wahrgenommen.	Umfrage auf französischer Jobplattform.
(Wörtler et al., 2021)	Do blended working arrangements enhance organizational attractiveness and organizational citizenship behaviour intentions? An individual difference perspective	Zeigt, dass flexible Arbeitszeitmodelle die Absicht für Organizational Citizenship Behaviour fördern.	Between-Subject Experiment und Within-Subject Experiment.
(Smit & Lawson, 2022)	Growth mindsets increase flexible work arrangement attractiveness: a policy-capturing study	Die Studie zeigt, dass Probandinnen und Probanden mit einem Growth Mindset Jobs mit flexibler Arbeitszeitgestaltung als attraktiver bewerten.	Policy Capturing mit 64 verschiedenen Jobangeboten

Tabelle 1: Systematisches Literature Review

2.2 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG MITTELS ONLINE-BEFragung

Auf Basis der im Rahmen des Literature Reviews gewonnenen Erkenntnisse zu Organizational Attractiveness und Perceived Organizational Support wurden die Itembatterien (5-stufigen Ratingskala) für die Online-Befragung (n=157) entwickelt. Befragt wurde ein Quotensample, Mitglieder der Generation Z. Fokus wurde auf die Arbeitszeitmodelle Teilzeit, Jobsharing, Gleitzeit, 4-Tage-Woche und Sabbatical gelegt, die mittels fünf fiktiven Jobinseraten abgetestet wurden. Die Auswertung erfolgte uni- und

bivariat, ergänzt um eine Mediator-Analyse, mittels SPSS. Für eine bessere Übersicht werden die Beziehungen der einzelnen Modelle und Theorien in Abbildung 1 grafisch dargestellt.

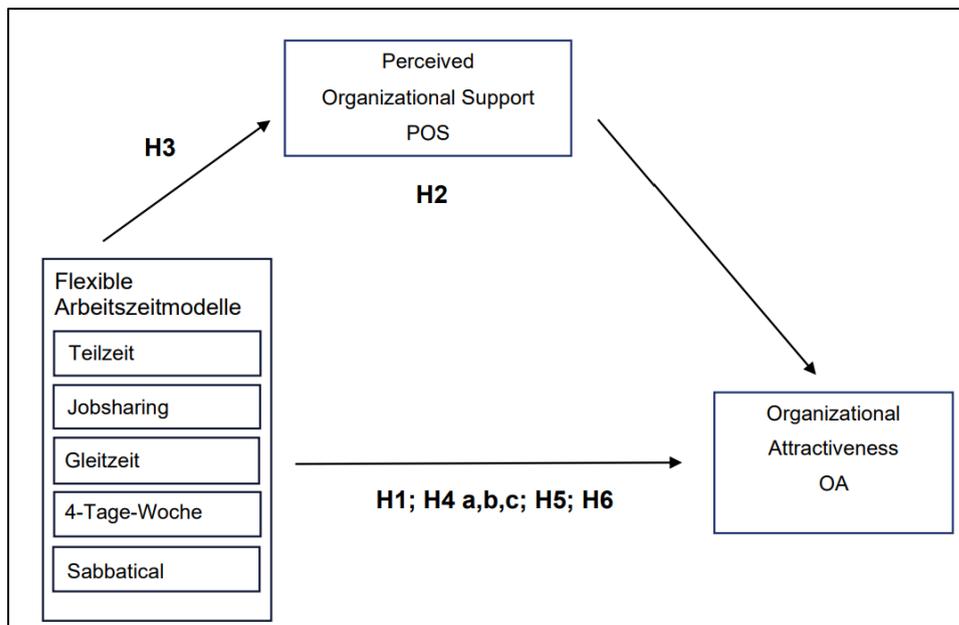


Abbildung 2: Hypothesenmodell

In dieser Studie wurde der Einfluss einzelner flexibler Arbeitszeitmodelle auf die Organizational Attractiveness untersucht. Neben der individuellen Betrachtung der Auswirkung von einzelnen Arbeitszeitmodellen wurde auch die Gesamtauswirkung von Flexibilität der Arbeitszeit auf die Organizational Attractiveness untersucht. Zusätzlich wurde die wahrgenommene Unterstützung der Arbeitgebenden (POS) in Bezug auf flexible Arbeitszeitmodelle untersucht. Nachfolgende Ergebnisse wurden generiert.

2.3 ERGEBNISSE

Die Ergebnisse zeigen, dass die Organizational Attractiveness umso höher ist, je flexibler die Arbeitszeit von der Generation Z wahrgenommen wird. Dieser positive Zusammenhang wird dabei partiell durch den Perceived Organizational Support (POS) mediiert. Es zeigte sich je flexibler die Arbeitszeit von der Generation Z wahrgenommen wird, desto höher ist auch der POS.

Zur Prüfung der Hypothese H2: *Der POS mediiert den positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommener Flexibilität der Arbeitszeit und der OA bei der Generation Z* wurde eine Mediationsanalyse in SPSS durchgeführt. Die Analyse erfolgte mit dem PROCESS Makro, um den totalen, direkten sowie indirekten Effekt zu ermitteln. Zur Ermittlung der Konfidenzintervalle wurde auf Bootstrapping mit 10.000 Durchgängen gesetzt, diese Anzahl wird von Hayes (2018) empfohlen. Die Prüfung hat gezeigt, dass zwischen der wahrgenommenen Flexibilität und OA ohne Einbezug von POS ein signifikanter Effekt besteht $c=0,6730$, $p<0,001$. Der direkte Effekt zwischen wahrgenommener Flexibilität und

OA unter Berücksichtigung von POS als Mediator beträgt 0,4651 und ist ebenfalls signifikant $p < 0,001$. Für die Analyse des indirekten Effekts c' wurden die Konfidenzintervalle herangezogen. Es zeigt sich damit, dass der POS den positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommener Flexibilität der Arbeitszeit und der OA bei der Generation Z partiell mediiert $c' = 0,2079$, 95%-KI [0,1193, 0,3016]. Die Hypothese H2 kann somit bestätigt werden.

Neben der gesamtheitlichen Betrachtung der Auswirkung von Flexibilität auf den Perceived Organizational Support und die Organizational Attractiveness wurden auch die einzelnen Arbeitszeitmodelle und deren Auswirkung auf die Organizational Attractiveness untersucht. Insbesondere Gleitzeit beeinflusst die Arbeitgeberattraktivität positiv, höher als das Angebot von Sabbaticals. Des Weiteren konnte in Bezug auf das bereits etablierte Arbeitszeitmodell Teilzeit kein signifikanter Unterschied festgestellt werden. Lediglich im Vergleich zu Jobsharing hat sich das Angebot von Sabbaticals besser auf die Organizational Attractiveness ausgewirkt.

Die Annahme, dass das Angebot einer 4-Tage-Woche eine höhere Organizational Attractiveness hat als Teilzeit, Jobsharing und Gleitzeit, konnte nicht bestätigt werden. Vielmehr hat sich auch hier gezeigt, dass das Angebot von Gleitzeit den stärksten, positiven Zusammenhang mit Organizational Attractiveness aufweist.

3 CONCLUSIO

Am österreichischen Arbeitsmarkt herrscht derzeit ein Fachkräftemangel. Unternehmen sind gezielt auf der Suche nach Möglichkeiten, um sich gegenüber potenziellem Personal als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Speziell der Eintritt der Generation Z in Arbeitsmarkt bringt Veränderungen mit sich, die es als Arbeitgeber zu berücksichtigen gilt. Als Lösungsansatz, um speziell Arbeitssuchende anzusprechen, wird in der Literatur der Einsatz und die gezielte Präsentation des Angebots von flexiblen Arbeitszeitmodellen genannt. Begründet wird die Auswirkung von flexiblen Arbeitszeitmodellen auf die Attraktivität durch die Signal-Theory und den Perceived Organizational Support. Jobsuchende schließen dabei aufgrund von geringem Informationsstand von Aussagen in Stellenausschreibungen auf weitere Attribute des Arbeitgebers.

Flexible Arbeitszeitmodelle bewirken dabei laut Literatur eine wahrgenommene Unterstützung des Arbeitgebers, den sogenannten Perceived Organizational Support, der in weiterer Folge die Attraktivität beeinflusst. Die Ergebnisse dieser empirischen Studie bestätigen diese Aussage. Weiters wurde festgestellt, dass die Organizational Attractiveness umso höher ist, je flexibler die Arbeitszeit von der Generation Z wahrgenommen wird. Der positive Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Flexibilität der Arbeitszeit und der Organizational Attractiveness wird dabei laut den Ergebnissen partiell durch den Perceived Organizational Support mediiert. Des Weiteren hat sich in der Untersuchung gezeigt, dass anders als auf Basis der Literatur angenommen, nicht das Sabbatical den größten Einfluss auf die Organizational Attractiveness einnimmt,

sondern vor allem das Gleitzeitmodell einen wesentlichen Attraktivitätsaspekt bei der Generation Z aufweist.

Es zeigt sich damit, dass das Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen einen Einfluss auf die Organizational Attractiveness nimmt und diese bei Ausschreibungen für potenzielles Personal berücksichtigt werden sollte. Speziell in Bezug auf Stellenausschreibungen sollte gezielt auf die einzelnen gebotenen Arbeitszeitmodelle eingegangen werden. Dadurch wird die Unterstützung seitens des Unternehmens den Bewerbenden signalisiert und somit das Unternehmen als attraktiver wahrgenommen.

Des Weiteren hat sich gezeigt, dass speziell das bereits sehr etablierte Gleitzeitmodell von der Generation Z als sehr flexibel wahrgenommen und zur höchsten Organizational Attractiveness geführt hat. Unternehmen, die das Gleitzeitmodell bereits einsetzen, sollten dies in Stellenanzeigen inklusive detaillierten Beschreibungen anführen, um die Generation Z erfolgreich anzusprechen. Im Vergleich zu den bislang noch weniger verbreiteten Modellen wie die 4-Tage-Woche oder das Sabbatical lässt sich das Gleitzeitmodell mit geringerem organisatorischem Aufwand bei gleichzeitig höherer Organizational Attractiveness einführen.

Die nächste Handlungsempfehlung betrifft Jobsharing. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass dieses Modell in Vergleich zu den anderen vier untersuchten flexiblen Arbeitszeitmodellen mit der geringsten Organizational Attractiveness sowie dem geringsten Perceived Organizational Support bewertet wurde. Ein Grund dafür besteht laut Literatur darin, dass die Generation Z in Vergleich zu anderen Generationen am Arbeitsmarkt nicht gerne mit anderen Personen zusammenarbeitet.

Da sich in der Mediator-Analyse gezeigt hat, dass möglicherweise noch weitere Einflussfaktoren auf den Zusammenhang zwischen Flexibilität der Arbeitszeit und Organizational Attractiveness wirken, sollten weitere Untersuchungen durchgeführt werden. Diese sollten noch weitere Faktoren in das Modell von Organizational Attractiveness aufnehmen und deren Einfluss testen.

4 REFERENZEN

- [1] Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- [2] Dannhäuser, R. (2014). Trends im Recruiting. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise* (S. 1–18). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- [3] Eichhorst, W., Kuhn, A., Thode, E.F., & Zenker, R. (2010). Traditionelle Beschäftigungsverhältnisse im Wandel. IZA Research Report No. 23. URL: https://legacy.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_23.pdf.
- [4] Ernst & Young. (2022). Mittelstandsbarometer 2022—Schwerpunkt Beschäftigung und Fachkräftemangel. URL: https://www.ey.com/de_at/news/2022/01/ey-at-mittelstandsbarometer-2022-fachkraeftemangel.
- [5] Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press
- [6] Hyatt, E., & Coslor, E. (2018). Compressed lives: How “flexible” are employer imposed compressed work schedules? *Personnel Review*, 47(2), 278–293. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0189>
- [7] Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- [8] Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2015). Workplace Flexibility. In T. D. Allen & L. T. Eby (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Work and Family* (Bd. 1, S. 255–270). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>
- [9] Kröll, C., & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: Evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505–1525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289548>
- [10] Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor, A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726–749. <https://doi.org/10.1111/joop.12095>